

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**İŞVEREN MARKASI VE İŞVEREN MARKASININ  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**METİN KAYA**

**İSTANBUL, 2015**



**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**İŞVEREN MARKASI VE İŞVEREN MARKASININ  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**METİN KAYA**

**Tez Danışmanı: DOÇ. DR. FAİK TUNÇ BOZBURA**

**İSTANBUL, 2015**

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Tezin Adı: İşveren Markası ve İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi  
Öğrencinin Adı Soyadı: Metin Kaya  
Tez Savunma Tarihi: .....

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. Burak KÜNTAY  
Enstitü Müdürü  
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Faik Tunç BOZBURA  
Program Koordinatörü  
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Faik Tunç BOZBURA

Ek Danışman  
Ünvan, Adı ve SOYADI

Üye  
Ünvan, Adı ve SOYADI

Üye  
Ünvan, Adı ve SOYADI





## ÖZET

### İŞVEREN MARKASI VE İŞVEREN MARKASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ

Metin Kaya

İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Faik Tunç BOZBURA

Aralık 2015, 57

Şirketler kendisi için çalışacak bireyleri bulma isteğiyle farklı arayışlar içerisinde girmektedirler. Nitelikli iş gücü olarak adlandırılan bireyleri kendisine çekebilmek ve çalışanlarını şirket bünyesinde tutarak şirkete bağlılıklarını sürdürebilmek noktasında işveren markası önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetenek savaşlarında kazanan olabilmenin bir boyutu da işveren markası algısını yükseltebilmektir. Ayrıca çalışanların örgütüne olan bağlılığının zayıf olması işten ayrılma oranlarını da yükselteceğinden örgütün maliyetlerini de yükseltmektedir.

Yapılan çalışmada işveren markasının hangi boyutunun örgütsel bağlılık boyutları olan; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile bir ilişkisi olup olmadığı saptamaya çalışılmıştır.

Anket yöntemiyle toplanan veriler; SPSS programı ile frekans analizi, güvenirlilik analizi ve faktör analizi yapıldıktan sonra korelasyon analizi, Anova analizi ve T testine tabi tutulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İşveren Markası, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık.

## ABSTRACT

### EMPLOYER BRAND AND RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYER BRAND AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Metin Kaya

Human Resources Management

Thesis Supervisor: Assoc. Dr. Faik Tunç BOZBURA

December, 2015, 57

Companies are looking new approaches to find new employer for itself. It emerges that Employer branding is significal concept about getting workers that named qualified workforce and keeping them in the company. A dimension on being the winning team in talent war is raising the perception of employer branding. On the other hand, weakness on organizational commitment can cause increase turnover ratio, and that reason increases costs.

In the study it was investigated that which dimension of employer branding is raising organizational commitment dimensions that are emotional commitment, continuing commitment and normative commitment.

The data collected through questionnaire method is used for ANOVA and T-test after doing frequency analysis, reliability analysis and factor analysis,

**Key words:** Employer Branding, Organizational Commitment, Emotional Commitment, Continued Commitment, Normative Commitment

## İÇİNDEKİLER

TABLolar	vi
ŞEKİLLER	vii
KISALTMALAR	viii
1 GİRİŞ	1
2 MARKA KAVRAMI KAVRAMSAL TEMELLER	2
2.1 MARKA KAVRAMI	2
2.2 İŞVEREN MARKASI	6
2.2.1 İşveren Markası Kavramı	6
2.2.2 İşveren Markasının Özellikleri	7
2.2.3 İşveren Markasının Faydaları	11
3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMSAL TEMELLER	15
3.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI	15
3.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ ÖNEMİ	16
3.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI	16
3.3.1 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	17
3.3.2 Tutumsal Bağlılık	20
3.3.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	27
3.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	28
3.4.1 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler	29
3.4.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler	31
3.4.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler	33
4 VERİ VE YÖNTEM	35
4.1 ARAŞTIRMA MODELİ	35
4.2 VERİLERİN ANALİZİ	35
4.2.1 Araştırmanın Hipotezleri	35
4.2.2 Demografik Özellikler	37
4.2.3 Güvenirlilik Analizi	39
4.2.4 Açımlayıcı Faktör Analizi	44
4.2.5 İşveren Markası Ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar	47
4.2.6 İşveren Markası Ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinin Korelasyon Analizi	48
4.2.7 One Way Anova Analizi	51
4.2.8 T Testi	52
5 BULGULAR	54

<b>6</b>	<b>TARTIŞMA VE SONUÇ .....</b>	<b>56</b>
	<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>58</b>



## TABLolar

Tablo 2.1: Marka kimliği bileşenleri.....	3
Tablo 2.2: Dünya'nın en değerli 20 markası ve logoları .....	4
Tablo 2.3: Türkiye'nin en değerli 20 markası ve logoları.....	5
Tablo 2.4: İşveren markası kavramının özellikleri.....	9
Tablo 2.5: En gözde şirketler.....	10
Tablo 2.6: Pozisyonlara göre işten ayrılmanın maliyeti.....	13
Tablo 3.1: Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler.....	28
Tablo 4.1: Katılımcıların demografik özelliklerine ait detaylar.....	37
Tablo 4.2: Gelişime yönelik unsurlar boyutunun cronbach's alpha değeri ve istatistikler.....	38
Tablo 4.3: Uygulamaların çalışanlara yansımaları boyutunun cronbach's alpha değeri ve istatistikler.....	39
Tablo 4.4: İş disiplinleri boyutunun cronbach's alpha değeri ve istatistikler.....	39
Tablo 4.5: İşveren markası ölçeği için cronbach's alpha değeri ve istatistikler.....	40
Tablo 4.6: Duygusal bağlılık ölçeği için cronbach's alpha değeri ve istatistikler.....	41
Tablo 4.7: Devam bağlılığı ölçeği için cronbach's alpha değeri ve istatistikler.....	42
Tablo 4.8: Normatif bağlılık ölçeği için cronbach's alpha değeri ve istatistikler.....	42
Tablo 4.9: Örgütsel bağlılık ölçeği için cronbach's alpha değeri ve istatistikler.....	43
Tablo 4.10: Örgütsel bağlılık kaiser-meyer-olkin, toplam varyans değerleri.....	44
Tablo 4.11: Örgütsel bağlılık faktör deseni.....	45
Tablo 4.12: İşveren markası kaiser-meyer-olkin, toplam varyans değerleri.....	46
Tablo 4.13: İşveren markası bağlılık faktör deseni.....	47
Tablo 4.14: Değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri.....	48
Tablo 4.15: Değişkenlere ilişkin korelasyon analizi.....	50
Tablo 4.16: İş yerinde bulunan süre ve duygusal bağlılık ilişkisine ilişkin analiz tabloları.....	51
Tablo 4.17: Örgütsel bağlılık boyutlarının Cinsiyete göre farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin T Testi Sonuçları.....	52

## ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Çalışan memnuniyeti ve karlılık artışı ilişkisi.....	11
Şekil 3.1 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	16
Şekil 3.2: Davranışsal bağlılık süreci.....	17
Şekil 3.3: Allen ve Meyer tarafından yapılan üç boyutlu örgüte bağlılık modeli.....	23
Şekil 4.1: Araştırma modeli.....	34



## KISALTMALAR

CIPD : Chartered Institute Of Personnel and Development Report

TDK :Türk Dil Kurumu

İİBF :İktisadi İdari Bilimler Fakültesi





## SEMBOLLER

Alpha Katsayısı

:  $\alpha$



# 1 GİRİŞ

Üretim yöntemlerinin her şirkette benzer şekilde uygulandığı, buna bağlı olarak kalite süreçlerinin benzer uygulamalarla çıktıları standartlaştırdığı dünyada şirketler ve bağlı olarak ürettikleri hizmetler/ürünler neredeyse tek tip olmaya doğru gitmektedir. Rekabet şartlarının giderek zorlaştığı göz önüne alındığında şirketler hedef kitlesini kendisine çekebilmek amacıyla daha farklı arayışlar içerisine girmekte. Markalaşma denilen kavram ise bu arayışlar neticesinde ortaya çıkmaktadır.

Markalaşma kavramını genel olarak Ürün Markası, Kurumsal Marka ve İşveren Markası olarak tanımlayabiliriz. Ürün Markalaşma kavramı içerisinde çıktı olarak ele alınan, satışa sunulan ürünün alıcılara sunulma biçimini ifade ederken, kurumsal markalaşma; genel anlamda şirketin dış dünyaya sunulmasını, işveren markasının temelini ise şirketlerin işgücü istihdamında kendine çekmek istediği yetenekleri kendi bünyesine katabilmesi oluşturur.

İşveren Markası kavramı, şirketlerin nitelikli iş gücünü kendine çekebilmesi ve çalışanlarının örgüt bünyesinde kalmasını sağlaması amacıyla kullanılacak araçlardan biridir. Artık çalışanlar da işveren markasını yüksek olan nitelendirdiği şirketlerde çalışmayı istemektedir, günümüzde yapılmakta olan en gözde şirketleri belirleme çalışmaları da bunun somut bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan bu çalışmada, şirketlerin çalışanlarını örgütte tutabilmelerine yönelik olarak işveren markası kavramına yoğunlaşması gerekip gerekmediği ve işveren markasının hangi bağlılık türlerinde şirketlere katkı sağlayabileceğini saptamaya yöneliktir. Bu kapsamda; işveren markası ve örgütsel bağlılık kavramlarının kavramsal çerçevesi incelenmiştir. Bu incelemeye bağlı olarak yapılacak anket çalışmasının ölçekleri belirlenmiş ve gelen veriler doğrultusunda katılımcıların davranışları analiz edilmiştir.

## 2 MARKA KAVRAMI KAVRAMSAL TEMELLER

### 2.1 MARKA KAVRAMI

1960'lı yılların başlangıcından bu yana pazarda rekabet eden ürün sayısının artış göstermesi ile birlikte teknolojinin de hızla gelişmesine bağlı olarak rakip ürünler arasında fark yaratma çabası daha belirgin bir hal aldı. Bu nedenle şirketler ürünlerin somut özelliklerinin yanı sıra soyut boyutlarda da tüketicisini çekmeye çalışmakta ve pazarlamanın en önemli unsurlarından biri hale gelen marka kavramını anlamlandırmaya gayret göstermektedir.

Markanın kavramsal olarak ne anlam ifade ettiğini belirten tanımlamalar yapılmaktadır. Marka; "Pazarlama tekniği açısından bir değer unsuru olan bir kavram olmakla beraber, bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad ya da işaret" olarak tanımlanır. (TDK, 2015). Bir marka tüketicinin ürün hakkındaki düşüncesidir (David Ogilvy). Amerikan Pazarlama Derneği'ne göre ise marka; "Ürünlerini satışa sunan kişilerin söz konusu bu ürünleri tanımlamak ve piyasadaki değer emsallerinden ayırabilmek için kullandıkları isim, sembol, tasarım veya bunların çeşitli kombinasyonlarıdır". Şirketler, ürünlerinin pazar tarafından bilinmesi, hatırlanması ve satın alım tercihlerinde ilk sıralarda yer almasını sağlamak amacıyla Markalaşma yoluna giderler. Markalaşma; "Bir ürünün tanınma, isim yapma ve bilinme sürecidir. Bilinmek için firmalar reklamlarla ürünü piyasada tanıtmaya çalışırlar". (İİBF Dergisi, s: 340).

Markayı oluşturan unsurlar genel olarak Marka Kimliği olarak belirtilebilir. Marka Kimliği; Ürünün Markası, Organizasyonun Markası, Kişinin Markası ve Sembol Olarak İfade edilme boyutundan oluşmaktadır (Aaker 1996, s. 12)

Marka Kimliği; şirketlerin müşterilerine sundukları hizmetlerin toplamını ifade etmektedir. Şirketler, müşterilerini ve kendisini analiz eder. Yapılan analizler, ürünlerin kapsamı ve tecrübeleri, katkıları, kullanım amaçları, faaliyet alanları, görsel ifadesi markanın kimliğini oluşturmaktadır (Çiftçi ve Cop 2007, s.69). Marka bileşenleri Tablo 2.1' de gösterilmektedir.

**Tablo 2.1: Marka kimliği bileşenleri**

<b>Ürün Markası Kavramı</b>	<b>Organizasyon Markası Kavramı</b>	<b>Kişi Markası Kavramı</b>	<b>Sembol Markası Kavramı</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ürün Kapsamı</li><li>• Ürünün Katkıları</li><li>• Kalite/Değer</li><li>• Kullanım</li><li>• Kullanıcılar</li><li>• Ülke Menşei</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organizasyon Katkıları (Yenilik, Müşteri İlgisi ve Güvenilirlik)</li><li>• Yerel ya da Küresel Faaliyet Alanı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kişilik (Enerjik, Dürüstlük)</li><li>• Müşteri ile Marka İlişkisi (Arkadaş, Tavsiyeci)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Görsel Simgeler, Logolar</li></ul>





















*Kaynak:* Aaker A. ve David A., 1996. Building Strong Brands, New York: Free Press.

Marka Değerleri şirketlere çeşitli açılardan önemli katkılar sağlamaktadır. Şirketler Marka değerlerini artırarak defter değerlerinden daha yüksek bir değer oluşturabilirler. Bu duruma bir örnek olarak; 1.65 milyar dolara Google'a satılan Youtube'un 11.5 milyon dolarlık bir yatırımla kurulmuş olması verilebilir. Benzer olarak marka değerinin şirketlere sunduğu faydalardan bazıları şunlardır (Fırat, D. ve Badem, A.)

- Müşterilerin, çalışanların, yatırımcıların ve karar verici olan kişilerin tercihlerini etkileyebilme,
- Tanıtım faaliyetlerine, akılda kalıcı olmaya ve tutundurma stratejilerine katkıda bulunma,
- Kar marjını daha yüksek seviyeye çekebilme,
- Kullanıcılarına sağladığı prestij ile birlikte sadık müşteri kitlesi yaratma,
- Markanın olumlu imajı ile birlikte, şirketin diğer ürünlerini rakiplerine göre daha kolay pazarlayabilme (Pınar, 2006).

Değerleme çalışmaları sonucunda Şirketlerin Marka Değerleri sayısal olarak da ölçümlenebilmektedir. Örnek olarak Tablo 2.2'de Dünya'nın en değeri Markaları ile Tablo 2.3'de Türkiye'nin en değerli markaları ve marka değerleri gösterilmiştir.





















Tablo 2. 2: dünya'nın en değerli 20 markası ve logoları

Marka	Logo	2015 Yılı Marka Değeri (Milyon Dolar)
Apple		246,992
Google		173,652
Microsoft		115,500
IBM		93,987
Visa		91,962
AT&T		89,492
Verizon		86,009
Coca Cola		86,009
McDonalds		83,841
Marlboro		80,352
Tencent		76,572
Facebook		71,121
Alibaba Group		66,375
Amazon		62,292
China Mobile		59,895
Wells Fargo		59,310
Pfizer		59,272
Ups		51,798
Disney		42,962
Master:Card		40,188

Kaynak:

[http://www.millwardbrown.com/BrandZ/2015/Global/2015\\_BrandZ\\_Top100\\_Report](http://www.millwardbrown.com/BrandZ/2015/Global/2015_BrandZ_Top100_Report),  
[Ziyaret Tarihi 28.11.2015]

**Tablo 2.3: Türkiye'nin en değerli 20 markası ve logoları**

Marka	Logo	2015 Yılı Marka Değeri (Milyon Dolar)
Akbank		2,516
Türk Telekom		2,475
İş Bankası		2,445
Türk Hava Yolları		2,219
Garanti Bankası		1,953
Arçelik		1,845
Turkcell		1,700
Yapı Kredi		1,393
BİM		1,387
Anadolu Efes		1,085
Ziraat Bankası		1,007
Halkbank		973
OMV Petrol Ofisi		748
Ülker Bisküvi		745
Vakıfbank		725
ENKA		681
Şişe Cam		575
Migros		547
Ford Otosan		544
Finansbank		530

Kaynak: [http://brandfinance.com/images/upload/brand\\_finance\\_turkey\\_100\\_2015](http://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_turkey_100_2015)  
[Ziyaret Tarihi 28.11.2015]

## 2.2 İŞVEREN MARKASI

### 2.2.1 İşveren Markası Kavramı

Mosley, işveren markası kavramını şu şekilde açıklamaktadır (Akt. Barrow ve Mosley 2005, ss.123-124):

*“İşveren Markası kavramını, işveren tarafından tanımlanan ve işe alımla beraber sağlanan işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydaların karışımı olarak tanımlıyoruz. İşveren markasının temel işlevi; işe alma sürecini geliştirmek, verimliliği artırmak, personeli elde tutmak ve bağlılığını artırmak adına, yönetim için basit, tutarlı ve önceliklere odaklanan bir çerçeve sağlamaktır ”.*

İşveren Markası: Bir işletmenin işveren olarak, potansiyel ve mevcut çalışanların zihninde farklı ve çekici özelliklerine ilişkin net bir algı oluşturabilmek için işletme içinde ve dışında yürüttüğü çabaları temsil etmektedir (Terlemez 2012, s.6). İşveren Markası Kavramı ilk olarak 1990’lı yıllarda yetenek savaşları sırasında ortaya çıkmıştır. Bu savaşın nedeni demografik, ekonomik, sosyo-politik ve teknolojik gelişmelerin işgücü eğilimlerini yönlendirmesiyle meydana gelmiştir. Bu açıdan incelendiğinde sorun yaşanan en büyük konu; işgücünün kalifiye olma özelliğinin ve kalifiye işgücü sayısının azalmasıdır. Yaşanan yetenek kıtlığına büyük ve uzun soluklu çözüm işveren markasıdır (Social Research 2015, s.665).

