

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

İŞVEREN MARKASI VE İŞVEREN MARKASININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONAKLAMA
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şeyma BAL BOSTANCIOĞLU

Balıkesir, 2019

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

İŞVEREN MARKASI VE İŞVEREN MARKASININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONAKLAMA
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şeyma BAL BOSTANCIOĞLU

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Semahat Banu YILDIZ

Balıkesir, 2019

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 201412501016 numaralı Şeyma BAL BOSTANCIOĞLU'nun hazırladığı "İşveren Markası ve İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Konaklama Sektöründe Bir Uygulama" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 12.06.2019 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Başkan

Doç. Dr. Sebahattin KARAMAN

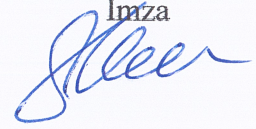
Üye (Danışman)

Dr. Öğr. Üyesi Semahat Banu YILDIZ

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Samet ÇEVİK

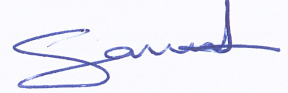
İmza



İmza



İmza



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

07.07/2019

Enstitü Onayı

Prof. Dr. Kenan Ziya TAŞ
Müdür

ÖNSÖZ

Günümüzde kuruluşlar, kendileri için çalışacak potansiyeli yüksek bireyleri bulma arzusu ile farklı arayışlar içerisine girmektedirler. Nitelikli iş gücünü kendilerine çekebilmek ve çalışanlarını bünyelerinde tutarak örgüte olan bağlılıklarını devam ettirebilmek adına, işveren markası önemli bir kavramdır. Yetenek savaşlarının yaşandığı, sert rekabet koşullarının olduğu iş dünyasında kazanan olabilmenin bir boyutu da işveren markası algısını yükseltebilmektir.

Bu çalışma, işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini konaklama işletmeleri kapsamında incelemek amacıyla yapılmıştır. Konaklama işletmelerinde insan faktörünün önemli bir yer tutması ve ilgili yazında bu konuda yapılmış çalışmalar incelendiğinde, işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ele alan çalışmaların az sayıda olması araştırma konusunun seçiminde etkili olmuştur.

Bu araştırmanın konusunun belirlenmesinde ve tez yazım aşamasının bitimine kadar olan süreçte, tecrübelerini ve deneyimlerini esirgemeyen her zaman örnek alacağım danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Semahat Banu YILDIZ hocama sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Üniversitede aldığım lisans eğitimimde ve yüksek lisansa başvuru aşamamda tavsiye mektuplarıyla desteklerini sunan değerli Prof. Dr. Yaşar SARI hocama, yüksek lisans eğitimim boyunca derslerini aldığım hocalarım Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU, Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT, Prof. Dr. Murat DOĞDUBAY, Prof. Dr. Önder MET, Prof. Dr. Ali Kemal GÜRBÜZ, Doç. Dr. Yusuf AYMANKUY, Doç. Dr. Ahmet KÖROĞLU ve Doç. Dr. Mehmet SARIOĞLAN' a, yabancı kaynak çevirilerinde yardımcı olan arkadaşım Seydihan BAŞÇIL' a ve bu uzun süreçte bana maddi manevi desteklerini esirgemeyen aileme, eşim Serdar BOSTANCIOĞLU' na sonsuz teşekkürler.

Şeyma BAL BOSTANCIOĞLU

ÖZET

İŞVEREN MARKASI VE İŞVEREN MARKASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

BAL BOSTANCIOĞLU, Şeyma

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı,

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Semahat Banu YILDIZ

2019, 169

Günümüzde gerek üretim gerekse hizmet sektöründe hızla artan iş kolları, insanlara çeşitli iş fırsatları doğurmuş ve işgörenleri ve işverenleri marka olgusuna yönlendirmiştir. Marka, firmalar arasındaki ayırt edici özellikleri algılamalarında bireylerde önemli bir kriter haline gelmiştir. Bu nedenle hem tüketicilerin hem de çalışanların gözünde kendilerini değerli kılmak, şirketler için rekabet üstünlüğü sağlama açısından oldukça önemlidir.

Kuruluşların yetenekli çalışanları bünyelerine dahil etmek adına birbirleri ile girdikleri savaşta, niteliği yüksek adaylar ve çalışanlar; ‘çalışılabilecek en iyi yer’, ‘en popüler şirket’ gibi markalaşmış firmalar arasından kendilerine cazip gelenleri tercih etmektedirler. Bu aday çalışanları kendilerine çekebilmek ve var olan personellerini de elde tutabilmek adına kuruluşların, insan kaynakları alanında belli imaja sahip olmaları gerekmektedir. Bu noktada son yıllarda gittikçe popüler olmaya başlayan ‘işveren markası’ kavramı, doğru insan kaynağını örgüte kazandırmayı ve örgütsel bağlılık yaratarak elde tutmayı sağlamaktadır.

Önde gelen konaklama işletmelerindeki çalışanlar üzerine yapılmış olan bu çalışma, beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünü; araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlar oluşturmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünü; kuramsal çerçeveye dair yapılan ilgili alanyazın taramasından faydalanılarak yazılan işveren markası ve örgütsel bağlılık konuları oluşturmaktadır. Çalışmanın üçüncü

bölümünü; araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama süreci ve verilerin analizi oluşturmaktadır. Çalışmanın dördüncü bölümünde; araştırmanın bulguları ve yorumları yer almaktadır. Çalışmanın beşinci bölümünde ise araştırmanın sonuçları ve öneriler bulunmaktadır.