İşveren markası, iş arayan kişilerde şirket kimliğinin geliştirilmesi ile imajının arttırılmasına dayanmaktadır. İşveren markası çalışanların işe geldiklerinde organizasyonun markasına bağlı motivasyon sağlanarak kalplerini ve akıllarını kazanmaya odaklanmaktadır (Blackwell 2005, s.267).

İşveren markası, çalışanların hedefleri ile markanın hedefleri arasındaki ilişkiyi birlikte ele alan bir süreç olduğunu savunur ve çalışanlara rolleri ve şirket içindeki pozisyonları ne olursa olsun markanın temsiliyeti durumunu sorgular (Rafaeli ve Pratt 2006, s.164).

İşveren markası; örgütün amaçları doğrultusunda personeli çekme ve yetenek yönetiminde yeni bir boyuttur (Mandhanya ve Shah 2010, s.43).

Rekabetçi şartlarda faaliyet gösteren her şirket birçok açıdan değerlendirilmektedir. Şirketler yalnızca sundukları ürün ve hizmetlerle değerlendirilmemekte ayrıca işveren markası açısından da değerlendirilmektedirler. Pazarda güçlü bir imaja sahip şirketler; çalışmak için cazip bir yer olarak görülmektedir ve tüm şirketler bilinçli olarak farkında olsa da olmasa da bir işveren markasına sahiptirler. (Journal 2015, s.676)

Güçlü bir işveren markası; örgütün değerleri, insanların stratejileri ve İnsan Kaynakları politikaları ile ilişkili olmalı ve dolayısıyla şirketin markası ile bağlantılı olmalıdır (CIPD 2007, s.3).

2006 yılında 23 ülke üzerinde 33000 işveren ile yapılmış olan bir araştırmaya göre firmaların yüzde 40'ı ihtiyaçları olan personelleri bulma ve elde tutma konusunda problem yaşadıklarını ifade etmişlerdir. 7000 yöneticiden yüzde 90'ı yetenekli çalışan bulabilmenin giderek zorlaştığını belirtmektedirler. Nitelikli işgücüne sahip olma mücadelesi daha zor bir hal aldıkça örgütlerin kendini farklılaştırması kaçınılmaz olarak görülmektedir (Bhatnagar ve Srivastava 2008, s.35)

İşveren markasının oluşturulmasında izlenecek strateji önem taşımaktadır. Şirketler bu oluşum sırasında hedeflerine uygun olacak bir metodu benimsemeli ve uygulamaya almalıdır.

### **2.2.2 İşveren Markasının Özellikleri**

Başarılı bir işveren markası oluşturulmak isteniyorsa yapılmak istenen ile yapılan uygulamaların birbirleri ile uyumu izlenmelidir. Moroko ve Uncles (2007) tarafından yapılan çalışmalarda başarılı bir işveren markasının özellikleri 5 başlıkta toplanmıştır (Moroko ve Uncles 2007, ss.1687-1693):



### **2.2.2.1 Tanınmak ve fark edilmek**

Bir işletmenin farklılığının olması ve yüksek değerli olarak algılanması hem müşterileri açısından hem de çalışan ve çalışma potansiyeli bulunan kişiler için önem taşımaktadır. Bu bağlamda, çalışanlar ismi bilinmeyen veya kötü olarak tanınan bir şirkette daha üst pozisyonlarda yer almaktansa, iyi bir markaya sahip şirkette alt pozisyonlarda çalışmayı tercih edebilmektedir (Moroko ve Uncles 2007, ss.1687-1693):

### **2.2.2.2 Vaatler ve beklentilerin örtüşmesi**

Şirketlerin çalışanlara önerdikleri pozisyon veya uygulamalar çalışan veya çalışma potansiyeli olan kişiler tarafından da önemli görülüyor ise o şirket tercih edilen şirketler arasında olabilmektedir (Moroko ve Uncles 2007, ss.1687-1693).

### **2.2.2.3 Rakiplerinden farklı olmak**

Benzer ürünler üreten şirketler göz önüne alındığında bireyler farklılık yarartabilen şirketlerde çalışmayı daha fazla istemektedirler. (Moroko ve Uncles 2007, ss.1687-1693): Mresearch tarafından yapılan araştırmalara göre fark yaratabilmek Dünya’da iş yönetiminde başarılı olma kriterleri açısından şirketlerin var olma veya var olamamalarını etkileyen en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Fark yaratmak; kalite odaklılık, karlılık, verimlilik, müşteri yaklaşımı, yönetim şekli, yönetim ve etik uygulamalar alanında olabilmektedir. Bu konulardan her biri şirketi rakiplerinden farklı konumlandırabilmektedir (<http://www.msearch.com.tr/etikfarklilik.htm>).

### **2.2.2.4 Verilen vaatlerin gerçekleştirilmesi ve psikolojik beklentilerin karşılanması**

Çalışanlar açısından diğer bir önemli husus da şirketlerin yapacaklarını vadettiklerini uygunlamaya geçirebilmesidir. Eğer bu sağlanırsa yalnızca çalışanlar elde tutulmakla kalmamış aynı zamanda şirketin verimliliği açısından olumlu bir etki yaratacaktır (Moroko ve Uncles 2007, ss.1687-1693).

### 2.2.2.5 Markanın doğru tanıtımı

İşveren markasının amacını yerine getirilebilmesi için bir diğer dikkat edilmesi gerekli unsur da markanın çalışanlara ve potansiyel çalışanlara doğru aktarılmasıdır. Edinilecek olumsuz bilgiler marka hakkındaki düşünceleri olumsuz etkileyebilmekte, olumlu olan bilgiler ise örgüte bağlılığına önemli katkılar sağlamaktadır. Fakat olumlu bilgiler verebilmek açısından marka hakkında yanlış olan bilgilerin de verilmemesine dikkat edilmelidir (Moroko ve Uncles 2007, ss.1687-1693).

İşveren Markası ve Özellikleri Babacanova'ya göre kısaca Tablo 2.4'deki gibi özetlenebilmektedir.

**Tablo 2.4: İşveren markası kavramının özellikleri**

<b>İŞVEREN MARKASI</b>	
<b>Markalama Faaliyetleri</b>	İçsel ve Dışsal
<b>Markalanan Varlık</b>	Örgüt
<b>Markanın Hedefi</b>	Mevcut ve Potansiyel Çalışanlar
<b>İnsan Kaynaklarının Faaliyetleri</b>	İşe Alma ve Personel Seçimi Reklam İçsel ve Dışsal İletişim Kıyaslama Çalışmaları (Benchmarking)
<b>Hedef</b>	İşletmenin, yeni kaliteli potansiyel çalışanları etkilemesini ve var olan çalışanların sürekliliğini sağlamayı hedefler.
<b>Beklenen Çıktılar</b>	Yetenekli çalışanların kazanılması için verilen savaşın kazanılması Yüksek kaliteli, yüksek motivasyonlu ve yüksek performans gösteren işgücü Rekabetçi Üstünlük sağlamak

*Kaynak:* Babcanova vd., 2010 ss:55-61

“İşveren markasının yaratıcısı Simon Barrow, işveren markası ve işveren markası yönetiminin İnsan Kaynakları, pazarlama ve icradan sorumlu yönetim kadrolarınca kısa sürede benimsenmesinin altında yatan etmenleri aşağıdaki gibi özetlemektedir” (Güngördü vd. 2014, s.4).

- İşverenlerin işe alma sürecindeki hakimiyetinin geliştirilmesi,
- Çalışanlara sundukları iş tecrübelerinin markanın uyumu ile arasındaki ilişkiyi geliştirmeyi sağlayacak bütünsel bakış açısına sahip olması,
- Personel devir hızı, devamsızlık, adanmışlık ve üretkenlik gibi ölçütler için temel oluşturması ve bu nedenlere bağlı olarak örgütün En Gözde Şirketler listesinde bulunması, çalışanların işyerlerine karşı olumlu tutumunun bir sonucu olarak görülebilir. Örnek olarak 2015 yılında Realta Danışmanlık tarafından yapılan bir araştırmaya göre Türkiye’deki en gözde 20 şirket Tablo 2.5’te gösterilmiştir.

**Tablo 2.5: En gözde şirketler<sup>1</sup>**

2015 Sırası	En Gözde Şirketler	2015 Sırası	En Gözde Şirketler
1	Unilever	11	Finansbank
2	Mercedes Benz	12	L'Oreal
3	Google	13	İş Bankası
4	Procter & Gamble	14	IBM
5	THY	15	Ford Otosan
6	Microsoft	16	Ülker
7	Coca Cola	17	Bosch
8	Aselsan	18	Vodafone
9	Turkcell	19	Tübitak
10	T.C. Merkez Bankası	20	SPK

Kaynak: <http://www.engozaesirketler.com/2015.html> Ziyaret Tarihi: [28.11.2015]

<sup>1</sup> İlgili tabloda yalnızca ilk 20 gösterilmiştir. Araştırma kapsamında ilk 50 firmaya yer verilmektedir.

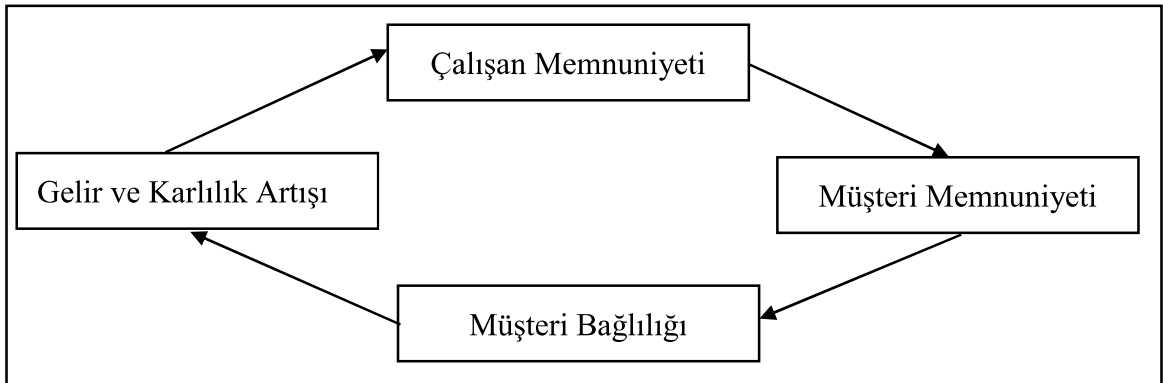
### 2.2.3 İşveren Markasının Faydaları

İşveren markası yaklaşımının benimsenmesinin yapılan çeşitli araştırmalar doğrultusunda olumlu katkıları olduğu gözlemlenmiştir.

#### 2.2.3.1 Müşteri memnuniyeti

Günümüzde şirketlerin müşteriler tarafından değerli görülebilmesi toplam kalite anlayışından geçmektedir. Müşteri memnuniyeti aynı zamanda müşterilerle iletişim kuran çalışanların da memnuniyetinden geçmektedir. Yapılan araştırmalara göre bu bağlantıyı fark eden şirketler çalışan bağlılığı ve işveren markasına adanmışlık düzeyinde bakmaya başlamışlardır. Sears Roebuck tarafından yapılan araştırmaya göre ise müşteri memnuniyetinin yüzde 60-yüzde80'inin çalışan memnuniyetine bağlı olduğu ve çalışan memnuniyetindeki 10 birimlik bir artışın müşteri memnuniyetinde 2,6 birimlik bir artış sağladığı ve bu değerlerin geliri yüzde 1 oranında artırdığı görülmüştür (Barrow ve Mosley 2005, s.35). Çalışan memnuniyeti ve gelir artışı arasındaki bağıntı Şekil 2.1'de gösterilmiştir.

**Şekil 2.1: Çalışan memnuniyeti ve karlılık artışı ilişkisi**



### **2.2.3.2 Finansal performans**

Boston Consulting Group ve Dünya İnsan Yönetimi Birlikleri Federasyonu (WFPMA) tarafından 2012 yılında 102 ülkede yapılan araştırmada doğrudan işveren marka kimliği yönetimi ile bağlantılı olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre en yetkin şirketlerin en az yetkin şirketler üzerinde İşveren Marka Kimliği Yönetiminin iyileştirmesi; Gelir büyümesini 2.4 kat, kâr marjını ise 1.8 kat artırmaktadır.

### **2.2.3.3 Maliyet azaltma**

İşveren Markasının şirketlere kazandırdıkları arasında asıl rolü genellikle değer kazandırmak olmakla birlikte, maliyet azaltımı noktasında oldukça faydalı olmaktadır. Örgüte bağlılığı olan personeller işten çıkmayı düşünmeyecek ve şirketin işe alım maliyetlerini, işten ayrılma maliyetlerini, eğitim-oryantasyon maliyetlerini ve kayıp zaman maliyetlerini düşürmüş olacaklardır. Bazı şirketler bu maliyetlerin bilincinde olmakla birlikte bazıları da bu durumun farkında değildirler. CIPD'nin 2010 yılında İngiltere'de 480 şirket ile yapmış olduğu araştırmaya göre; katılımcıların yalnızca %14'ünün devir oranı maliyetlerini hesapladığı, %78'inin takip etmediği ve %8'inin ise konuyla ilgili herhangi bir bilgisi olmadığı saptanmıştır (<http://www.ikgundemi.com/devir-oran305-maliyeti.html>).

Jack Phillips'in yapmış olduğu gözlemlere ve araştırmalara göre, devir oranının maliyetleri bir çalışanın yıllık baz maaşının 1 ya da 2 katı seviyesinde olabileceği yönündedir. Tablo 2.6'da pozisyonlara göre işten ayrılma durumunun maliyeti gösterilmiştir.

**Tablo 2.6: Pozisyonlara göre işten ayrılmanın maliyeti**

<b>Pozisyon</b>	<b>Yıllık Baz Ücretin Yüzdesi</b>
Giriş Seviyesi-Saatlik Ücret-Beceri Aranmıyor	%30-%50
Üretim İşçileri- Saatlik	%40-%70
Memurluk-İdari Kadro	%50-%80
Profesyonel (Satış Temsilcisi)	%75-%125
Teknik (BT)	%100-%150
Mühendis	%200-%300
Uzmanlar	%200-%400
Yönetici	%100-%150
Orta Seviye Müdür	%125-%200

*Kaynak:* <http://www.ikgundemi.com/devir-oran305-maliyeti.html>, Ziyaret Tarihi: [28.11.2015]

Hastalık gibi sebepler nedeniyle yapılan devamsızlıklar da şirketlerin önemli maliyet kalemlerindedir. İngiltere’de bireysel bankacılık hizmetleri veren bir bankanın 20.000 çalışanı üzerinde önde gelen çalışan araştırma şirketi ISR tarafından 2003 yılında yapılan araştırmaya göre, çalışan tavrı ve örgütsel bağlılık puanları ortalamanın üzerinde olan banka şubelerindeki devamsızlık oranları ortalamanın altındaki şubelere oranla yüzde 14 daha düşüktür. The Conference Board (<https://www.conference-board.org>), ABD’de çalışan başına işe gidilmeyen her günün 165 dolar maliyet doğurduğunu hesaplamakta, TNS tarafından yapılan bir araştırma ise örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların yılda ortalama 11 gün daha fazla hastalık izni kullandığını göstermektedir (Barrow ve Mosley 2005, s.40).