İnsan kaynağının büyük öneme sahip olduğu konaklama sektöründe, çalışanların işveren markası algılamalarının ve örgütsel bağlılıklarının, hangi demografik özelliklere göre değişiklik gösterdiği ve işveren markası algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bu çalışma yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan analizler sonucunda, araştırmaya katılım gösteren otel işletmelerindeki çalışanların işletme tercihlerine etki eden faktörlerin, demografik özelliklerden yaş, çalışma süresi ve turizm eğitimi alma değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda, katılımcıların işletme tercihlerine etki eden faktörlerin, örgütsel bağlılıklarıyla arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise işletmenin sunduğu uygulama değerinin çalışanın işletmeye olan duygusal bağlılığını en çok etkileyen faktör olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Marka, İşveren Markası, İnsan Kaynakları, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

EMPLOYER BRAND AND THE EMPLOYER'S BRAND EFFECT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A PRACTICE IN THE ACCOMMODATION SECTOR

BAL BOSTANCIOĞLU, Şeyma

Postgraduate, Department Of Tourism Management, Thesis

Advisor: Dr. Instructor Semahat Banu YILDIZ

2019, 169

Nowadays, business lines, which are increasing rapidly in both production and service sectors, have created various job opportunities for people and directed employees and employers to the brand phenomenon. The brand has become an important criterion in the perception of the distinctive features among the firms. For this reason, it is very important for them to make themselves valuable in the eyes of both consumers and employees and to provide competitive advantage for companies.

In the battles fought in order to get advantage of the talented employees of the institutions in their own organization, high quality candidates and employees, such as ‘the best place to work’, ‘most popular company’ they prefer attractive ones among the branded companies. In order to attract these employees and keep their existing staff, organizations need to have a certain image in the field of human resources. The concept of employer brand, which has become increasingly popular in recent years, is to provide the right human resource to the organization and to keep it by creating organizational commitment.

This study on the employees in the leading accommodation companies consists of five parts. The first part of the study consists of, problem of research, purpose, importance, assumptions, limitations and definitions. The second part of the study is about employer brand written using the relevant literature review on the theoretical framework and organizational commitment issues. The third part of the study is on model of research,

universe and sample, data collection tools and techniques, data collection process and data analysis. The fourth part of the study includes findings of research and comments. The fifth part of the study is about results of research and suggestions.

This study has been conducted to determine the hospitality industry where human resource is of great importance, employees' employer brand perceptions and organizational commitment, the demographic characteristics that vary and in order to determine the impact of employer brand perceptions on organizational commitment. As a result of this analysis, factors affecting the business preferences of the employees in the hotel management, it was determined that the demographic characteristics showed a significant difference according to the age, working period and tourism education has been found to show a difference. As a result of the correlation analysis, factors affecting the business preferences of the participants, positive relationship with organizational commitment has been identified. As a result of regression analysis, it has been found that the value of the application offered by the enterprise is the factor that affects the emotional commitment of the employee to the business.

Key Words: Brand, Employer Brand, Human Resources, Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	3
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Varsayımlar.....	5
1.5. Sınırlılıklar.....	6
1.6. Tanımlar.....	6
2. İLGİLİ ALANYAZIN.....	7
2.1. Kuramsal Çerçeve.....	7
2.1.1. İşveren Markası	7
2.1.1.1. Marka Kavramı Genel Çerçeve.....	7
2.1.1.1.1. Marka Kavramının Tarihçesi.....	7
2.1.1.1.2. Marka Kavramının Tanımı.....	8
2.1.1.2. İşveren Markası Karması Genel Çerçeve.....	11
2.1.1.2.1. İşveren Markası Kavramı Tanımı.....	12
2.1.1.3. İşveren Markası İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi.....	15
2.1.1.4. İşveren Markası Kavramıyla İlişkili Kavramlar.....	17

2.1.1.4.1. Ürün (Tüketici) Markası.....	17
2.1.1.4.2. Kurumsal İtibar.....	19
2.1.1.4.3. Kurumsal İmaj.....	22
2.1.1.4.4. Kurumsal Kimlik.....	24
2.1.1.4.4.1. Kurumsal Kimlik Bileşenleri.....	25
2.1.1.4.4.1.1. Kurum İmajı.....	26
2.1.1.4.4.1.2. Kurumsal Felsefe.....	27
2.1.1.4.4.1.3. Kurumsal Kültür.....	27
2.1.1.4.4.1.4. Kurumsal Kimlik Araçları.....	28
2.1.1.4.5. Örgütsel Çekicilik.....	30
2.1.1.5. İşveren Markası Özellikleri.....	33
2.1.1.6. İşveren Markası Oluşum Süreci.....	37
2.1.1.7. İşveren Markasının Faydaları.....	39
2.1.1.8. İşveren Markası Yönetim Süreci.....	44
2.1.1.8.1. Barrow ve Mosley’ in İşveren Markası Karması Boyutları.....	45
2.1.1.8.1.1. Geniş Örgütsel Bağlam: Politika.....	46
2.1.1.8.1.2. Yerel Örgütsel Bağlam: Uygulama.....	48
2.1.1.8.2. İşveren Markası Yönetim Süreci Basamakları.....	50
2.1.1.8.2.1. İşveren Marka Değerlendirmesi.....	52
2.1.1.8.2.2. Marka Kimliğinin Tanımlanması.....	52
2.1.1.8.2.3. Çalışan Değer Önermesinin Oluşturulması.....	53
2.1.1.8.2.4. Konumlandırma.....	56
2.1.1.8.2.5. Uygulama.....	56
2.1.1.8.3. Türkiye’ nin En İyi İşverenleri.....	57
2.1.1.8.4. İşveren Markası Yönetiminde Beş Güncel Trend.....	59
2.1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı Genel Çerçeve.....	61
2.1.2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı.....	62