#### **2.2.3.4 Sürdürülebilirlik açısından şirkete faydaları**

İşveren markası çalışmaları şirketlere ayrıca; nitelikli çalışanları elde edebilme, kurumsallığı yakalayabilmesi, kurumsallık neticesinde uluslararası pazarda etkin yer alabilme, ortak bir amaç doğrultusunda ilerleyerek şirketin verim kaybını engelleme ve markasını yaşatabilme gibi faydalar da sağlamaktadır (Barrow ve Mosley 2005, s.40).

#### **2.2.3.5 Örgüte bağlılık**

Gelinen noktada çalışanlar ve işverenler arasındaki ilişki her geçen gün eskisinden daha farklı bir noktaya girmektedir. Örgütler iş arayan potansiyel çalışanlar arasında seçim yapmak ve nitelikli işgücünü bulmak noktasında daha seçici davranmak durumundadırlar. Teknolojinin de ilerlemesi ile birlikte bazı iş alanlarında insanlar yerine makineler görev almaktadır. Dolayısıyla iş arayan kişilerin sayısı artmakta ve örgütler daha fazla aday arasında nitelikli olanı bulmak ve kendine çekmek noktasında farklı yaklaşımlara başvurmak durumundadırlar.

İnsanlar zamanının çoğunu artık iş yerlerinde geçirmektedirler. Bu da çalışma için hissedilen duygu, işe yüklenen anlam ve temel değerler de önem arz etmektedir. Araştırmalara göre çalışanlar kendi çalışmalarını anlamlı bulur, bir hedefi ve değeri olduğunu hissederlerse iş hayatında daha başarılı oldukları görülmüştür (Tülay 2011, ss.3-4).

### 3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMSAL TEMELLER

#### 3.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI

Çalıştıkları organizasyona içten bağlı olan çalışanlar organizasyonu kuvvetlendiren çalışanlar olarak gösterilebilir. Örgütsel bağlılık, devamsızlık, işgücü devri ile birlikte organizasyonel araştırmalarda önemli bir konu haline gelmeye başlamıştır (Wasti 2010, s.303). Mowday, Steers ve Porter'a göre (Alıntıl原因 Ünal 2010, s.71) bağlılık kavramındaki "aidiyet duygusu"; "örgüt ile çalışan arasında bir bağ oluşmasına neden olmakta ve böylece çalışanların ortak değer, ortak amaç ve ortak bir kültür etrafında toplanmalarına sebep olmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık, örgütsel verim artışını, kendini örgütle birlikte görmeyi, örgütsel değişimin kabul edilme derecesini, üretkenlik ve iş gücü devri gibi konuları etkilemesi açısından araştırmacılarının ilgisini çeken bir kavram olmaktadır" (Sağrı 2007, ss.261).

Örgütsel bağlılık işverenlerin çalışanlarına karşı olan sadakatı olarak görülmektedir. Meyer, Allen ve Davenport örgütsel bağlılığın çalışanlar ve şirketin çalışma ilişkilerini büyütme istediğinde yerleşebileceğini iddia etmektedir (Ortiz vd. 2015, s.91). Davis ve Nestron'a göre ise; çalışanın örgüt ile arasındaki ilişkinin deneyimleri toplamı ve birlikte çalışmaya olan istekliliğidir.

Örgütsel bağlılık, "bireyin örgütün amaçlarını ve değerlerini kabullenmesi, örgüt için çaba sarf etmeye ve örgüt üyeliğini sürdürmeye istekli olması ile nitelenen, kendisini bir örgütle bütünleştirmesinin ve o örgüte katılmasının nispi gücü" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımdan hareketle asıl amaçlanan şirket ile çalışanın değerlerinin örtüşmesidir.



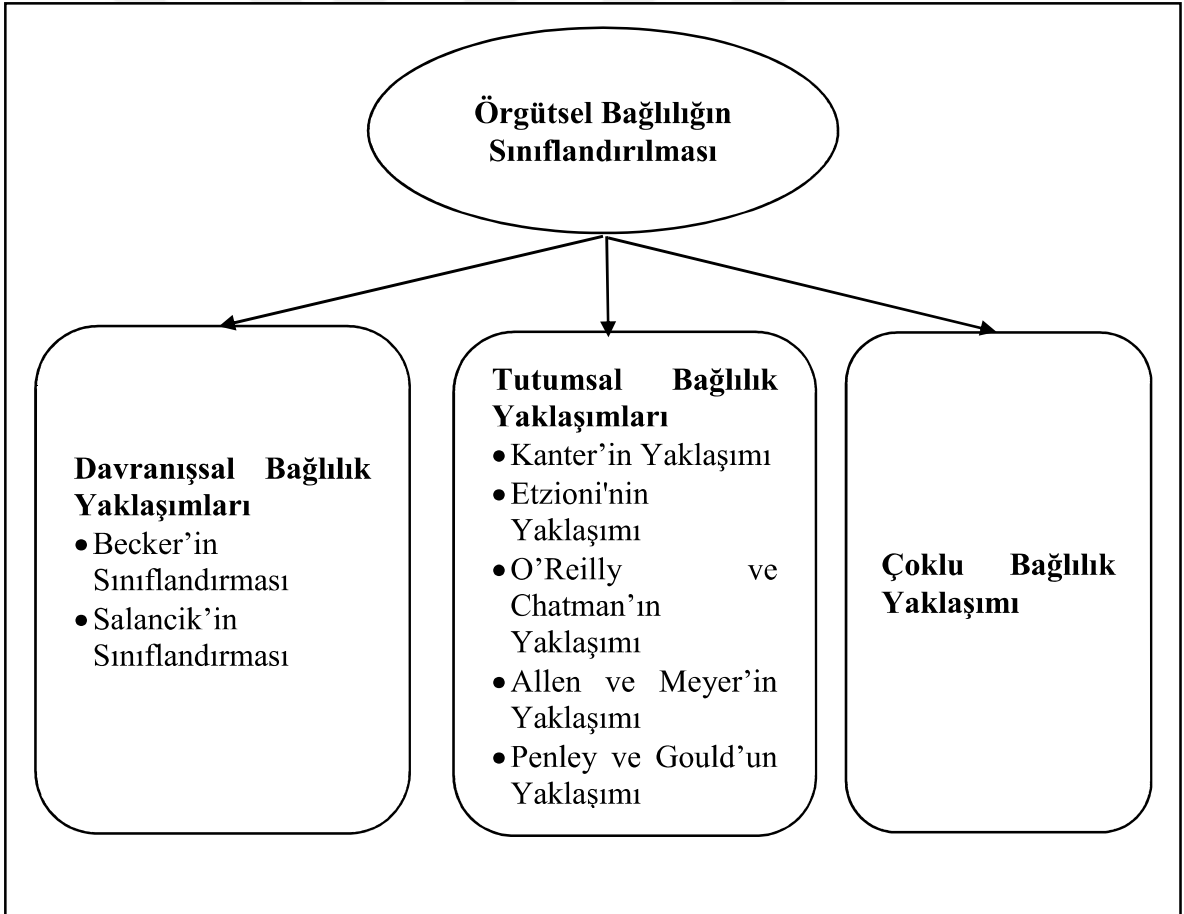
### 3.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ ÖNEMİ

Örgütsel bağlılık kavramını 1950’li yıllarda Whyte ele almış, daha sonra başta Porter olmak üzere, Mowdar, Steers, Allen ve Meyer, Becker gibi araştırmacılar bu kavramı geliştirmiştir (Özcan 2015, ss.5-7).

### 3.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılık kavramı farklı araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımlarla anlatılmıştır. Araştırmalar doğrultusunda örgütsel bağlılık kavramı; davranışsal bağlılık, tutumsal bağlılık ve çoklu bağlılık olmak üzere üç grupta toplanabilmektedir.

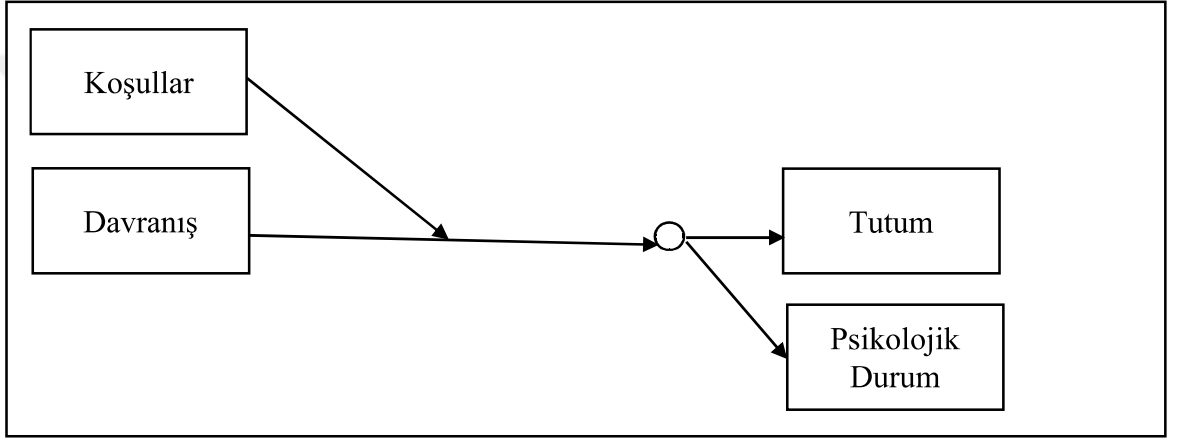
Şekil 3.1 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



### 3.3.1 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık; çalışanların elde etmiş oldukları deneyimleri ve çalıştıkları şirkete uyum sağlayabilmelerine göre örgütte devamlılığını sürdürmeleri ile ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık, bağlılığın davranışlara yansımaları, dışa vurması olarak da düşünülebilir. Bu anlamda çalışanın örgütte varlığını devam ettirme isteği bulunmakta ve devamsızlık yapmama gibi durumlar sergilemesini sağlamaktadır. (İnce ve Gül 2000, s.48) Davranışsal bağlılık süreci şekil 3.1’de gösterilmiştir (Allen ve Meyer 1991, s.63).

**Şekil 3.2: Davranışsal bağlılık süreci**



*Kaynak: Allen ve Meyer 1991, s.63*

#### 3.3.1.1 Becker’in sınıflandırması

Becker, örgütsel bağlılığı yan bahis kuralı olarak adlandırmaktadır. Bu yaklaşıma göre çalışanlar örgüte olan bağlılıklarını kazanmış oldukları ödüller, verdikleri emekler ve şirkete harcadıkları zaman ile göstermeye çalışırlar. Ve örgütten ayrılma durumunda ise olumsuz sonuçlar oluşacağı (emeklilik ikramiyesi, kıdem tazminatı kaybı gibi ) düşüncesindedirler. Bu nedenle Becker, örgüte olan bağlılığı bilinçli bir taraf tutma olarak değerlendirmektedir (Sağrı 2007, s.263).

Çalışan, davranışı ile tutarlı davranma konusunda kendisi tarafından önemli görülen be davranışları ile direkt bağlantısı olmayan husular için bahis yapar iken zaman, çaba, statü ve ek gelirler, kıdem gibi yatırımlarını riske atmaktadır. Bu nedenle çalışan davranışında

bir değişiklik yapar ise bahsi kaybetmiş olacaktır ve bu kaybı yaşamamak için çalışan davranışını sürdürmek zorunda kalacaktır (Becker 1960, s.32).

Becker'in, istihdam edilenlerin örgüte olan bağlılıklarında bahsettiği etmenler dört grupta toplanabilir (Uyar 2015, ss.22-27):

#### **3.3.1.1.1 Toplumsal beklentiler**

Toplum beklentileri çalışanların örgüte yönelik davranışlarının belirlenmesinde bazı etkiler göstermektedir. Bir çalışanın sürekli iş değiştiriyor olması toplum tarafından o çalışanın işinde başarısız olduğu veya güvenilirmediği algısı oluşturabilir, bu nedenle çalışanlar örgütünden ayrılmayı düşünmeyebilirler.

#### **3.3.1.1.2 Bürokratik düzenlemeler**

Çalışanlar bazı kanuni düzenlemeleri dikkate alarak örgüte olan çalışma sürelerini daha uzun tutmaya çalışabilirler. Örneğin, emeklilik ikramiyesini hak etmek için belirli bir süre çalışma zorunluluğu olması, kıdem tazminatı için işten ayrılmamak istenmesi, yıllık izinleri kaybetmek istememesi gibi nedenler çalışanların bir işte çalışma sürelerini artırıcı neden olarak gösterilebilir.

#### **3.3.1.1.3 Sosyal etkileşimler**

Becker'a göre, çalışanların diğer çalışanlarla olan iletişimleri birbirleri üzerinde bir izlenim bırakır ve o izlenim sonrasında da çalışanlar aynı davranışları sergilemek durumunda kalırlar, örneğin bir kişi kendisini güvenilir olarak göstermişse bundan sonraki davranışlarında yalan söylememesi gerekecektir.

#### **3.3.1.1.4 Sosyal roller**

Becker'a göre yan bahisler çalışanın sosyal konumuna uyum sağlamış olmasına göre şekillenebilmektedir. Çalışanların zaman geçtikçe bu bahislere yapmış olduğu yatırımlar da artmış olacağından işten ayrılmanın daha zor olacağını düşünerek örgüte olan bağlılığı

daha fazla hissedecektir. Özellikle ileri yaşı, statüsü yüksek olan çalışanlar işten ayrılmak kolaylıkla tercih edilemeyecek bir seçenek olacaktır.

### 3.3.1.2 Salancik'in yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımına göre, bağlılık şu şekilde tanımlanmaktadır: "kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumu" olarak anlatılmaktadır (Mowday vd. 1982, ss.465-476). Davranışlar ne kadar anlaşılır ve belirgin ise bu davranış sonucunda oluşacak bağlılık da o kadar yüksek olacaktır. Örnek olarak iş alım sırasında imzalanan sözleşme şartlarının net bir biçimde ifade edilmiş olması, çalışanın bundan sonraki davranışlarında kendisini sorumlu hissetmesine neden olacaktır (Bilgen 2014, s.34).

Salancik'e ait davranışsal bağlılık tanımlaması Festinger'in bilişsel çelişki kuramına dayanmaktadır. (İnsanlar temel inançları ile çelişen bir durumla karşılaştıklarında, aşırı derecede rahatsızlık ve zihinsel stres yaşarlar. Buna bilişsel çelişki denir (Baltaş 2015, [Ziyaret Tarihi 29.11.2015]). Bu kurama göre, bireylerin davranışları ile tutumları birbiri ile uyumlu olmak durumundadır. Meydana geldikten sonra geri alınamayan ve diğerlerinin de şahit oldukları davranışlar, bağlılık durumlarını etkileyebilmektedir.

Salancik, örgütsel bağlılığın çalışanın davranışlarıyla kendisini tanıması durumunda ortaya çıkabileceğini söylemektedir. Bireyin davranışlarına bağlı olmasını sağlayabilecek üç durumdan bahsedilebilir. Bunlar; görülebilirlik, geri alınmazlık ve istemlilik davranışlarıdır. Bunlara bağlı olarak da çalışanlar örgüte bağlılık hissedecek veya hissetmeyecektir (Güney 2007)

### 3.3.2 Tutumsal Bağlılık

#### 3.3.2.1 Kanter'in yaklaşımı

Kanter'in Örgütsel Bağlılık yaklaşımı, "çalışanın örgütüne hissetmiş olduğu yüksek bağlılığı veya işi ile ilgili gücünü sosyal bir düzen olan örgütüne harcamaya hazır durumda olması" şeklinde ifade edilmektedir (Uyar 2015, ss.17-20). Sosyal düzende çalışanların bağlanmaları üç bölümden oluşmaktadır; devam, kenetlenme ve kontrol bağlılığıdır.

- i. **Devam Bağlılığı:** Çalışanlar buldukları örgüt içerisinde zamanla fedakârlık anlamında belirli yatırımlarda bulduklarını düşünmektedirler. Bu nedenle örgütten ayrılma durumunda çalışmalarının boşa gideceğini düşünürler.
- ii. **Kenetleme Bağlılığı:** Çalışanlar örgüt içerisinde birlikte paylaşımda buldukları, takım çalışmaları yaptıkları kişilerle aralarında pozitif bir bağ olduğunu düşünür ve bu durumda bu bağlarını kaybetmemek için örgütten ayrılmayı düşünmezler.
- iii. **Kontrol Bağlılığı:** Çalışan, örgütün normlarına bağlılık duymakta ve içinde bulunduğu grubun otoritesine ihtiyaç duymaktadır. Bu durumda bireyin değerleri ve örgütün normları birbirleri ile uyum içerisindedir.

#### 3.3.2.2 Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni örgütsel bağlılık bölümlendirme çalışması literatürde ilk çalışmalardandır. Etzioni'ye göre bağlılık gücü, çalışanların örgüte yakınlığından kaynaklanmaktadır. Etzioni bağlılığı; ahlaki, hesapçı, ve yabancılaştırıcı olarak bölümlendirmiştir (Uyar 2015, s.17).

- i. **Ahlaki Bağlılık:** Çalışanların örgütüne karşı pozitif eğiliminin olduğunu anlatır. Bu yönelim çalışanın örgütün amaçlarını değerlerini ve normlarını içselleştirilmesi sonucu oluşur. Bu yaklaşıma göre çalışanın örgüte katılımı ne

kadar yüksek ise o kadar olumlu anlamda bağıllığından söz edilebilir (Özay vd. 2013, ss.399-410)

- ii. **Hesapçı Bağıllık:** Bu yaklaşıma göre çalışan ve örgüt arasında bir çıkar söz konusudur. Çalışan emeğinin karşılığında ücret almaktadır. Dolayısıyla değiş tokuş mantığı çerçevesinde bir bağıllıktan söz edilebilmektedir.
- iii. **Yabancılaştırıcı Bağıllık:** Örgüt tarafından çalışanın davranışları sınırlandırıldığında, disiplin altında tutulduğunda ve alternatiflerinin olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Çalışan, kişisel davranışları önemli ölçüde kısıtlandığı zaman örgütüne karşı olumsuz bir eğilime yönelmektedir (Kaş 2012, s.18)

### 3.3.2.3 O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımına göre örgütsel bağıllık “çalışanın örgütü için duyduğu duygusal bağıllık” olarak tanımlanmaktadır. Örgüte bağıllık üç grupta sınıflandırılmıştır; Uyum bağıllığı, özdeşleşme bağıllığı ve içselleştirme bağıllığı (Kaş 2012, s.19)

- i. **Uyum Bağıllığı:** Bağıllık için ilk aşama olarak tanımlanabilir. Burada vaat edilen ödülü kazanma veya cezadan kaçınma durumu söz konusudur. Bu nedenle çalışanlar ödülü kazanabilecek kadar örgütte kalmaya devam eder, performans gösterirler fakat daha fazlasını yapma eğiliminde olmazlar.
- ii. **Özdeşleşme Bağıllığı:** Bu aşamada bağıllığın ikinci aşamasıdır, çalışan kendi öncelikleri ile örgütün özelliklerinin uyumunu fark etmektedir ve örgütüne karşı bir bağıllık hisseder. “Bu bağlamda özdeşleşme bağıllığı, örgütün diğer üyeleriyle kurulan etkileşimde tatmin olmak ya da kurulan etkileşimin idamesi için oluşmaktadır. Böylece de çalışan örgütün bir üyesi olmaktan büyük haz duymaktadır” (Balay 2000, s.23)

**iii. İçselleştirme Bağlılığı:** Bu aşama ise bağlılığın son aşamasıdır. Çalışan ve örgütün amaçları arasında bir uyum vardır ve örgütün amaçları çalışanın tutumları, davranışları üzerinde de etkilidir. Çalışan kendi isteği doğrultusunda örgütün amaçları için davranışlarda bulunur, gönüllülük esastır (Çoban 2011, s.35).

#### **3.3.2.4 Allen ve Meyer'in Yaklaşımı**

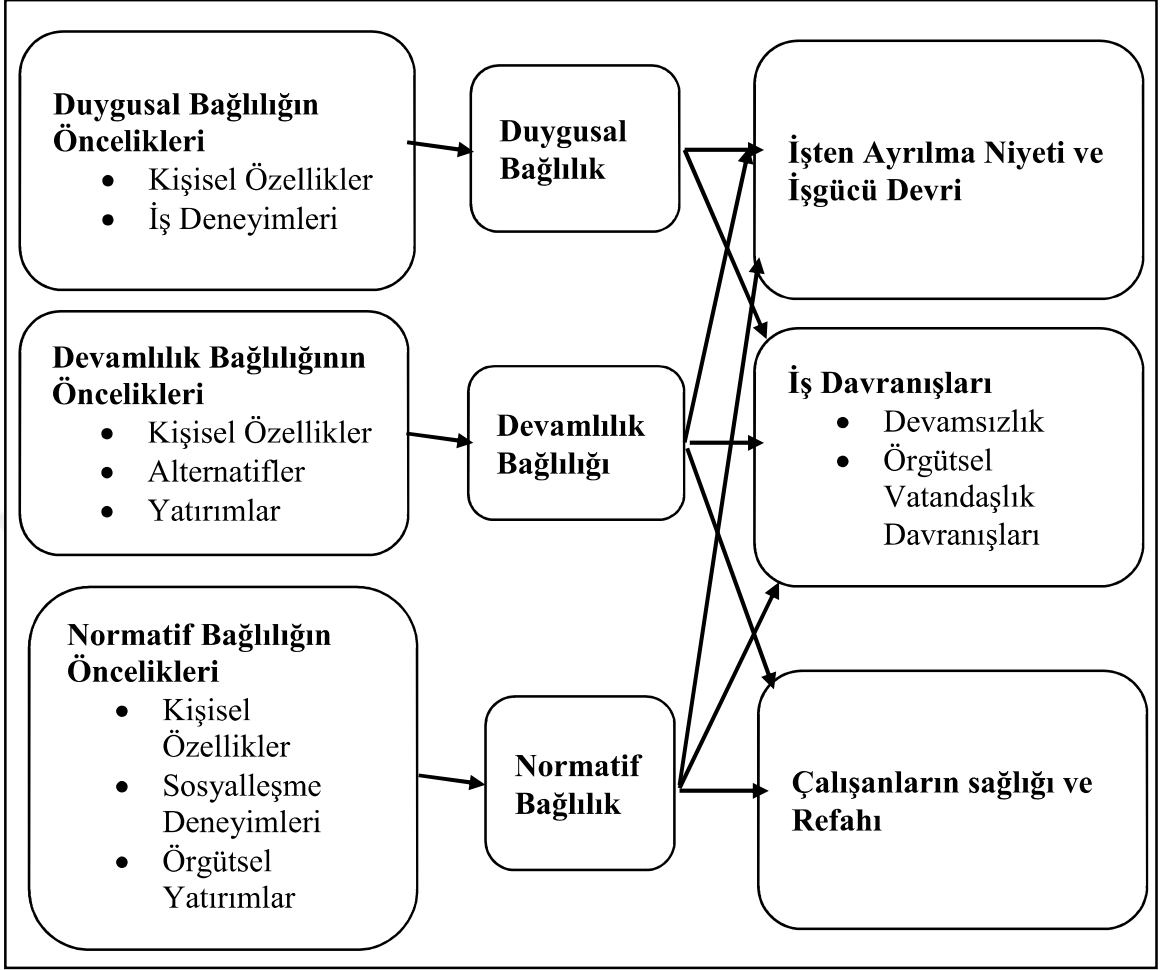
Allen ve Meyer, önceleri örgütsel bağlılığın; duygusal ve devam bağlılığı olmak üzere iki farklı boyutunun olduğunu savunsalar da daha sonra bu modele normatif bağlılığı eklemişlerdir (Meyer vd. 2002, s.22)

Şekil 3.3'de görüldüğü gibi bu boyutlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde tanımlanmaktadır. Sol tarafta; duygusal, devam ve normatif bağlılığın öncülleri bulunmakta; sağda ise örgütsel bağlılığın sonuçları bulunmaktadır (Meyer vd. 2002, s.22)

“Bir örgüte, güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanlar istekleri için, devam bağlılığı olan çalışanlar ihtiyaç duydukları için, normatif bağlılığı olan çalışanlar zorunlu hissettikleri için kalmaya devam ederler.” Bu üç bağlılık modelinde benzer olarak birtakım özellikler bulunmaktadır (Uyguç ve Çımrın 2004, s. 91).

- Ruhsal durumu göstermektedirler,
- Örgütte varlığını devam ettirme durumu ile ilişkilidir,
- Personel devir hızını düşürücü etkisi bulunmaktadır.

Şekil 3.3: Allen ve Meyer tarafından yapılan üç boyutlu örgüte bağlılık modeli



Kaynak: Meyer vd. 2002, s.22

#### 3.3.2.4.1 Duygusal bağlılık

Allen ve Meyer, duygusal bağlılığının belirlenmesi için bazı faktörlerin olduğunu belirtmişlerdir, bu faktörler şu şekilde tanımlanabilmektedir (Uyar 2015, s.21):

- i. **İşin Cazibesi:** Çalışana yaptırılan görevlerin ilgi uyandırabilme ve heyecan hissettirebilme durumudur.
- ii. **Rol Açıklığı:** Örgüt tarafından çalışandan beklenenlerin açıkça belirtilmesi anlamına gelmektedir.



- iii. **Amaç Açıklığı:** Çalışanların, örgütteki görevlerini hangi sebeple ve neden gerçekleştirdiği konusunda bilgi sahibi olmasıdır.
- iv. **Amaç Güçlüğü:** Çalışandan görevlerinin işin gereğine göre tam olarak yapılmasının beklenmesidir.
- v. **Önerilere Açıklık:** Yöneticiler tarafından örgüt çalışanlarının düşüncelerinin ve önerilerinin önemsemesidir.
- vi. **Çalışanlar Arası Uyum:** Çalışanların birbiri ile olan ilişkilerinin samimi olmasıdır.
- vii. **Örgütsel Güvenilirlik:** Çalışanın, örgütün sadakatinden şüphe duymamasıdır.
- viii. **Eşitlik:** Örgütteki çalışanların tamamının eşit haklara sahip olmasıdır.
- ix. **Bireye Önem:** Yerine getirilen görevlerin, örgütün temel hedeflerine ulaşmasında önemli olduğu duygusunun bireylerce hissettirilebilmesidir.
- x. **Geri Besleme:** Performansları konusunda çalışanlara bilgilendirme yapılmasıdır.
- xi. **Kararlara Katılım:** İş yükleri ve performans standartları ile ilgili olan kararlara çalışanların katılımlarının sağlanmasıdır.

#### **3.3.2.4.2 Devam bağlılığı**

Allen ve Meter, Becker'in yan bahis yaklaşımından esinlenerek devam bağlılığını geliştirmiştir. Bu yaklaşıma göre de devam bağlılığı; yan bahisler ve yatırımların birikmesi sonucunda artmaktadır. Bu nedenle çalışan örgütten ayrılır ise bunun maliyeti yüksek olacaktır ve bu nedenle örgüt bağlılığı devam ettirilir (Ünal 2015, s.13)

Devam bağlılığı literatürde, “rasyonel bağlılık” ve “algılanan maliyet” olarak da tanımlanmaktadır. Çalışanlar işten ayrılma durumunda karşılaşacağı maliyetin bilincinde

olduklarından örgütlerine olan bağlılıklarını sürdürürler fakat örgüt şartlarını minimal düzeyde gerçekleştirirler (Altıntaş 2011, s.39)

Çalışanlarda devam bağlılığının gerçekleşmesine sebep olan bireysel ve örgütsel etkenler şu şekilde özetlenebilmektedir (Uyar 2015, s.23).

- i. **Yetenekler:** “Çalışanın görevini sürdürdüğü örgütünde elde etmiş olduğu beceri-tecrübelerin başka örgütte hangi ölçüde kendisine fayda sağlayacağı ve bu beceri-tecrübelerini hangi ölçüde başka örgüte aktarabileceği kaygısı duymasındır.” (Uyar 2015, s.23)
- ii. **Eğitim:** Çalışanın aldığı formal eğitimlerin, bulunduğu örgüt ve bu örgüte benzer örgütler haricinde kendisine faydasının olmayacağı fikridir.
- iii. **Yer Değiştirmek:** Çalışanın işten ayrılması durumunda başka bir yerde çalışmayı istememesidir.
- iv. **Bireysel Yatırım:** Çalışanın süre ve gayretinin büyük kısmını çalıştığı iş yerine vermiş olduğu fikri ile kişisel yatırım düşüncesidir.
- v. **Emeklilik Primi:** Çalışanın, hali hazırda çalışmakta olduğu iş yerinde devam etmesi halinde hak edebileceği emeklilik ikramiyesini, işten ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesidir.
- vi. **Toplum:** Çalışanın hayatını sürdürdüğü yerde uzun süredir oturuyor olması ve yaşının ilerlemiş olmasıdır.
- vii. **Seçenekler:** Çalışanın işten ayrılması durumunda mevcutta sahip olduğu işinin aynısına ya da daha iyisine sahip olmakta zorluk çekebileceği fikridir.

### 3.3.2.4.3 Normatif bağıllık

Algılanan rasyonel bağıllık şeklinde tanımlanmaktadır. Allen ve Meyer, duygusal bağıllığa ve devamlılık bağıllığı boyutuna Weiner ile Vardi tarafından vurgulanan normatif boyutu da ilave ederek üç boyutlu modeli ortaya koymuşlardır (Uyar 2015, s.24)

Allen ve Meyer, normatif bağıllığı; yükümlülükten dolayı duyulan bir bağıllık boyutu olarak açıklamış ve çalışanların örgütten ayrılmamaları gerektiğine inandıkları için duydukları bağıllık olarak ifade etmişlerdir. Dolayısıyla normatif bağıllık boyutu bir zorunluluk içermektedir. Çalışanlar örgütün kendileri için yaptığı harcamalar sonucunda (eğitim masrafları, çeşitli gelişim programları gibi) kendisini örgütüne karşı borçlu hissetmesiyle oluşmaktadır. Bir diğer neden olarak da çalışanın, yetiştiği aile çevresinde örgüte sadakatinin önemini vurgulamış olması sonucu ahlaki olarak da bir sorumluluk hissetmesi gösterilebilir (Allen ve Meyer 1990, s.67-72)

Normatif bağıllıkta çalışanın bağıllık duygusu, şahsi faydalar nedeniyle değil, ahlaki yönden doğru bildiklerine inandıkları davranışı sergilemelerindedir. Çalışan bu düşünce doğrultusunda örgütüne olan bağıllığını sürdürmektedir (Kaya ve Selçuk 2007, s.180)

### 3.3.2.5 Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımı örgütsel bağıllık yaklaşımlarında temel olarak Etzioni modelini esas almışlardır. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağıllık, üç boyuttan oluşmaktadır (Penley ve Gould 1988, s. 43).

- i. **Ahlaki Bağıllık:** Örgütsel bağıllığın duygusal bir biçimi olarak ifade edilebilir, örgüt amaçlarını kabul etme ve bu amaçlarla özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Örgütün hedeflerini ve kurallarını benimseyen çalışanların örgütüne olan olumlu ve yoğun bağıllığıdır. Çalışanlar kendisini örgütüne adanmakta ve örgütün başarılı olabilmesi için kendisini sorumlu hissetmektedir.