2.1.2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	66
2.1.2.3. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri.....	67
2.1.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	69
2.1.2.4.1. Davranışsal Bağlılık.....	70
2.1.2.4.1.1. Becker' in Yan Bahis Yaklaşımı.....	71
2.1.2.4.1.2. Salancik' in Yaklaşımı.....	74
2.1.2.4.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	75
2.1.2.4.2.1. Kanter' in Sınıflandırması.....	77
2.1.2.4.2.2. Etzioni' nin Sınıflandırması.....	79
2.1.2.4.2.3. O' Reilly ve Chatman' ın Sınıflandırması.....	80
2.1.2.4.2.4. Meyer ve Allen' in Sınıflandırması.....	81
2.1.2.4.3. Çoklu Bağlılık.....	88
2.1.2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	90
2.1.2.5.1. Kişisel Faktörler.....	90
2.1.2.5.1.1. Yaş.....	90
2.1.2.5.1.2. Cinsiyet.....	91
2.1.2.5.1.3. Eğitim Düzeyi.....	92
2.1.2.5.1.4. Çalışma Süresi (Kıdem).....	93
2.1.2.5.2. Örgütsel Faktörler.....	94
2.1.2.5.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı.....	94
2.1.2.5.2.2. Ücret Düzeyi.....	94
2.1.2.5.2.3. Örgüt Kültürü.....	95
2.1.2.5.2.4. Yönetim Tarzı.....	96
2.1.2.5.2.5. Örgütsel Ödüller.....	97
2.1.2.5.2.6. Takım Çalışması.....	97
2.1.2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	98
2.1.2.5.3.1. Profesyonellik.....	98

2.1.2.5.3.2. Alternatif İş imkanları.....	99
2.1.2.6. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	100
2.1.2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	100
2.1.2.6.2. İlmli Örgütsel Bağlılık.....	100
2.1.2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	101
2.1.2.7. Örgütsel Bağlılığın Yönetilmesi ve Sonuçları.....	101
2.1.2.7.1. Örgütsel Bağlılığın Yönetilmesi.....	101
2.1.2.7.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	104
2.1.2.7.2.1. Kişiler Açısından Sonuçları.....	104
2.1.2.7.2.2. Çalışan Grupları Açısından Sonuçları.....	105
2.1.2.7.2.3. Örgütler Açısından Sonuçları.....	106
2.2. İlgili Araştırmalar.....	111
2.2.1. İşveren Markası İle İlgili Yapılmış Olan Çalışmalar.....	111
2.2.2. Örgütsel Bağlılıkla İle İlgili Yapılmış Olan Çalışmalar.....	112
3.YÖNTEM.....	114
3.1. Araştırmanın Modeli.....	114
3.2. Evren ve Örneklem.....	115
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	116
3.4. Veri Toplama Süreci.....	116
3.5. Verilerin Analizi.....	117
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	118
4.1. Araştırmaya Katılan Çalışanlara Ait Demografik Bilgilerin Dağılımı.....	118
4.2. Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	121
4.3. Katılımcıların İşletme Tercihlerinde Etkili Olan Unsurların Faktör Analizi ve Sonuçları.....	123
4.4. T-Testi ve Varyans Analizi ve Sonuçları.....	126
4.5. Korelasyon Analizi ve Sonuçları.....	128

4.6. Regresyon Analizi ve Sonuçları.....	130
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	132
5.1. Sonuçlar.....	132
5.2. Öneriler.....	135
KAYNAKÇA	
EKLER	



ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1: 20-50 Çalışan Sayısı Kategorisi

Çizelge 2: 50-250 Çalışan Sayısı Kategorisi

Çizelge 3: 250-500 Çalışan Sayısı Kategorisi

Çizelge 4: 500-2000 Çalışan Sayısı Kategorisi

Çizelge 5: 2000 + Çalışan Sayısı Kategorisi

Çizelge 6: Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişim Süreci

Çizelge 7: Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları ile İlişkili Araştırmalar

Çizelge 8: Araştırmaya Katılan Çalışanlara Ait Demografik Bilgilerin Dağılımı

Çizelge 9: Katılımcıların Memnuniyet Sorularına Verdikleri Cevaplara Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Çizelge 10: Katılımcıların Duygusal Bağlılık Ölçeği Sorularına Verdikleri Cevaplara Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Çizelge 11: Katılımcıların Çalıştıkları Otel İşletmesini Seçmelerine Neden Olan İşveren Markası Unsurlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Çizelge 12: Katılımcıların İşletme Tercihlerinde Etkili Olan Unsurların Faktör Analizi Sonuçları

Çizelge 13: Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T-testi

Çizelge 14: Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Çizelge 15: Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Çizelge 16: Korelasyon Katsayılarının İlişki Derecelerine Ait İfadeler

Çizelge 17: Katılımcıların İşletme Tercihlerinde Etkili Olan Faktörlere İlişkin Korelasyon Analizi

Çizelge 18: Katılımcıların Bağlılık Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Çizelge 19: Hipotezler ve Sonuçları

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Vizyon-Kültür-İmaj Uyum modeli

Şekil 2: İşveren Markası Karması

Şekil 3: Ürün (Tüketici) Markası ve İşveren Markası Arasındaki İlişki

Şekil 4: Kurumsal Kimliğin Faktörleri

Şekil 5: Kurumsal Davranış Çerçevesi

Şekil 6: İşveren Markası Temas Noktaları

Şekil 7: Organizasyon Yapısı

Şekil 8: Yetenek Anlaşması

Şekil 9: İşveren Markası Proses Modeli

Şekil 10: İşveren Markası Yapısı

Şekil 11: İşveren Marka Deneyimi Çerçevesi

Şekil 12: İşveren Markası Karması

Şekil 13: İşveren Markası Oluşturma Süreci

Şekil 14: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması

Şekil 15: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Şekil 16: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Şekil 17: Üç Bileşen Modeli

Şekil 18: Üç Farklı Örgüte Bağlılık Şekli

Şekil 19: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ve Örgütte Kalma Davranışı