- ii. **Çıkarıcı Bağlılık:** Çalışanlar ortaya koydukları katkılarına karşın ödül beklmeleri esasına dayanmaktadır. Çalışanlar belli ödüllere ulaşabilmeyi hedeflemekte ve bu düşünceyle örgüte katkıda bulunmaktadır.
- iii. **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Yabancılaştırıcı bağlılık da ahlaki bağlılıkta olduğu gibi çalışanın örgüte bağlılığının duygusal biçimi olarak ifade edilebilir. Örgütüne yabancılaştırıcı bağlılık ile bağlı olan çalışanlar, örgüt tarafından verilen ödüllerin ve cezaların yaptıkları iş ile doğru orantılı değil, rastgele verildiğini düşünmektedirler, bu nedenle de örgüt içerisinde kontrollerinin olmadığı hissini taşımaktadırlar.

### 3.3.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, bağlılığın genel olarak örgüt bütününe duyulduğu şeklinde bir yaklaşıma dayanmaktadır. Ve çoğu bağlılık yaklaşımı da örgüt içerisinde farklı faktörlerin varlığı ve bu faktörlere farklı düzeylerde bağlılık geliştirileceğinin öngörülmesinden dolayı davranışsal ve tutumsal bağlılık olarak ayrı başlıklarda ele alınmaktadır (Balay 2000), s.8).

Tutumsal bağlılık yaklaşımı 1985 yılında Reichers tarafından geliştirilerek çoklu bağlılık yaklaşımı ortaya konmuştur. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık; “örgütü oluşturan iç ve dış ögelerin çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, müşterilerine, tedarikçilerine, meslek odalarına, sendikalara ve topluma farklı bağlılıklar geliştirilebilmektedirler” (Balay 2000), s.8).

Çoklu bağlılığın en önemli kaynağı olan kamuoyu içerisinde farklı gruplar, çalışanlar, hizmet alanlar ve işverenler ile yöneticiler sendikalar önemli bir yere sahiptir. Örgütsel bağlılık literatüründe kabul gören bir diğer görüş ise birden fazla grubun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmak için örgütlerin var olması gerektiğidir. “Çoklu bağlılık yaklaşımına göre, bağlılık bireyler arasında değişiklik gösterebilmektedir. Bir çalışana göre örgüte bağlılıkta örgütün çalışma prensipleri etkili iken, diğer bir çalışana göre ise örgütün çalışana verdiği değer etkili olmaktadır.” (Açıkgöz 2010, s.33)

Çoklu bağlılık yaklaşımı, karma bir bakış açısı taşımakta olup, örgüt içinde ve dışında bulunan farklı faktörlerin farklı düzeylerde ve türlerde bağlılıklarının ortaya çıkabileceğini savunmaktadır. Diğerlerinden farklı olarak, örgütsel bağlılığın yalnızca duygusal, ayrılma maliyeti ya da moral faktörlerle ilgili değil, bunların tamamı ile açıklamaktadır (Gül 2003, ss:51-52).

### 3.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların örgütlerine bağlı olmaları iş verimliliklerini artırarak örgütleri için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla örgüt, verimliliğini artıracak olan etmenler üzerine çalışmaları yapması önemli bir konu olmaktadır. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen faktörler; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak ayrıştırılabilir. (İnce ve Gül 2000,s.59)

**Tablo 3.1: Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler**

<b>Kişisel Faktörler</b>	<b>Örgütsel Faktörler</b>	<b>Örgüt Dışı Faktörler</b>
İş beklentileri	İşin niteliği ve önemi	Profesyonellik
Psikolojik sözleşme	Ücret	Alternatif iş olanakları
Kişisel Özellikler	Örgüt Kültürü	İşsizlik oranı
	Yönetim ve Liderlik	Ülkenin sosyo-ekonomik durumu
	Örgütsel Ödüller	
	Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması	Sektörün durumu
	Katılımcı Karar Verme	
	Takım Çalışması	
	Örgütsel Adalet	
	İş Doyumu	

*Kaynak:* Northcraft ve Neale 1990, s.471

### **3.4.1 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler**

Bağlılık üzerinde etkili olan kişisel faktörler; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler olarak tanımlanabilmektedir (İnce ve Gül 2000, s.59).

#### **3.4.1.1 İş beklentileri**

Çalışanların bağlı oldukları örgütte başarılı olabilmeleri için örgüt amaçları ve çalışan amaçları birbiriyle uyumlu olmalıdır, çalışan tarafından örgüt amaçları benimsendiği takdirde beraberinde verimlilik artışı gelecektir (İnce ve Gül 2000, s.60).

#### **3.4.1.2 Psikolojik sözleşme**

Çalışanlar ve örgüt arasında yapılan iki sözleşme bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi çalışan ile örgüt arasındaki formel olan görev ve sorumlulukların belirlendiği sözleşme olup diğeri örgüt içerisinde uyulması gerekli olan ve çalışandan beklenen davranışları kapsayan fakat formel olmayan psikolojik sözleşmedir (Sert 2010, s.26)

Yazılı olmamasına rağmen psikolojik sözleşmeler örgütler için önem taşımaktadır. Çünkü bu psikolojik sözleşmede çalışanın örgüte bağlılığı açısından açık bir ilişki bulunmaktadır (İnce ve Gül 2000, s.61).

#### **3.4.1.3 Kişisel özellikler**

Çalışanların temel kişisel özelliklerinden bir tanesi de işe başlanan ilk günden itibaren örgüte faydalı olabilme isteğidir. Çalışanlar işe başladığı ilk zamanlarda yüksek bağlılık hissederse örgütte uzun süreli kalacaklar ve yüksek sorumluluk da almak isteyeceklerdir (Northcraft ve Neale 1990, s.471)

Kişisel özelliklerin örgüte bağlılığı etkisi üzerine çeşitli araştırmalar yapılmış ve bunlar; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni hal, örgütte çalışma süresi, örgütte çalışma süresi, algılanan yeterlilik olarak açıklanabilmektedir (Çırpan 1999, s.59).

- i. **Yaş:** Örgüte bağlılıkta yaş özelliğinin etkisi genel olarak orta düzeyde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır. Yapılan araştırmalar yaşın, zorunlu bağlılık üzerine etkisi olduğu görülmektedir. Bu nedenle yaş etkeninin özellikle yaşın ilerlemesine bağlı olarak çalışan için işten ayrılma maliyetinin yüksek olması nedeniyle bağlılığı artırdığı düşünülmektedir (Çırpan 1999, ss.59-60).

Bir diğer görüş olarak Allen ve Meyer, yaşın zorunlu bağlılık etkisini çalışanın örgüt içerisinde pozisyonunun yükselmesi, daha iyi pozisyonlarda görev alması nedeniyle psikolojik bağlılığını artırdıklarını ve uzun süre kaldıklarını düşünmektedirler (Çırpan 1999, s.60).

- ii. **Cinsiyet:** Yapılan araştırmalara göre cinsiyet ile örgütsel bağ arasında tutarlı anlamda bir ilişki bulunmaktadır. Kadınlar erkeklere göre daha uzun süre örgütünde varlığını sürdürmektedir. Bunun nedeni ise kadınların buldukları pozisyona erkeklerden daha zor şartlarda gelmesi, cam tavan sendromlarını yaşaması olarak düşünülmektedir. Fakat Mathieu ve Zajac bu düşüncenin tekrar gözden geçirilmesi gerektiğini söylemişlerdir. Yaptıkları araştırmada bağlılık ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olmadığını saptamışlardır (Çırpan 1999, s.60).

- iii. **Eğitim Seviyesi:** Eğitimin örgütsel bağa etkisi konusunda elde edilen bulgular tutarlı olmasına karşılık zayıf sayılabilecek bir düzeyde olumsuz olduğu düşünülmektedir. Eğitim seviyesinin yüksekliği bireylerin beklentilerini artıracak ve çalışanlar daha farklı alternatifleri olduğunu da düşünerek buldukları örgüte bağlılıkları daha zayıf olacaktır (Çırpan 1999, s.59).

Eğitim ve bağlılık arasında negatif bir bağ bulunmaktadır (Rowden 1999, s.31).

- iv. **Medeni Hal:** Mathieu ve Zajac tarafından yapılan bir araştırmaya göre medeni hal ile örgütsel bağ arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Evli çalışanların sorumlulukları olması ve finansal yüklerinin bekar çalışanlara göre daha ağır olması nedeniyle bağlılıklarının daha yüksek olduğu savunulmaktadır (Mathieu ve Zajac 1990, ss. 177-178).

- v. **Örgütte Çalışma Süresi:** Örgütte çalışmaya süresi ile örgütsel bağ arasında zayıf ve olumlu anlamda bir ilişki bulunmaktadır, çalışma süresi arttıkça kişilerin örgütüne olan bağlılığı artmaktadır (Çırpan 1999, s.61). Ayrıca bu çalışmalarda pozisyonda çalışma süresi ile örgütte çalışma süresi ayrı ayrı ele alınmıştır. Örgütte çalışma süresi ve zorunlu bağlılık arası ilişki; pozisyonda çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arası ilişkiden daha kuvvetlidir (Çırpan 1999, s.61).
- vi. **Algılanan Yeterlilik:** Tutumla ilgili bağlılık ölçeği kullanılarak yapılan araştırmalara göre iş görenlerin örgütlere, başarı güdülerine ve gelişmelerine doyurdukları oranda bağlanmalarına neden olacak ilişkilerin bağlılığı olumlu yönde artırıcı etkisi olduğu saptanmıştır (Çırpan 1999, s.62).
- vii. **İş Düzeyi:** Meta analizine göre iş düzeyi ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Yüksek iş pozisyonu elde eden çalışanlar, örgütünde daha uzun süre varlıklarını devam ettirmektedirler (Çırpan 1999, s.62).

#### 3.4.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

- i. **İşin Niteliği ve Önemi:** Yapılan işin niteli ve önem düzeyi örgütsel bağlılığı etkileyen biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Sökmen, işin önemini şu şekilde ifade etmektedir: “Bir işin örgütte ya da dış çevrede, insanların yaşamı üzerindeki etkisidir.” (Sökmen 2000, s.60)

Yapılan araştırmalarda örgüt özellikleri ve çalışanların örgüte bağlılıkları arasında güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Daha alt düzey pozisyonlarda çalışan kişiler için genellikle yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel olarak nitelendirilen faktörlerin bağlılık üzerinde etkisi daha yüksek olurken, üst düzey pozisyonlarda çalışan kişiler için rol belirsizliği, kararlara katılma konularındaki değişkenler bağlılığı daha çok etkilemektedir (Cohen,1992, s.539).



- ii. **Ücret:** Ücret ile örgütsel bağlılık arasında, meta analizine göre tutarlı, zayıf olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Ücret, zorunlu bağlılığı artırıcı bir etki olmaktadır (Çırpan 1999, s.62).
- iii. **Örgüt Kültürü:** Örgüt çalışanlarını bir arada tutan ve bütünleştirici bir ögedir. Örgüt üyeleri aralarında sosyal idealleri, inançları ve değerleri paylaşırlar (Smircich 1983, s.344).
- iv. **Yönetim ve Liderlik:** Yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkileri örgütsel bağ üzerinde etkili olmaktadır. Yöneticilerin liderlik tarzları esnek ve katılımcılığa teşvik ediyorsa örgütsel bağlılık pozitif yönde etkilenmekte iken, katı ve daha sert yönetim tarzı örgütsel bağlılığı azaltmaktadır (İnce ve Gül 2000, s.72).
- v. **Örgütsel ödüller:** Keleş, örgütsel ödüllerin etkisini şu şekilde anlatmaktadır: “Ödemeler, ücret dışı yan haklar, statüde ilerleme, tanınma, terfi, bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi kişisel olmayan ödüller de çalışanın bağlılık duymasında etkili olmaktadır” (Keleş 2006, s.63)
- vi. **Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması:** Rollerin belirsiz olması; iş bilgisizliği, yetersiz eğitim veya yetersiz iletişim kaynaklı olabilmektedir. Bunların sonucu olarak da çalışanlarda doyum düzeyleri düşecek, isteksizlik artacak ve örgütsel bağlılık azalacaktır (Uygur 2009, ss.26-27).

Rol Çatışması ise bireyin sorumlu olduğu görevi ile rol beklentilerinin uyuşmamasını ifade etmektedir. Katz ve Kahn’a göre rol çatışması örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemektedir. Bu etkiler, davranışsal olmasa bile psikolojik olarak etkilemekte ve kişinin ilgisizleşmesine neden olabilmektedir (Balay 2000, s:61).
- vii. **Katılımcı Karar Verme:** Örgüt içerisinde alınacak kararlarda rol oynayan çalışanlar örgütüne daha yüksek bağlı olmaktadır. Fakat kararlara katılım

sağlamayan, sorumluluğu bulunmayan çalışanların ise örgüte bağlılıkları daha düşük düzeydedir. Çalışanların işe niteliksel ve nicelikse boyutlarda karar almaları sağlanırsa örgüt içerisindeki varlıklarını sürdürme eğilimleri artacak ve işlerini daha çok benimseyeceklerdir (Uygur 2009, s.27).

- viii. Takım Çalışması:** Örgütler giderek çeşitlenen ve yönetmek zorunda oldukları kişisel becerilerden ziyade takım ruhu ve sinerjinin çalışmaya teşvik edici ve örgütsel bağlılığı artırıcı etkisi olduğunu düşünmektedirler (Samadov 2006, s.108).
- ix. Örgütsel Adalet:** Görev dağılımı, ücret düzeyi, ödüllendirme, yetkilendirme konularında ve yönetsel kararlarda çalışanların etkinliğinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ifade eden bir kavramdır. Literatürde örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi bulunmaktadır.
- x. İş Doyumu:** İş doyumu kavramı içerisinde çalışma koşulları, kariyer seçenekleri ve ücretlendirme gibi kavramlar bulunmaktadır. Örneğin Malik ve diğerlerinin yaptığı bir araştırmada iş doyumunun örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkileri olduğu saptanmıştır.  
(Malik vd. 2010, s.17)

### 3.4.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan örgüt dışı faktörler; profesyonellik ve alternatif iş olanakları olarak tanımlanabilmektedir.

- i. Profesyonellik:** Profesyonellik kavramı örgütsel bağlılık kavramında bir çelişkiyi gündeme getirmektedir. Örneğin; tıp, hukuk ve mühendislik gibi alanlarda çalışanlar için ya örgütsel bağlılık ya da mesleki bağlılık önem arz etmektedir. İki tarafta da bağlılık oluşturma çabası ikileme yol açmaktadır (Demirgil vd. 1994, ss.61-62).

- ii. **Alternatif İş Olanakları:** Çalışanların yeni bir iş bulabilme olanağına sahip olması örgütsel bağlılığı azaltıcı bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

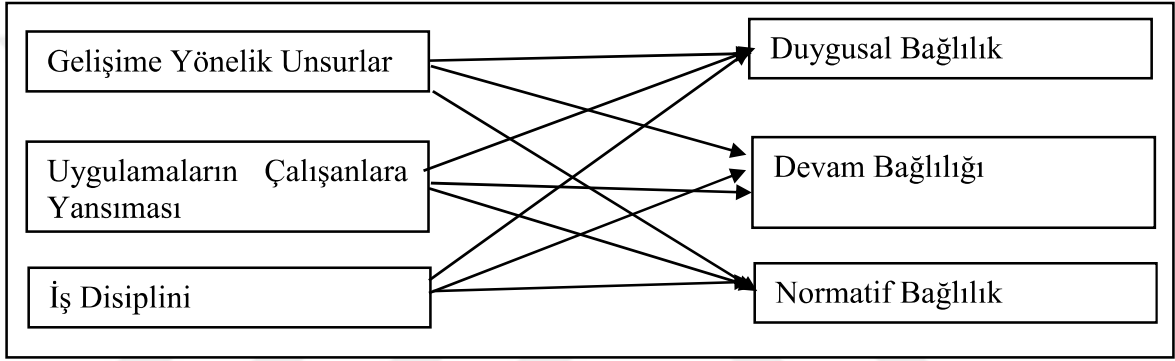


## 4 VERİ VE YÖNTEM

### 4.1 ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelinde var olan durumun veya geçmişte uygulanmış durumun betimlenmesi amacıyla uygulanan modeldir. Araştırma konusu herhangi bir yönlendirme yapılmadan gözlemlenir (Karasar 1984, s.79). Araştırma modeli şekil 4.1’ de gösterilmiştir. Kullanılan anket Ek-1’deki gibidir.

Şekil 4.1: Araştırma modeli



### 4.2 VERİLERİN ANALİZİ

Beş dereceli likert ölçeği kullanılarak yapılan anketten elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 15 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

#### 4.2.1 Araştırmanın Hipotezleri

H<sub>0</sub>: İşveren markasının gelişime yönelik unsurlar boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile pozitif bir ilişkisi vardır.

H<sub>1</sub>: İşveren markasının gelişime yönelik unsurlar boyutunun örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ile pozitif bir ilişkisi vardır.

H<sub>2</sub>: İşveren markasının gelişime yönelik unsurlar boyutunun örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile pozitif bir ilişkisi vardır..

H<sub>3</sub>: İşveren markasının uygulamaların çalışanlara yansımaları boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile pozitif bir ilişkisi vardır.

H<sub>4</sub>: İşveren markasının uygulamaların çalışanlara yansımaları boyutunun örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ile pozitif bir ilişkisi vardır.

H<sub>5</sub>: İşveren markasının uygulamaların çalışanlara yansımaları boyutunun örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile pozitif bir ilişkisi vardır.

H<sub>6</sub>: İşveren markasının iş disiplinleri boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile pozitif bir ilişkisi vardır.

H<sub>7</sub>: İşveren markasının iş disiplinleri boyutunun örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ile pozitif bir ilişkisi vardır.

H<sub>8</sub>: İşveren markasının iş disiplinleri boyutunun örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile pozitif bir ilişkisi vardır.

H<sub>9</sub>: İş yerinde 10 yıl üzeri çalışanlar ile 6ay-1 yıl arası çalışanlar arasında duygusal bağlılık açısından anlamlı bir fark vardır.

H<sub>10</sub>: Katılımcıların devam bağlılığı cinsiyete göre anlamlı farklılık oluşturmaktadır.

#### 4.2.2 Demografik Özellikler

Ankete katılan toplam katılımcı sayısı 155'tir ve tüm sorulara cevap verilmiş olup eksik değer bulunmamaktadır.

Katılımcıların ağırlıklı olarak; %30,3 oran ile 26-30 yaş grubundan ve %31 oran ile 31-35 yaş grubundan oluştuğu, %38,1'inin kadın, %61,9'unun erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde ağırlıklı olarak Üniversite ve Yüksek Lisans mezunlarından oluştuğu görülmektedir. %36,8 oranında bekar, % 63,2 oranında evli çalışanlar bulunmaktadır. %50,3 oranında, katılımcıların yöneticilik sorumluluğu bulunmaktadır. Bu anlamda, yöneticilik pozisyonunda olanlar ve olmayanların neredeyse eşit frekansta olduğu söylenebilir. Katılımcılar, %42,6 gibi bir oranla, buldukları işyerlerinde 1-5 yıl arasında çalışmaktadırlar. Buldukları pozisyonda çalışma süreleri ise %57,4'lük bir oranla 1-5 yıl arasındadır. Ağırlıklı olarak bankacılık çalışanlarının katılım sağladığı görülmektedir. Sırasıyla; üretim, eğitim, telekomünikasyon ve diğer sektörlerden katılımcılar bulunmaktadır. Demografik bilgiler ile ilgili detaylı frekans bilgileri ve yüzdeleri tablo 4.1'de gösterilmiştir.

**Not:** Danışmanlık, Enerji, AR-GE, Bilgi Teknolojileri, e-ticaret, Gümrükleme, Havacılık, İnşaat, Lojistik, Sigortacılık sektörlerinden katılım sayıları az sayıda olduğundan diğer başlığı altında toplanmıştır.

**Tablo 4.1: Katılımcıların demografik özelliklerine ait detaylar**

	Yas	Cinsiyet	Eğitim	Medeni Durum	Pozisyon	İşyeri Süre	Pozisyon Süre	Sektör
Geçerli (N)	155	155	155	155	155	155	155	155
Eksik (N)	0		0	0	0	0	0	0
			Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde		
Yaş	18-25		18	11,6	11,6	11,6		
	26-30		47	30,3	30,3	41,9		
	31-35		48	31,0	31,0	72,9		
	36-40		25	16,1	16,1	89,0		
	41 ve üzeri		17	11,0	11,0	100,0		
	Toplam		155	100,0	100,0			
Cinsiyet	Kadın		59	38,1	38,1	38,1		
	Erkek		96	61,9	61,9	100,0		
	Toplam		155	100,0	100,0			
Eğitim	İlköğretim		1	,6	,6	,6		
	Lise		3	1,9	1,9	2,6		
	Üniversite		82	52,9	52,9	55,5		
	Yüksek Lisans		65	41,9	41,9	97,4		
	Doktora		4	2,6	2,6	100,0		
	Toplam		155	100,0	100,0			
Medeni Durum	Bekar		57	36,8	36,8	36,8		
	Evli		98	63,2	63,2	100,0		
	Toplam		155	100,0	100,0			
Pozisyon	Yönetici		78	50,3	50,3	50,3		
	Yönetici Değil		77	49,7	49,7	100,0		
	Toplam		155	100,0	100,0			
İşyeri Süre	6 aydan az		5	3,2	3,2	3,2		
	6 ay-1 yıl		11	7,1	7,1	10,3		
	1-5 yıl		66	42,6	42,6	52,9		
	6-10 yıl		43	27,7	27,7	80,6		
	10 yıldan fazla		30	19,4	19,4	100,0		
	Total		155	100,0	100,0			
Pozisyon Süre	6 aydan az		9	5,8	5,8	5,8		
	6 ay-1 yıl		22	14,2	14,2	20,0		
	1-5 yıl		89	57,4	57,4	77,4		
	6-10 yıl		22	14,2	14,2	91,6		
	10 yıldan fazla		13	8,4	8,4	100,0		
	Toplam		155	100,0	100,0			
Sektör	Bankacılık		97	62,6	62,6	62,6		
	Üretim		15	9,7	9,7	72,3		
	Eğitim		12	7,7	7,7	80,0		
	Telekomünika syon		6	3,9	3,9	83,9		
	Diğer		25	16,1	16,1	100,0		
	Toplam		155	100,0	100,0			

### 4.2.3 Güvenirlilik Analizi

İşveren Markası ve Örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenilirlikleri Cronbach  $\alpha$  testi ile ölçülmüştür. “Güvenirlilik analizinde; düzeltilmiş toplam korelasyon katsayısının en az 0.3 civarında olması ve Cronbach’s Alpha katsayısının 0.7-0.8 düzeylerinde veya daha fazla olması eldeki verilerin güvenilir olduğunu gösterir (Field 2005, s.670). Cronbach’s Alpha değeri; 0,00-0,40 arasında ise ölçek güvenilir değildir, 0,40-0,60 arasında ise düşük güvenilirliktedir, 0,60-0,80 arasında ise oldukça güvenilir ve 0,80-1,00 arasında ise yüksek derecede güvenilir olduğu kabul edilir (Özdamar 2004, s.235).

#### 4.2.3.1 İşveren markası güvenirlilik analizi

İşveren Markası ölçeğinde yer alan ifadelerden; 4.,11.,12.13.,14.,15. İfadeler gelişime yönelik unsurları, 3.,5.,6.,7.,9. İfadeler uygulamaların çalışanlara yansımaları, 1.,2.,8.,10. İfadeler ise iş disiplinlerini ölçmeyi amaçlamaktadır.

##### 4.2.3.1.1 Gelişime yönelik unsurlar

Gelişime yönelik unsurlar boyutunu ölçeğinden 4. ifade çıkarılarak Cronbach's Alpha değeri 0,886 olarak bulunmuştur. Bu değerle ölçek oldukça güvenilir kabul edilebilir.

**Tablo 4.2: Gelişime yönelik unsurlar boyutunun cronbach's alpha değeri ve istatistikler**

Cronbach's Alpha	N of Items
,886	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IM_11	14,28	15,371	,711	,865
IM_12	14,34	15,133	,759	,854
IM_13	14,44	14,508	,784	,847
IM_14	14,35	14,410	,746	,857
IM_15	14,16	16,980	,633	,882



#### 4.2.3.1.2 Uygulamaların çalışanlara yansımaları

Uygulamaların çalışanlara yansımaları boyutunun cronbach's alpha değeri 0,804 bulunmuş ve herhangi bir ifade ölçekten çıkarılmamıştır. Bu değerle ölçek oldukça güvenilir kabul edilebilir.

**Tablo 4.3: Uygulamaların çalışanlara yansımaları boyutunun cronbach's alpha değeri ve istatistikler**

Cronbach's Alpha	N of Items
,804	5

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IM_3	13,57	12,285	,594	,767
IM_5	14,08	11,760	,511	,791
IM_6	14,48	11,134	,588	,767
IM_7	13,95	11,023	,693	,734
IM_9	14,06	11,398	,574	,771

#### 4.2.3.1.3 İş disiplinleri

İş disiplinleri boyutunun cronbach's alpha değeri 0,731 olarak bulunmuş ve herhangi bir ifade ölçekten çıkarılmamıştır. Bu değerle ölçek güvenilir kabul edilebilir.

**Tablo 4.4: İş disiplinleri boyutunun cronbach's alpha değeri ve istatistikler**

Cronbach's Alpha	N of Items
,731	4

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IM_1	10,89	6,566	,578	,638
IM_2	10,51	6,771	,561	,649
IM_8	10,65	7,075	,450	,713
IM_10	10,77	6,946	,502	,682

#### 4.2.3.1.4 İşveren markası için genel olarak güvenilirlik analizi

İşveren Markası ölçeği için Cronbach's Alpha değeri 0,901 olarak bulunmuştur. Bu değerle ölçek oldukça güvenilir kabul edilebilir.

**Tablo 4.5: İşveren markası ölçeği için cronbach's alpha değeri ve istatistikler**

Cronbach's Alpha	N of Items
,901	14

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IM_1	46,32	96,503	,526	,896
IM_2	45,94	96,320	,553	,895
IM_3	45,74	97,196	,600	,894
IM_5	46,24	96,573	,504	,897
IM_6	46,64	96,375	,501	,898
IM_7	46,11	96,566	,549	,895
IM_8	46,07	97,949	,443	,900
IM_9	46,23	92,436	,709	,889
IM_10	46,19	93,664	,668	,891
IM_11	46,08	94,389	,603	,893
IM_12	46,14	93,681	,648	,891
IM_13	46,25	90,472	,756	,886
IM_14	46,15	91,599	,665	,891
IM_15	45,97	96,772	,589	,894

Bir bütün olarak bakıldığında işveren markası ölçeğinin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,901$ , gelişime yönelik unsurlar boyutunun katsayısı  $\alpha=0,886$ , uygulamaların çalışanlara yansımaları boyutunun katsayısı  $\alpha=0,804$ , iş disiplinleri boyutunun katsayısı  $\alpha=0,731$  olmaktadır. Düzeltmiş korelasyon katsayıları da yeterli düzeydedir. Bu sonuçlar doğrultusunda işveren markasının hem ölçeğinin hem de ayrı ayrı boyutlarının güvenilir olduğu söylenebilir.

#### 4.2.3.2 Örgütsel bağlılık güvenirlilik analizi

Örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla, Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş olan ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık olmak üzere 3 boyutlu, 16 ifadeli ölçek kullanılmıştır.

Ölçekte yer alan ifadeler; “1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan ifadelerden; 1-5 arası sorular duygusal bağlılığı, 6-10 arasındaki sorular devam bağlılığını 11-16 arasındaki sorular ise normatif bağlılığı ölçmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca ölçekte yer alan 11. ifade zıt anlamlıdır.

##### 4.2.3.2.1 Duygusal bağlılık

Duygusal bağlılık boyutu ölçeğinden 1. ifade çıkarılarak Cronbach's Alpha değeri 0,919 olarak bulunmuştur. Bu değerle ölçek oldukça güvenilir kabul edilebilir.

**Tablo 4.6: Duygusal bağlılık ölçeği için cronbach's alpha değeri ve istatistikler**

Cronbach's Alpha	N of Items
,919	4

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DU2	11,43	7,155	,700	,935
DU3	11,49	6,797	,864	,877
DU4	11,54	6,770	,854	,881
DU5	11,44	6,923	,846	,884

##### 4.2.3.2.2 Devam bağlılığı

Devam bağlılığı boyutu ölçeğinden 4. ve 5. ifadeler çıkarılarak Cronbach's Alpha değeri 0,786 olarak bulunmuştur. Bu değerle ölçek güvenilir kabul edilebilir.

**Tablo 4.7: Devam bağıllığı ölçeği için cronbach's alpha değeri ve istatistikler**

Cronbach's Alpha	N of Items
,786	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DE1	6,25	4,160	,617	,721
DE2	6,40	3,462	,690	,636
DE3	6,67	4,001	,577	,763

**4.2.3.2.3 Normatif bağıllık**

Normatif bağıllık boyutu ölçeğinden 1. ifade çıkarılarak Cronbach's Alpha değeri 0,776 olarak bulunmuştur. Bu değerle ölçek güvenilir kabul edilebilir.

**Tablo 4.8: Normatif bağıllık ölçeği için cronbach's alpha değeri ve istatistikler**

Cronbach's Alpha	N of Items
,776	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
N2	11,32	9,142	,604	,715
N3	11,58	9,297	,615	,712
N4	10,66	10,367	,470	,760
N5	11,49	10,018	,546	,736
N6	10,71	9,987	,511	,747

**4.2.3.2.4 Örgütsel bağıllık için genel olarak güvenilirlik analizi**

Örgütsel bağıllık ölçeği için Cronbach's Alpha değeri 0,891 olarak bulunmuştur. Bu değerle ölçek oldukça güvenilir kabul edilebilir.

**Tablo 4.9: Örgütsel bağlılık ölçeği için cronbach's alpha değeri ve istatistikler**

Cronbach's Alpha	N of Items
,891	12

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DU2	35,03	60,207	,610	,882
DU3	35,09	58,888	,758	,875
DU4	35,14	59,066	,733	,876
DU5	35,04	58,986	,761	,875
DE1	35,48	59,355	,645	,880
DE2	35,64	58,167	,626	,881
DE3	35,91	61,979	,425	,893
N2	36,28	59,410	,593	,883
N3	36,54	60,874	,527	,887
N4	35,62	61,081	,552	,885
N5	36,45	63,067	,427	,892
N6	35,66	59,939	,605	,882

Bir bütün olarak örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,891$ , duygusal bağlılığın katsayısı  $\alpha=0,919$ , devam bağlılığının katsayısı  $\alpha=0,786$ , normatif bağlılığın katsayısı  $\alpha=0,776$  olmaktadır. Düzeltmiş korelasyon katsayıları da yeterli düzeydedir. Bu sonuçlar doğrultusunda örgütsel bağlılığın hem ölçeğinin hem de ayrı ayrı boyutlarının güvenilir olduğu söylenebilir.

#### 4.2.4 Açımlayıcı Faktör Analizi

“Testler sonucu elde edilen verilerin açımlayıcı faktör analizine uygun olup olmadığını değerlendirebilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testinin sonuçlarına bakılabilir” (Çokluk vd. 2012, s.207). “Kaiser-MeyerOlkin değerinin yüksek çıkması, ölçekte bulunan her bir ifadenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelmektedir. Değerlerin sıfır olması ya da sıfıra yakın çıkması durumunda ise korelasyon dağılımında bir dağınıklık olduğu için bu değerlere dayanarak yorum yapılamaz. Kaiser-Meyer-Olkin testinin sonucunda, değer 0.50'den düşük olması durumunda faktör analizine devam edilemeyeceği yorumu yapılır” (Çokluk vd. 2012, s.207).