Şekil 20: Çoklu Örgütsel Bağlılık

KISALTMALAR

TDK	: Türk Dil Kurumu
M.Ö.	: Milattan Önce
AMA	: American Marketing Association
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
Y.Y.	: Yüzyıl
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
CEO	: Chief Executive Officer (Baş Yönetici)
Vb.	: Ve Benzeri
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İK	: İnsan Kaynakları
BBC	: British Broadcasting Corporation
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
İMY	: İşveren Marka Yönetimi
ÇDÖ	: Çalışan Değer Önermesi
TÜROB	: Türkiye Otelciler Birliği

1. GİRİŞ

Son yıllarda hızla gelişen, değişen teknoloji ve rekabet ortamında bilgi, yeni dünya ekonomisinin kilit noktası olmuştur ve sanayi toplumu yerini bilgi toplumuna bırakmaya başlamıştır. Bu doğrultuda örgütlerdeki dengelerde değişimler yaşanmış, çalışanların kas gücüne duyulan ihtiyaç azalırken; niteliği yüksek, bilgili işgörenlere olan ihtiyaç artmıştır. İnsan kaynakları stratejik bir konuma gelmiştir.

Ülkemizde %20'lere yaklaşan işsizlik oranına rağmen niteliği yüksek işgücünü bulmada ciddi sıkıntılar yaşanmaktadır. Şirketlerin başarılı olabilmeleri yetenekli insan kaynaklarına bağlıdır. Sert rekabet koşulları ve yetersiz insan kaynakları yönetiminin olduğu örgütlerde, nitelikli çalışanları çekmek ve elde tutmak kolay olmayacaktır. İşletme standartlarının altındaki bir adayı işe almak kısa dönemde günü kurtaracaktır ancak, uzun dönemde sorunlara yol açması kaçınılmazdır. Bu sorunu çözmede geleneksel insan kaynakları uygulamaları yetersiz kalmaktadır. Sayfalarca verilen iş ilanları, üniversitelerde yürütülen tanıtım aktiviteleri ve kariyer günleri artık niteliği yüksek insan kaynağı bulmada pek etkili olmamaktadır. Çalışan kalitesini üst seviyelere çıkarmak için harcanan paralar da işletmelerin istedikleri sonuca ulaşması için yeterli olmamaktadır. İnsan kaynaklarını bu kısır döngüden çıkaracak olan kavram işveren markasıdır. Simon Barrow tarafından 1993'te dile getirilen kavram, bütüncül bir bakış açısı yaratarak insan kaynakları aktivitelerinin koordineli bir şekilde ilerlemesini sağlayacak kuvvetli bir çerçeve sunmaktadır (Baş, 2011).

İşveren markası, işgören adayları tarafından işletmenin “çalışılacak en iyi yer” olarak görülmesidir. Firma personelleri, yöneticileri, ortakları insanların kafasında oluşan algıdan ibarettirler. Bütün firmalara aynı şekilde uygulanabilecek bir işveren markası modeli yoktur ancak, çalışan profili, örgüt kültürü, misyonu ve vizyonu, sosyal sorumlulukları o işletmenin markasının göstergeleridir. Güçlü bir işveren markası yaratabilen işletmeler, nitelikli aday çalışanları bünyelerine dahil etmede zorluk yaşamayacaklardır.

Nitelikli çalışanları elde tutmanın anahtarı da örgütsel bağlılık kavramıdır. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen birçok unsur vardır. Bu unsurların çalışanlara olumlu yönde etki etmesi, hem çalışanın kendisine hem de kurumuna birçok fayda sağlamaktadır (Gürdoğan, 2018).

Sert rekabet şartlarının egemen olduğu günümüzde örgütsel başarı yakalamak, çalışanların örgütlerine ve yapmış oldukları işe bağlanmaları ile başlar. Bu bağlılığa sahip çalışanlar, yüksek seviyede performans göstererek kaliteli ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasına katkıda bulunurlar. Yaşamlarına daha iyi yön vermek, alanlarında başarılı olan kurumlara üye olmak gibi amaçlar hedefleyen çalışanlar, bu amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt ile karşılıklı çıkar ilişkisine girerler. Yerine getirdikleri faaliyetler sonucunda arzularının ve ihtiyaçlarının karşılanması beklerler. Beklentilerine karşılık buldukça da örgütsel bağlılıkları artar (Uygur, 2015).

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde çalışan personellerin işveren markası algılamalarının ve örgütsel bağlılıklarının, hangi demografik özelliklere göre değişiklik gösterdiği ve işveren markası algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin tespiti amaçlanmıştır.

1.1. Araştırmanın Problemi

Küreselleşen dünyada rekabet artışı ile birlikte hızlı bir dönüşüm yaşanmaktadır. İşletmeler de gelişen iç ve dış çevresel faktörlere göre kaynaklarını daha rasyonel kullanabilmek amacıyla yeni stratejik alternatiflere yönelmişlerdir. İşgücü piyasasındaki bazı sorunlar sebebiyle de işletmelerin, kendilerini rakip işletmelerden farklı kılacak etkin bir işveren markası süreci geliştirmeleri gerekmektedir.

İşveren markası kavramı ilk olarak 1990'ların yetenek için mücadelesi sırasında çıkmış olup amacı, potansiyel adayların ve var olan çalışanların zihninde örgüt hakkında “*tercih edilen işveren*” imajı yaratmaktır (Gözen, 2016). Bu kavramın oluşum sürecine bakıldığında, pazarlama ilkelerinin, metodlarının ve taktiklerinin insan kaynaklarına adapte edildiği bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Sağlam ve iyi oluşturulmuş bir işveren markası, potansiyel adaylar üzerinde örgütün çekiciliğini, var olan çalışanlar üzerinde ise örgütsel bağlılık seviyesini arttırdığı bu alanda yapılmış olan çalışmalarla kanıtlanmıştır (Tufan, 2018).

Kuruluşların ulusal ve uluslararası pazarlarında başarı sağlayabilmeleri, var olan değerlerini en iyi şekilde yönetebilmelerine bağlıdır. Önceleri kuruluşlar sermayelerine yoğunlaşırken, artık emek değeri üzerinde yoğunlaşmaya başlamışlardır. Başarılarında sermaye kadar emek faktörünün de etkili olduğu anlaşılmıştır. Bu sebeple artık, niteliği

yüksek çalışan adaylarını bünyelerine kazandırmak, gelişimlerini sağlayabilmek adına ortam yaratmak ve elde tutabilmek örgütler için çok önemli bir hal almıştır (Avcı ve Küçükusta, 2009).

Örgütsel bağlılık kavramı, kimi araştırmacılar tarafından “*örgütün amaç ve değerlerini kabul etme, bu amaç ve değerler doğrultusunda hareket etme, örgütün başarısı için güçlü bir çalışma arzusu ile örgüt üyeliğini devam ettirme isteği*”, “*çalışanın örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşme, çalışanın işyerine psikolojik olarak bağlanması*” şeklinde tanımlanmaktadır. Fakat, her çalışanın örgütlerine olan bağlılıklarının sebepleri farklılık göstermektedir (Ağca ve Ertan, 2008).

Bu tanımlamalardan yola çıkılarak, niteliği yüksek çalışan adaylarının işletme tercihlerinde işveren markasının ve tercih ettikleri işletmenin bu nitelikli çalışanları elde tutabilmesinde örgütsel bağlılığın büyük öneminin olduğu görülmektedir. Güçlü işveren markasına sahip örgütler nitelikli personelleri kazanmada her zaman bir adım önde olacaktır ve güçlü bir işveren markası bu personellerin örgütsel bağlılıklarını yükseltmede etkili olacaktır. İnsan faktörünün büyük öneme sahip olduğu konaklama işletmelerinde de güçlü işveren markası dolayısıyla artan çalışan kalitesi ve artan örgütsel bağlılık seviyesi, hizmet kalitesinin yükselmesini ve buna bağlı olarak ülke turizminin de kalitesinin artmasını sağlayacaktır. Bu bilgilerden hareketle araştırmanın problemi, “işveren markası ve işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin konaklama işletmelerindeki çalışanlar üzerinde incelenmesi” şeklindedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; konaklama işletmelerinde çalışan personellerin, işveren markası algılamalarının ve örgütsel bağlılıklarının, hangi demografik özelliklere göre değişiklik gösterdiği ve işveren markası algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemektir. Çalışmada bu amaçla, aşağıdaki soruların yanıtları aranmıştır:

- Konaklama işletmeleri çalışanlarının demografik özelliklerinin dağılımı nasıldır?

- Konaklama işletmelerinde çalışanların örgütleri ile ilgili memnuniyet derecelerinin dağılımı nasıldır?
- Konaklama işletmelerinde çalışanların örgütleri ile ilgili duygusal bağlılık derecelerinin dağılımı nasıldır?
- Konaklama işletmelerinde çalışanların örgütlerini tercih etmelerine neden olan unsurların önem derecelerine göre dağılımı nasıldır?
- Konaklama işletmelerinde çalışanların işletme tercihlerinde etkili olan faktörlerin, demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Konaklama işletmelerinde çalışanların işletme tercihlerine etki eden faktörlerle duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Konaklama işletmelerinde çalışanların bağlılık boyutunu hangi faktörler etkilemektedir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Her geçen gün değişen piyasa şartlarında işletmeler, rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayabilmek ve yüksek verimlilik elde edebilmek adına ürün ve hizmetlerinin farklılık göstermesi için çabalamaktadırlar. Bu farklılığı; maliyetleri düşürerek, avantaj sağlayabilecek yatırımlar yaparak, kalite standartlarına uyarak, yeni ürün ve hizmetler sunarak yaratmaya çalışmaktadırlar. Ancak özellikle insan faktörünün önemli bir yerinin olduğu turizm sektöründe, üstünlük sağlayabilmek için bunlar yeterli değildir. Çalışanların da farklılık yaratmada önemli bir etkisi vardır. Bu sebeple, konaklama işletmeleri rakiplerine karşı üstünlük kurmak istiyorlarsa işletme imajlarını yükselterek nitelikli iş gücünü bünyelerine dahil etmeli ve mevcut çalışanların bağlılıklarını arttırmalıdır. Aynı zamanda işveren markaları sayesinde nitelikli ve fark yaratan yeteneklerden yararlanmayı, çalışanlarını işletmede tutmayı ve onların motivasyonunu yüksek tutarak verimliliklerini arttırmayı hedeflemelidirler.

Çalışma sayesinde elde edilecek olan bulguların sonucunda, çalışanların çalıştıkları işletmeyi tercih etmelerine sebep olan unsurların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkilerinin olduğu düşünülmekte ve işveren markasını oluşturan bu unsurların çalışanların örgütsel bağlılıklarına olumlu katkı yapacağı öngörülmektedir. Bunun yanı sıra yapılan literatür

taramasında işveren markası ve işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisiyle ilgili, turizm sektöründe konaklama işletmelerine uygulanan bir çalışmaya rastlanmaması, yapılan bu çalışmanın önemini arttırmaktadır.