#### 4.2.4.1 Örgütsel bağlılık ölçęi

Normatif bağlılık boyutundaki 4. ve 6. ifadelerin faktör yükleri duygusal bağlılık tarafında ağırlıkta olduğu için ölçekten çıkartılmıştır.

**Tablo 4.10: Örgütsel bağlılık kaiser-meyer-olkin, toplam varyans değerleri**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,842	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square Df Sig.	896,336 45 ,000

#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		Rotation Sums of Squared Loadings(a)	
	Total	% of Variance	Total	% of Variance	Total	Total
1	4,913	49,131	4,913	49,131	4,294	4,294
2	1,429	14,290	1,429	14,290	3,276	3,276
3	1,179	11,790	1,179	11,790	3,005	3,005
4	,566	5,662		80,873		
5	,474	4,736		85,610		
6	,422	4,220		89,830		
7	,403	4,029		93,859		
8	,297	2,965		96,824		
9	,210	2,105		98,929		
10	,107	1,071		100,000		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerinin 0,842, toplam varyansın %75,21 olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre araştırma rneklemine yeterli olduğu sylenilmektedir (okluk vd., s. 207).4 iterasyon sonucunda faktör deseni Tablo XX deki gibi olmaktadır.

**Tablo 4.11: Örgütsel bağlılık faktör deseni**

**Pattern Matrix(a)**

	Component		
	1	2	3
DU4	,943		
DU3	,932		
DU5	,918		
DU2	,814		
DE3		,950	
DE2		,806	
DE1		,658	
N5			,910
N3			,858
N2			,693

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.  
a Rotation converged in 4 iterations.

#### 4.2.4.2 İşveren markası leği

9. ve 10. İfadelerin yükleri her iki tarafta ve birbirine yakın değerlerde olduğundan, ifadeler ölçekten ıkarılmıştır.

**Tablo 4.12: İşveren markası kaiser-meyer-olkin, toplam varyans değerleri**

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,836
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	867,081
	Df	66
	Sig.	,000

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		Rotation Sums of Squared Loadings(a)	
	Total	% of Variance	Total	% of Variance	Total	Cumulative %
1	5,185	43,210	5,185	43,210	4,370	43,210
2	1,581	13,174	1,581	13,174	3,538	56,384
3	1,053	8,775	1,053	8,775	3,338	65,160
4	,821	6,841				72,001
5	,773	6,443				78,443
6	,628	5,234				83,677
7	,505	4,204				87,881
8	,420	3,496				91,377
9	,326	2,720				94,097
10	,295	2,455				96,552
11	,218	1,814				98,366
12	,196	1,634				100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a When components are correlated, sums of squared loadings cannot be obtained to obtain a total variance.



KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerinin 0,836, toplam varyansın %65,16 olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre araştırma örneklemine yeterli olduğu sylenilmektedir. (okluk vd. 2012, s.207)

5 iterasyon sonucunda; faktör deseni Tablo 4.13'deki gibi olmaktadır.

**Tablo 4.13: İşveren markası bağlılık faktör deseni**

**Pattern Matrix(a)**

	Component		
	1	2	3
IM_11	,897		
IM_12	,885		
IM_14	,787		
IM_13	,750		
IM_15	,745		
IM_7		,833	
IM_6		,789	
IM_5		,751	
IM_3		,585	
IM_1			,850
IM_2			,803
IM_8			,652

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.  
a. Rotation converged in 5 iterations.

#### 4.2.5 İşveren Markası Ve rgtsel Bağlılık Değişkenlerine İlişkin Ortalama Ve Standart Saplamalar

Tablo 4.14'de grldği gibi, İşveren Markasına ait boyutların ortalama değerleri incelendiğinde; göreceli olarak, gelişime yönelik unsurlar boyutunun, Uygulamaların alışanlara yansımaları ve iş disiplinleri boyutlarına göre, likert leğinin 5'li derecelendirmesinden yola çıkılarak daha yüksek bir oranda olduğu söylenebilir.

Benzer olarak; örgütsel bağlılık boyutlarının ortalama değerleri incelendiğinde; göreceli olarak duygusal bağlılığın devam bağlılığı ve normatif bağlılığa göre, likert leğinin 5'li derecelendirmesinden yola çıkılarak daha yüksek bir oranda olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.14: Değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri**

<b>Boyutlar</b>	<b>Örnekleme</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>
Gelişime Yönelik Unsurlar	155	3,5781	,96364
Uygulamaların Çalışanlara Yansıması	155	3,5161	,84404
İş Disiplinleri	155	3,5892	,87849
Duygusal Bağlılık	155	3,8242	,86470
Devam Bağlılığı	155	3,2194	,93546
Normatif Bağlılık	155	2,6661	,80495

#### **4.2.6 İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinin Korelasyon Analizi**

Tablo 4.15'te işveren markası ve örgütsel bağlılık arası ilişki için korelasyon sayıları bulunmaktadır. Gelişime yönelik unsurlar boyutu ile duygusal bağlılık boyutu arasında ( $p=0,01$ )  $r= 0,471$  düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

Gelişime yönelik unsurlar boyutu ile devam bağlılığı boyutu arasında ( $p=0,01$ )  $r= 0,235$  düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

Gelişime yönelik unsurlar boyutu ile normatif bağlılık boyutu arasında ( $p=0,01$ )  $r= 0,265$  düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

Uygulamaların çalışanlara yansıması boyutu ile duygusal bağlılık boyutu arasında ( $p=0,01$ )  $r= 0,391$  düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

Uygulamaların çalışanlara yansıması boyutu ile devam bağlılığı boyutu arasında ( $p=0,01$ )  $r= 0,3$  düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

Uygulamaların çalışanlara yansıması boyutu ile normatif bağlılık boyutu arasında ( $p=0,01$ )  $r= 0,307$  düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

İş disiplinleri boyutu ile duygusal bağlılık boyutu arasında ( $p=0,01$ )  $r= 0,272$  düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

İş disiplinleri boyutu ile devam bağlılığı boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ( $p=0,01$  ve  $p=0,05$ )

İş disiplinleri boyutu ile normatif boyutu arasında ( $p=0,05$ )  $r= 0,173$  düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir.



**Tablo 4.15: Değişkenlere ilişkin korelasyon analizi**

	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Gelişime Yönelik Unsurlar	Uygulamaların Çalışanlara Yansımaları	İş Disiplinleri
Gelişime Yönelik Unsurlar	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,471(**) ,000 155	,235(**) ,003 155	,265(**) ,001 155	1  155	,473(**) ,000 155
Uygulamaların Çalışanlara Yansımaları	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,391(**) ,000 155	,300(**) ,000 155	,307(**) ,000 155	1  155	,503(**) ,000 155
İş Disiplinleri	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,272(**) ,001 155	,116 ,152 155	,173(*) ,031 155	,484(**) ,000 155	1  155
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1  155	,529(**) ,000 155	,526(**) ,000 155	,471(**) ,000 155	,272(**) ,001 155
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,529(**) ,000 155	1  155	,492(**) ,000 155	,235(**) ,003 155	,300(**) ,000 155
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,526(**) ,000 155	,492(**) ,000 155	1  155	,265(**) ,001 155	,173(*) ,031 155

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). \* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### 4.2.7 One Way Anova Analizi

One way anova analizi ile katılımcıların örgütüne duydukları duygusal bağlılık ile iş yerinde çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Varyansların homojenliği testinde  $p=0,408>0,05$  olduğundan Anova testi sonuçları kontrol edilebilir. Anova testinde  $P=0,015<0,05$  olduğundan gruplar arasında farklılık olduğu söylenebilir. Hangi gruplar arasında fark olduğu değerlendirildiğinde; iş yerinde 6 ay-1 yıl arası bulunanlar ile 1-5 yıl arası bulunanlar arasında ve iş yerinde 6 ay-1 yıl arası bulunanlar ile 10 yıl üzeri bulunanlar arasında da örgüte duyulan duygusal bağlılık açısından anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.16: İş yerinde bulunulan süre ve duygusal bağlılık ilişkisine ilişkin analiz tabloları**

Test of Homogeneity of Variances				
Duygusal Bağlılık				
Levene Statistic	df1	df2	Sig.	
1,004	4	150	,408	

ANOVA					
Duygusal Bağlılık					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,778	4	2,195	3,207	,015
Within Groups	102,641	150	,684		
Total	111,419	154			

**Multiple Comparisons**  
Dependent Variable: Duygusal Bağlılık  
Gabriel

(I) İşyeri Süre	(J) İşyeri Süre	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound
6 aydan az	6 ay-1 yıl	,10182	,44616	1,000	-1,1417	1,3453
	1-5 yıl	-,72545	,38370	,268	-1,6726	,2217
	6-10 yıl	-,59628	,39086	,609	-1,5923	,3997
	10 yıldan fazla	-,73333	,39958	,386	-1,7793	,3126
6 ay-1 yıl	6 aydan az	-,10182	,44616	1,000	-1,3453	1,1417
	1-5 yıl	-,82727(*)	,26940	,011	-1,5325	-,1221
	6-10 yıl	-,69810	,27950	,090	-1,4521	,0559
	10 yıldan fazla	-,83515(*)	,29158	,036	-1,6391	-,0312
1-5 yıl	6 aydan az	,72545	,38370	,268	-,2217	1,6726
	6 ay-1 yıl	,82727(*)	,26940	,011	,1221	1,5325
	6-10 yıl	,12918	,16211	,996	-,3285	,5869
	10 yıldan fazla	-,00788	,18215	1,000	-,5155	,4998
6-10 yıl	6 aydan az	,59628	,39086	,609	-,3997	1,5923
	6 ay-1 yıl	,69810	,27950	,090	-,0559	1,4521
	1-5 yıl	-,12918	,16211	,996	-,5869	,3285
	10 yıldan fazla	-,13705	,19678	,999	-,6935	,4194
10 yıldan fazla	6 aydan az	,73333	,39958	,386	-,3126	1,7793
	6 ay-1 yıl	,83515(*)	,29158	,036	,0312	1,6391
	1-5 yıl	,00788	,18215	1,000	-,4998	,5155
	6-10 yıl	,13705	,19678	,999	-,4194	,6935

\* The mean difference is significant at the .05 level.

#### 4.2.8 T Testi

T testi ile, katılımcıların örgütsel bağlılık algılarının cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Varyansların homojenliği sağlanmış olmakla birlikte, katılımcıların örgütsel bağlılığı boyutları üzerine algıları cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

**Tablo 4.17: Örgütsel bağlılık boyutlarının Cinsiyete göre farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin T Testi Sonuçları**

		Group Statistics			
	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Duygusal Bağlılık	Kadın	59	3,7797	,91924	,11968
	Erkek	96	3,8516	,83318	,08504
Devam Bağlılığı	Kadın	59	3,3051	,95148	,12387
	Erkek	96	3,1667	,92654	,09456
Normatif Bağlılık	Kadın	59	2,6695	,77465	,10085
	Erkek	96	2,6641	,82703	,08441

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	10% Confidence Interval of the Difference		
	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper
Duygusal Bağlılık	1,912	,169	-,501	153	,617	-,07190	,14339	-,08995	-,05385	
			-,490	113,662	,625	-,07190	,14681	-,09039	-,05341	
Devam Bağlılığı	,016	,899	,894	153	,373	,13842	,15485	,11893	,15791	
			,888	120,347	,376	,13842	,15584	,11879	,15804	
Normatif Bağlılık	,112	,738	,041	153	,968	,00543	,13359	-,01139	,02224	
			,041	129,056	,967	,00543	,13151	-,01113	,02199	

## 5 BULGULAR

Anket uygulamasından elde edilen veriler; frekans analizi, güvenilirlik analizi, faktör analizi, varyans analizi, korelasyon analizi, Anova analizi ve T Testine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre hipotezlerin kabul/red durumları şu şekilde olmaktadır:

H<sub>0</sub>: İşveren markasının gelişime yönelik unsurlar boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile pozitif bir ilişkisi vardır. Bu doğrultuda şirketlerin çalışanlarına gelişime yönelik sunduğu imkânlar çalışanların şirketlerine duygusal bağlılık boyutunda bağlılığını artırmaktadır.

Sonuç: Hipotez kabul edilmiştir.

H<sub>1</sub>: İşveren markasının gelişime yönelik unsurlar boyutunun örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ile pozitif bir ilişkisi vardır.

Sonuç: Hipotez kabul edilmiştir.

H<sub>2</sub>: İşveren markasının gelişime yönelik unsurlar boyutunun örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile pozitif bir ilişkisi vardır.

Sonuç: Hipotez kabul edilmiştir.

H<sub>3</sub>: İşveren markasının uygulamaların çalışanlara yansımaları boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile pozitif bir ilişkisi vardır.

Sonuç: Hipotez kabul edilmiştir.

H<sub>4</sub>: İşveren markasının uygulamaların çalışanlara yansımaları boyutunun örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ile pozitif bir ilişkisi vardır.

Sonuç: Hipotez kabul edilmiştir.

H<sub>5</sub>: İşveren markasının uygulamaların çalışanlara yansımaları boyutunun örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile pozitif bir ilişkisi vardır.

Sonuç: Hipotez kabul edilmiştir.

H<sub>6</sub>: İşveren markasının iş disiplinleri boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile pozitif bir ilişkisi vardır.

Sonuç: Hipotez kabul edilmiştir.

H<sub>7</sub>: İşveren markasının iş disiplinleri boyutunun örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ile pozitif bir ilişkisi vardır.

Sonuç: Hipotez reddedilmiştir.



H<sub>8</sub>: İşveren markasının iş disiplinleri boyutunun örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile pozitif bir ilişkisi vardır.

Sonuç: Hipotez kabul edilmiştir.

H<sub>9</sub>: İş yerinde 10 yıl üzeri çalışanlar ile 6ay-1 yıl arası çalışanlar arasında duygusal bağlılık açısından anlamlı bir fark vardır. Bu bulgudan hareketle çalışanların şirketlerine duygusal bağlılık duymalarının iş yerlerinde çalışma sürelerine bağlı olarak değiştiği dikkate alınmalıdır.

Sonuç: Hipotez kabul edilmiştir.

H<sub>10</sub>: Katılımcıların devam bağlılığı cinsiyete göre anlamlı farklılık oluşturmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılık boyutu olan devam bağlılığı boyutu cinsiyete göre farklılık arz etmemektedir.

Sonuç: Hipotez reddedilmiştir.



## 6 TARTIŞMA VE SONUÇ

Rekabet şartlarının giderek artmasıyla birlikte şirketler kendilerine değer katacak ve fark yaratacak arayışlar içerisine girmektedirler. İşveren markası kavramı da özellikle 1990'lı yıllardan sonra önem verilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşveren markasının şirkete hem imaj açısından, müşteri çekebilmek açısından hem de çalışanlarının örgütlerine bağlılık hissetmeleri açısından önemlidir.

Bu araştırmada işveren markası ile örgütsel bağlılığın birbiriyle ilişkisi incelenmiştir. Bu amaçla işveren markası için Gelişime yönelik uygulamalar, uygulamaların çalışanlara yansımaları ve iş disiplinleri olmak üzere üç boyut; örgütsel bağlılık için duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşan ölçekler üzerinden anket hazırlanmış ve farklı sektörlerde bulunan çalışanlara uygulanan anket verilerine çeşitli analizler uygulanmıştır.

Örgütsel bağlılık üzerinde çeşitli faktörler etkili olmaktadır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda; işveren markası boyutu olan gelişime yönelik unsurlar boyutu ve uygulamaların çalışanlara yansımaları boyutunun; örgütsel bağlılığın tüm boyutları ile (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. İşveren markasının iş disiplinleri boyutunun ise örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile anlamlı bir ilişkisi bulunmakta fakat devam bağlılığı ile anlamlı bir ilişkisi gözlemlenmemektedir. Bu sonuçlara göre  $H_0$ ,  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_4$ ,  $H_5$ ,  $H_6$ , ve  $H_8$  hipotezleri kabul edilmiş,  $H_7$  hipotez ise reddedilmiştir.