1.4. Varsayımlar

Bu araştırmanın varsayımları aşağıda belirtilmiştir:

- Araştırma için ulaşılan örneklem grubu, evrenin tamamını oluşturmaktadır.
- Araştırma için kullanılan veri toplama araçları, araştırmanın amacına uygun, yeterli, geçerli ve güvenilir bilgileri yansıtabilecek kapasitededir.
- Araştırma kapsamında otel işletmelerinde çalışanların işveren markası ve örgütsel bağlılık ile ilgili bilgi sahibi oldukları varsayılmaktadır.
- Araştırmanın amacı kapsamında otel işletmelerinde çalışanların, çalıştıkları otel işletmesinin işveren markasının örgüte olan bağlılıklarının üzerindeki etkisini incelemek amacıyla uygulanan anketi dürüstçe ve samimiyetle cevapladıkları kabul edilmektedir.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın yapılması süresince maruz kalınan sınırlılıklar aşağıda belirtilmiştir:

- Bu araştırma kuramsal çerçeve açısından ulaşılabilir olan alanyazın ile sınırlıdır.
- Yapılan araştırmanın sonucu, 01.06.2018 – 30.09.2018 tarihleri arasında zincir otel işletmelerinde çalışanların, veri toplama araçlarındaki ifadelere verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.
- Zaman, maddi imkanlar, ulaşılabilirlik ve işletme politikaları gereği araştırma uygulamalarına kapalı olmaları sınırlayıcı faktörler arasında çok önemli bir rol oynamıştır.

1.6 Tanımlar

İşveren markası: Bir kuruluşun, kendisini işveren olarak farklı ve cazip kılacak özelliklerine dair kesin bir algı yaratabilmek için kuruluşun içinde ve dışında yürüttüğü çabaların tümüdür (Backhous ve Tikoo, 2004).

Örgütsel bağlılık: Personelin çalışmakta olduğu örgüt ile bütünleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini özümsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba sarf etmesinin ve örgütte çalışmaya devam etme isteğinin ölçüsüdür (Çöl, 2004).

Marka: 556 Sayılı Markaların Korunması Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname’ de (556 sayılı KHK); *“bir teşebbüsün mal ve/veya hizmetlerini bir başka bir başka teşebbüsün mal ve/veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işareti içerir.”* şeklinde tanımlanmaktadır (Yıldız, 2015).

2. İLGİLİ ALAN YAZIN

2.1. Kuramsal Çerçeve

Kuramsal çerçeve iki alt başlıktan oluşmaktadır. Birinci alt başlıkta; marka ve işveren markası kavramları, işveren markasının bileşenleri, oluşum süreci, özellikleri, faydaları ve yönetim süreci ele alınmıştır. İkinci alt başlıkta ise; örgütsel bağlılık kavramı, önemi, sınıflandırması, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel bağlılığın yönetimi ve sonuçları ele alınmıştır.

2.1.1. İşveren Markası

2.1.1.1. Marka Kavramı Genel Çerçeve

Günümüz yoğun rekabet ortamında firmaların gelişen ve değişen iş dünyasında ayakta kalabilmeleri için markalaşmaktan başka seçenekleri kalmamıştır. Bu markalaşma süreci firmaya ulusal ve uluslararası pazarda çok ciddi bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Marka kavramı, ürünlerin birbirinden ayırt edilmesi, üreticilerin farklılaşmak istemesiyle oluşmuş ve rakiplere karşı her dönem pazarda yer edinmiştir (Kara, 2013). Artık hayatımızın her alanında karşımıza çıkan marka kavramı, günümüzde olduğu kadar eski çağlarda da insan yaşamını etkileyen bir unsur olmuştur.

2.1.1.1.1. Marka Kavramının Tarihçesi

Marka kavramının tarihi M.Ö. 15 binlere dayandırılmaktadır (Hatipoğlu, 2010). Buna en iyi örnek Güney Fransa'daki Lascaux Mağaraları'nın duvarlarında yapılan kazılar sonucu ortaya çıkarılan el izleri gösterilmektedir (Demir, 2014). Yine eski bir uygarlık olan Mısırlılar üzerinde yapılan araştırmalarda da M.Ö. 3200 yıllarına ait olduğu bilinen, kral mezarlarının içerisinde bulunan eşyaların üzerinde çeşitli simgeler bulunmuştur (Ötken, 2015). Bu izler birer aitlik göstergesi olarak kabul edilmekte ve eşyaların üreticilerini

temsil ettiği, hatalı eşyaları üreten üreticinin bu simgeler sayesinde bulunarak cezalandırıldığı söylenir (Demir, 2014; Ötken, 2015).

İlk çağlarda bu semboller sadece aitlik göstergesiyken, orta çağda ürünün kalitesini ve güvenilirliğini ifade eden işaretler haline dönüşmüştür (Teker, 2005: 258). Bu değişimin sonucunda ilk kez 13.yy’ da İngiltere’de Fırıncılar Damgalama Yasası çıkarılmış, marka kavramı yasal hale getirilmiştir (Ağaoğlu, 2013: 38). Daha sonra sanayi devriminin de gerçekleşmesiyle; firmalar seri üretime geçmiş, üretimin kolaylaşması arzın talebin üzerine çıkmasına sebep olmuş ve firmalar için ürünlerini satamama riski doğmuştur. Bunun sonucunda firmalar tüketiciye kendi ürünlerini farklı ve cazip kılabilmek için markalaşma yoluna gitmişlerdir (Ötken, 2015).

Günümüze baktığımızda ise marka, özellikle pazarlama alanında gün geçtikçe önemini artıran ve pazarlama yöneticilerinin daha fazla dikkate aldıkları bir kavram haline gelmiştir (Hatipoğlu, 2010). Ekonominin küreselleşmesiyle birlikte zorlu rekabet ortamındaki firmaların teknolojinin de etkisiyle birbirleri arasındaki farklılıklar azalmıştır (Hatch ve Schultz, 2011: 19). Tüketici gözünde tercih edirliliklerini arttırmak için kalite, güvenilirlik gibi ürün özelliklerini ön plana çıkarmada markalaşma yoluna gitmişlerdir.

Artık markalaşma süreci sadece pazarlama alanında değil şirketlerin tüm departmanlarında aktif olarak rol almaktadır. Bu süreci en iyi şekilde değerlendirebilen şirketler, pazara giriş, pazarda büyüme, kalıcılık ve farklılaşma avantajını da elinde bulundurmaktadır (Türkay, 2011: 37).