İşveren Markasına ait boyutların ortalama değerleri incelendiğinde; göreceli olarak, gelişime yönelik unsurlar boyutunun, Uygulamaların çalışanlara yansımaları ve iş disiplinleri boyutlarına göre, likert ölçeğinin 5'li derecelendirmesinden yola çıkılarak daha yüksek bir oranda olduğu söylenebilir. Benzer olarak; örgütsel bağlılık boyutlarının ortalama değerleri incelendiğinde; göreceli olarak duygusal bağlılığın devam bağlılığı ve normatif bağlılığa göre, likert ölçeğinin 5'li derecelendirmesinden yola çıkılarak daha yüksek bir oranda olduğu söylenebilir.

Yapılan Anova analizi ile çalışanların iş yerlerinde buldukları süre ile duygusal bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre grupların tamamında

anlamli farklara ulaşilamamıştır. Fakat 6 ay-1 yıl arası çalışanlar ile 10 yıl üzeri çalışılanlar arasında ve 6 ay-1 yıl arası çalışanlar ile 1-5 yıl arası çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamli bir fark bulunmaktadırdır. Bu nedenle  $H_9$  hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel bağlılık boyutlarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptayabilmek amacıyla da T-testi yapılmış ve katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamli bir fark bulunamamıştır.  $H_{10}$  hipotezi reddedilmiştir.

İşveren Markası boyutları düşünüldüğünde bankacılık sektörü için; şirketlerin gelişime yönelik boyutlar konusunda yapacakları yatırımlar, örgütsel bağlılığa ve örgütsel bağlılık boyutlarından olan duygusal bağlılığa yansımaktadır.



## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Aaker, A. ve David A., 1996. *Building strong brands*. New York, s.12.
- Balay, R., 2000. *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, s:23-61.
- Barrow, S. ve Mosley, R., 2005. *The employer brand kavramının yaratıcısından güçlü işveren markası oluşturmanın sırları*. S. Tahir (Çev.), ss.35-45.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş., 2012. *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: Spss ve lisrel uygulamaları*. Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık, s.207
- Field, A., 2005. *Discovering statistics using Spss*. 2nd edition. London: Sage Publications, pp.670-672.
- Güney, S., 2007. *Yönetim ve organizasyon içerisinde, örgütsel bağlılık, liderlik, öğrenen örgütlerde liderliğin rolü ve önemi*. Salih Güney (Ed.). 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- İnce, M., ve Gül, H., 2000. *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*. İleri Giden Ofset Yayınları, Ankara, ss.48-72.
- Karasar, N., 1984. *Bilimsel araştırma metodu*. Ankara, Hacettepe Taş Kitapçılık, s.79.
- Mathieu, J. E ve Zajac, D.M., 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. 108(2), pp.177-178.
- Mosley, R. W., 2007. *Customer experience, organisational culture and employer brand. brand management*. Barrow ve Mosley (Akt.), pp.123-127.
- Özdamar, K., 2004. *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. 5. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir, s.235.
- Rafaeli, A. ve Pratt M., 2006. *Artifacts and organizations, beyond mere symbolism*. s.164.
- Uygur, A., 2009. *Örgüte bağlılık ve işe bağlılık*. Ankara Barış Platin Kitabevi, ss.26-27.

## ***Sürelî Yayınlar***

- Allen, N.J ve Meyer, J.P., 1990. *The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. Journal Of Occupational Psychology*, 63(1):1-18, ss.67-72.
- Allen, N.J ve Meyer, J.P., 1991. *A three component conceptualization of organizational commitment. Human Resources Management Review*, p.61
- Babcanova, D., Babcan, M. ve Odlerova, E., 2010. *Employer branding-source of competitiveness of the industrial plants*, Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology, **18(29)**, pp.55-61.
- Bhatnagar, J. ve Srivastava, P., 2008. *Strategy for staffing: employer branding and person organization fit the indian journal of industrial relations. 44(1)*, p.35.
- Becker, H., 1960. *Notes on the concept of commitment*, American Journal of Sociology, University of Chicago Press, **66(1)**, pp.32-40.
- Cohen, A., 1992. *Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a meta-analysis. Journal of Organizational Behavior*, pp.539-546.
- Cumhuriyet Üniversitesi, 2013. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **14(1)**, s.340.
- Çiftçi, S. ve Cop, R., 2007. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, **44(512)**, ss.69-72.
- Demirgil, J.R., 1994. *Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. Journal of Occupational and Organizational Psychology*, pp.61-62.
- Fırat, D. ve Badem, A. *Marka değerlendirme yöntemleri ve marka değerinin mali tablolara yansıtılması. Kocaeli Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi*.
- Gül, H., 2003. *Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi*, Ege Akademik Bakış Dergisi, ss.51-52.
- Güngördü, A., Ekmekcioglu, E. ve Simsek, T, 2014. *An empirical study on employer branding in the context of internal marketing. Journal of Management, Marketing And Logistics*, vol. No.1, pp:4-7.
- Kaya, M.F., 2013. *Sürdürülebilir kalkınmaya yönelik tutum ölçeği geliştirme çalışması. Siirt Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Marmara Coğrafya Dergisi Sayı: 28*, s.180.
- Kaya, N., Selçuk, S., 2007. *Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler. Doğu Üniversitesi Dergisi*, **8(2)**, İstanbul, s.180.

- Malik, M., Nawab, S., Naeem, B. and Danish, R., 2010. *Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector*. International Journal Of Business Management, **5**(6), s.17.
- Mandhanya, Y., Shah, M., 2010. Global Management Review, **4**(2), p.43.
- Moroko, L., ve Uncles M., 2007. *Characteristics of successful employer brands*. University of New South Wales, pp. 1687-1693
- Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Steers, R.M., 1982. *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York, Academic Press. In Reichers, A.E. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. Academy of Management Review, ss.465-476.
- Northcraft, G. B. Ve Neale, M. A., 1990. *Organizational behavior management challenge*, The Dryden Press, Usa, p.471.
- Ortiz, M., Rosario, E. ve Pablo, G., 2015. *Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees*, International Journal of Sociology and Social Policy, **35**(1), pp. 91-106.
- Özay, Ç., Teke, A. ve Cihangiroğlu, N., 2013. *The effect of organizational commitment on job satisfaction: an application in Gulhane military medical faculty training hospital*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, ss.399-410.
- Özdevecioğlu, M., 2003. *Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. DEÜ İİBF Dergisi, **18**(2), ss:113-116.
- Penley, L.E. ve Gould, S., 1988. *Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations*. Journal of Organizational Behaviour, ss.43-59.
- Pınar, İ., 2006. *Ortak marka ve turizm sektöründe uygulanması*. Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, Sayı: 18.
- Rowden, R.W., 1999. *The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment*, The Leadership & Organization Development Journal, **21**(1), p.31.
- Sağrı, Ü., 2007. *İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, **7**(2), ss.261-278.
- Smircich, L., 1983. *Concepts of culture and organizational analysis*, Administrative Science Quarterly. **28**(3), p.344.
- The Journal of International Social Research, 2015. **8**(40), p.676.

- Tülay T., 2011. *Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-çatışması ile ilişkileri*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, ss.3-4.
- Uyguç, N., Çımrın, D., 2004. *DEÜ araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler*. DEÜ, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (İİBFD), 3(2), İzmir, s.91.
- Wasti, A, 2010. *Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values*, The British Psychological Society, pp. 303–321.



## ***Diğer Yayınlar***

- Açıkgöz, F., 2010. *Kamu ve özel diyaliz merkezlerinde çalışan hemşirelerin örgütsel Bağlılıklarına ilişkin bir araştırma*. İstanbul Üniversitesi, s.33.
- Altıntaş, N., 2011. *Hemşirelerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Gata hastanesi'nde bir uygulama*, Ankara, ATÜ, s. 39.
- Bilgen, A., 2014. *Çalışanların etik liderlik ve etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılıklarına etkisi: özel ve kamu sektöründe karşılaştırmalı bir uygulama*, ss. 34-44.
- Bilişsel Çelişkinin Tanımı, [http://www.acarbaltas.com/makaleler\\_detay.php?id=149](http://www.acarbaltas.com/makaleler_detay.php?id=149), [Ziyaret Tarihi 29.11.2015].
- Brandz Report. (Most Valuable Global Brands 2015)*, [http://www.millwardbrown.com/BrandZ/2015/Global/2015\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/BrandZ/2015/Global/2015_BrandZ_Top100_Report.pdf), [Erişim tarihi: 28.11.2015].
- CIPD, *Chartered institute of personnel and development report*, 2007, s. 3, [Ziyaret Tarihi: 28.11.2015].
- Çalışan Devir Oranı Maliyeti, <http://www.ikgundemi.com/devir-oran305-maliyeti.html>, [Ziyaret Tarihi 28.11.2015].
- Çırpan, H., 1999. *Örgütsel öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi: bir alan araştırması*, İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, ss.59-62.
- Çoban, Ü., 2011. *İş değerlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin analizi ve hemşireler üzerinde bir uygulama*, İstanbul, Beykent Üniversitesi, s.35.
- Durukan, S., Akyürek, Ç. ve Coşkun E, 2010. *Hacettepe üniversitesi erişkin hastanesinde çalışan hemşirelerin örgütsel güven, güçlendirme ve bağlılık düzeylerinin belirlenmesi*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(3), s.411
- En değerli markalar listesi- Dünya, 2015. [http://www.millwardbrown.com/BrandZ/2015/Global/2015\\_BrandZ\\_Top100\\_Report](http://www.millwardbrown.com/BrandZ/2015/Global/2015_BrandZ_Top100_Report), [Ziyaret Tarihi 28.11.2015].
- En değerli markalar listesi- Türkiye, 2015. [http://brandfinance.com/images/upload/brand\\_finance\\_turkey\\_100\\_2015](http://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_turkey_100_2015) [Ziyaret Tarihi 28.11.2015].
- En Gözde Şirketler, <http://www.engozaşirketler.com/2015.html> [Ziyaret Tarihi 28.11.2015].
- Gidilecek tek yol, zor olan yol, Simon barrow “işveren markası”, <http://www.businews.eu/2010/10/06/gidilecek-tek-yolzor-olan-yol>, [Erişim tarihi: 29.11.2015].



- İşveren Marka Kimliği Yönetiminin İyileştirmesinin Etkileri, <http://www.bcg.com/perspectives.aspx>, [Ziyaret Tarihi 28.11.2015].
- Kaş, L., 2012. *Herzberg' in içsel ve dışsal motivasyon etmenleri ile işgörenlerin örgütsel Bağlılıkları arasındaki ilişki: Belek'teki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*, Ankara, ss. 18-19.
- Keleş, H. N.K., 2006. *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.63.
- Leventoğlu, M. Marka Kavramı ve Marka Yapılandırma Stratejileri Ürünleri Farklılaştırıcı Değer Olarak Marka Kavramı Ve Yönetimi; <http://www.pazarlamamakaleleri.com/tag/marka-tanimi/>, [Erişim tarihi: 28.11.2015].
- Marka Nedir, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), [Ziyaret Tarihi: 28.11.2015].
- Meyer, J.P., Stanley. D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, 2002. *Continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*, University of Western Ontario, p.22.
- Midilli, A., 2009. <http://www.msearch.com.tr/etikfarklilik.htm>, [Ziyaret Tarihi 28.11.2015].
- Özcan, T., 2015. *Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi, ss.5-13
- Samadov, S., 2006. *İş doyumunu ve örgütsel bağlılık: özel sektörde bir uygulama*. İzmir, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, s.108
- Sert, S., 2010. *Katılım ve mevduat bankası çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına yönelik ampirik bir çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacettepe Üniversitesi, s.26
- Sökmen, A., 2000. *Örgütsel bağlılık ile iş gören performansı ilişkisi: Ankara'da faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerine bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.60
- Terlemez, A., 2012. *İşveren markasının, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde örgütsel çekiciliğin rolü, Türk hava yolları örneği*, s.6
- Uyar, G., 2015. *Örgütsel bağlılık ve motivasyon*, Beykent Üniversitesi, İzmir, ss.17-38
- Ünal, A., 2010. *İşveren markası kavramı bağlamında fonksiyonel ve duygusal tercih özelliklerinin örgütsel bağlılık ilişkisi: hava harp okulu örneği*, s.71

## EK-1

Değerli Katılımcı;

Bu anket, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı dahilinde, “İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisi” konulu tez kapsamında hazırlanmıştır. İfadeleri içtenlikle cevaplamanız araştırmanın başarılı bir sonuç vermesi açısından önemlidir. Bu nedenle tüm soruları dikkatlice okuyarak ve boş bırakmadan yanıtlamanızı bekler, tüm verilerin bilimsel bir amaçla kullanılacağını ve gizli tutulacağını belirtir, katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

**Yüksek Lisans Tez Danışmanı**

Doç. Dr. Faik Tunç BOZBURA

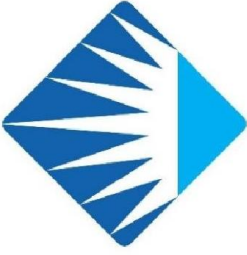
**Yüksek Lisans Öğrencisi**

Metin KAYA

### A. DEMOGRAFİK BİLGİLER

- 1: Yaşınız: 18-25  26-30  31-35  36-40  41 ve üzeri
- 2: Cinsiyetiniz: Kadın  Erkek
- 3: Eğitim Durumunuz: İlköğretim  Lise  Üniversite  Yüksek Lisans  Doktora
- 4: Medeni Durumunuz: Bekar  Evli
- 5: Pozisyonunuz Yöneticilik Düzeyinde Mi ? Evet  Hayır
- 6: Bu İşyerindeki Çalışma Süreniz: 6 aydan az  6 ay-1 yıl arası  1-5 yıl  6-10 yıl  10 yıldan fazla
7. Bulduğunuz Pozisyonda Çalışma Süreniz: 6 aydan az  6 ay-1 yıl arası  1-5 yıl  6-10 yıl  10 yıldan fazla
8. Bulduğunuz Sektör: Bankacılık  Telekomünikasyon  Üretim  Havacılık  Danışmanlık  Enerji  Diğer  .....

**B. ANKET SORULARI**

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
 <b>BAU</b> BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ	1	2	3	4	5
<b>Aşağıdaki ifadeler çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını belirlemeye yöneliktir. Her bir ifade için size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.</b>					
Tüm kariyerimi bu şirkette geçirmekten mutlu olurum.					
Şirketin problemlerini kendi problemim gibi görürüm.					
Şirketime karşı güçlü bir aidiyet duygumun olduğunu hissediyorum.					
Şirketimin bir parçasıymış gibi hissediyorum					
Şirketim benim için oldukça değerlidir.					
Şirketimde çalışmayı sürdürmek benim için gerekliliktir.					
İstesem bile şuada şirketimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
Şirketimden ayrılmak bütün düzenimi bozar.					
Ayrılmayı düşünsem de çok az seçeneğim var.					
Şirketime bu kadar emek harcamamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
Şirketimde kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
İşten ayrılmak benim avantajıma dahi olsa, şirketten ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.					
İşimden ayrılısam suçluluk hissederim.					
Şirketim benim bağlılığımı hak ediyor.					
Çalışanlara karşı zorunluluk hissettiğimden işimden ayrılmam.					
Şirketime çok şey borçluyum.					

### C. ANKET SORULARI

	1	2	3	4	5
<b>Aşağıdaki ifadeler işveren markasını ölçmeye yöneliktir. Bulduğunuz iş yerini seçmenize neden olan unsurları önem derecesine göre işaretleyiniz. Önem derecesi 1'den 5'e doğru artmaktadır.</b>					
Ücret / Yan Haklar					
Yöneticilerin Tutumu					
Çalışan İlişkileri					
Yöneticilerin/Çalışanların Temel Değerleri					
İyi Bir Referans Olması					
Sosyal Sorumluluk Uygulamaları					
Sosyal Ortam					
Çalışma Saatleri					
Yenilikçilik Anlayışı/Yenilikçi Düşünceleri/Harekete Geçirme İmkkanı					
Finansal Gücü					
Farklı Projelerde Çalışma İmkkanı					
Yetenekleri/Kullanma İmkkanı					
Gelişim/Eğitim İmkkanı					
Yükselme İmkkanı					
Büyüme Hızı					