2.1.1.1.2. Marka Kavramının Tanımı

Günümüzde firmaların sunduğu ürün veya hizmetin, rekabetçi piyasa ortamında tüketiciyi işlevsel faydasıyla etkilemesi yeterli gelmemektedir. Bu faydanın ötesinde firmaların ürüne veya hizmete değer katacak, onu diğerlerinden farklı kılacak bir markaya ihtiyacı vardır (Ötken, 2015).

İtalyanca “marca” sözcüğünden dilimize girmiş olan marka kavramının literatürde çeşitli tanımlarına rastlamak mümkündür (Haliloğlu, 2008).

Marka TDK Sözlüğü’nde; “bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel isim ve işaret.” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2018).

556 Sayılı Markaların Korunması Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname’de (556 sayılı KHK); *“bir teşebbüsün mal ve/veya hizmetlerini bir başka bir başka teşebbüsün mal ve/veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işareti içerir.”* şeklinde tanımlanmaktadır (Yıldız, 2015).

Başka bir tanımlamaya göre marka, firmaları kalite, dürüstlük ve iş hacmi sembolü olarak pazara tanıtan işaretler olarak ifade edilmiştir (Öztürk, 2010).

American Marketing Association (AMA) ise markayı, bir veya birden çok satıcının ürün veya hizmetlerini tanımlamaya ve diğer firmalardan farklılaştırmaya istinaden kullanılan isim, sembol, tasarım veya bunların hepsini kapsayan işaretler olarak tanımlamaktadır (Engin, 2016: 278).

Ayrıca markayı, her ne şekilde sunulursa sunulsun, firma ürün ve hizmetlerinin tanınmasına, tekrar satın alınmasına, değişim yapılabilmesine olanak sağlayan, firmanın ve sağladığı ürün veya hizmetin değerini arttıran önemli bir pazarlama aracı olarak tanımlamak da mümkündür (Tek, 1990: 57).

Marka yalnızca ürün veya hizmeti diğerlerinden ayırt etmek ve farklılaştırmak için kullanılmamaktadır. Marka aynı zamanda firmalar arasında tercih edilir olmak ve prestij sağlamak için de kullanılmaktadır (Çifci ve Cop, 2007: 70). Bu durum firmaların rekabetçi konumlarını güçlendirmeleri açısından kurumsal marka kimliğinin önemini ortaya çıkarmaktadır. Kurumsal marka kimliği, markanın özelliklerini ve rakiplerden farkını, müşterilerine ve paydaşlarına gösteren, pazarda rekabet avantajı sağlayan önemli bir faktördür (Çifci, Velioğlu ve Umut Ö., 2014 :106).

Firmalar artık sadece marka oluşturmak yerine başarılı kurum markası oluşturmak için çaba harcamaktadır. Başarılı bir kurum markasında, bu markanın ardındaki yöneticilerin ileride firma için neyi hedeflediklerini (Stratejik görüş), çalışanların daima neleri bilmeleri gerektiğini veya neye inandıklarını (kültür) ve hissedarların firmadan beklentilerini (düşünceler) tutarlı bir şekilde görmek mümkündür (Hatch ve Schultz, 2011: 32).



Şekil 1: Vizyon – Kültür – İmaj Uyum Modeli

Kaynak: Hatch M. J. & Schultz M., 2011. *Marka girişimi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası brandage yayınları, s.32

Şekil 1’de kurum kimliğiyle, kurum içi kültürün, stratejik vizyonun ve paydaşların gözündeki algının uyum içinde olduğunu görölmektedir. Firma içerisindeki bu unsurlarda oluşacak uyumsuzluk, kurum kimliği oturmamış bir kurum markasını karşımıza çıkarmaktadır. Böyle bir şirkette vizyon, çalışanlar veya paydaşların müşterilerine sunmaya çalıştıkları marka vaadiyle arasında tutarsızlık yaratmaktadır. Kurum kimliğiyle uyumlu olmayan marka vaadi şirketi güçsüz, müşterilerini tatmin edemeyen ve parçalanıp yok olmaya hazır bir işletme yapar (Demir, 2014: 8). Sağlam bir kurumsal marka kimliği firmaya birçok fayda sağlamaktadır.

Bunlar: (<https://www.retailturkiye.com/edergi/39/default.html>, 02 Ekim 2018: 74)

1. Satışın, karlılığın ve nakit akışının artmasını sağlar.
2. Daha iyi bir finansal performans oluşumu sağlar.
3. Sadık müşteriler yaratır.
4. Daha verimli ve etkili pazarlama olanağı sağlar.
5. Rakip firmalarla arasında olumlu bir fark yaratır.
6. Pazar payı kaybını en aza indirir.

7. Yetenekli iş gücünün şirketi tercih etmelerine katkı sağlar.

Hızla gelişen pazarlama ve müşteri merkezli hizmet anlayışı, birçok yeniliğin ortaya çıkmasını ve marka kavramını işveren ve müşteri boyutuyla ön plana çıkarmasını sağlamıştır (Karayel B., 2004: 197). Vasıfsız bir personelin verdiği yanlış karar, kaçırdığı bir fırsat çalıştığı firmanın maliyetini arttıracaktır. Bu nedenle firmalarda maliyeti azaltmak adına nitelikli iş gücünü çekmek ve elinde bulunan nitelikli iş gücünü korumak önem kazanmıştır. Günümüzde özellikle büyük firmalarda nitelikli iş gücü bulundurma anlamında yetenek savaşları yaşanmakta ve geleneksel insan kaynakları yöntemlerinin bu savaşta yetersiz kaldığı görülmektedir (Demir, 2014: 10-11).

2.1.1.2. İşveren Markası Kavramı Genel Çerçeve

Günümüzde firmalar için, ekonomik çıkarlarına sahip çıkmak ve devam ettirebilmek adına pazarda yaptıkları mücadelede markalar büyük önem arz etmektedir. Pazarda yerini sağlamlaştırmak isteyen işletmeler için markanın iyi yönetilebilmesi şart olmuştur (Doğru ve Çakır Y., 2015: 678). Asıl amacın ekonomik kazanç olduğu göz önüne alındığında, oluşan rekabet avantajı şirketlerin karlılıklarının ve kalıcılığının artmasına imkan sağlamaktadır. Backhaus ve Tikoo (2004), bu rekabet avantajının oluşumunda en etkin rolün marka kavramı olduğunu belirtmişlerdir. Genellikle firmalar markalarını sundukları üründe ve kurumsal alanda genişletseler de bunun için yapılan uygulamalar insan kaynaklarına da entegre edilebilir. Bu düşünce çerçevesinde Ambler ve Barrow (1996) işveren markasının uygulanabilirliği üzerine yaptıkları araştırmalarda, insan kaynaklarında markalaşmanın kullanılabilirliğini ölçmek adına 27 farklı şirket personeliyle ayrıntılı görüşme yapmışlardır. Bu görüşmeler sonucunda çalışanların işe alımlarında markalaşmanın etkili olduğunu belirtmişlerdir (akt. Terlemez, 2012: 20).

Artık günümüz piyasasında şirketler, müşteriler için oluşturduğu rekabet kadar nitelikli çalışanlar için de rekabet etmeye başlamışlar ve potansiyel ve mevcut çalışanları için çekici işverenler olarak bilinmek istemektedirler. Bunu istemelerinin sebebi, var olan sermayelerini insan sermayesiyle arttırmaktır (Alnıaçık, E., Alnıaçık Ü., Ertan ve Akçin, 2014: 336). Bu yüzden şirketlerin, müşterilerinden memnun olmak istiyorlarsa çalışanlarını da memnun etmeleri gerekir (Alnıaçık, E. ve Alnıaçık, Ü. 2012: 1337). Aynı zamanda

yetenekli iş görenleri firmalarına çekmek için marka bilincini oluşturmaları gerekmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004).

TÜİK Ocak 2018 verilerine göre Türkiye’de genel işsizlik oranı %10,8 olarak belirlenmiştir (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27693>, 05 Eylül 2018). Bu orana rağmen ülkemizde nitelikli çalışan sorunu vardır ve bu durum hem ulusal hem de uluslararası alanda rekabet etme gücünü zorlaştırmaktadır. IMD Dünya Rekabet Yıllığı 2018 değerlerine göre Türkiye 63 ülke arasında 46. sırada, 2018 IMD Dünya Yetenek Sıralaması raporuna göre 63 ülke arasında 51. sıradadır (<https://www.imd.org>, 01 Kasım 2018). Bu verilere bakıldığında nitelikli personel kaynağımızın yetersiz olduğunu ve diğer ülkelerle rekabette ne kadar geride kaldığımızı bir kez daha görmekteyiz (Aras ve Bayraktaroğlu, 2016: 602).

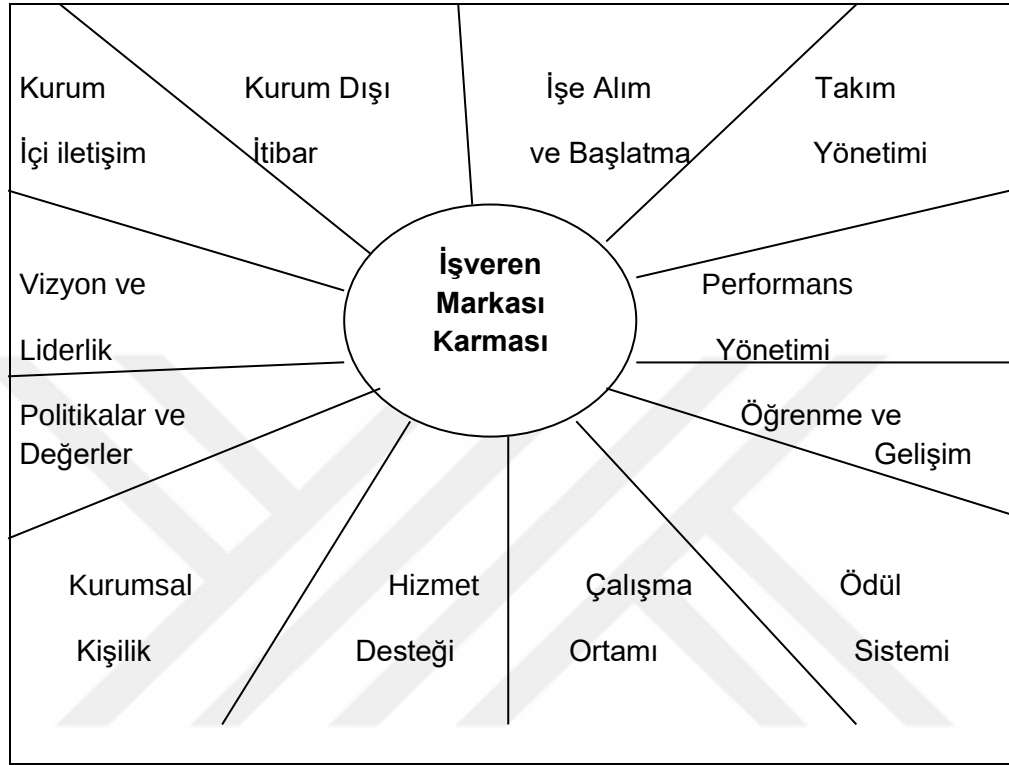
Bilgi ekonomisinin giderek önem kazandığı günümüz piyasasında rekabet, üstün nitelikteki personelleri kazanmak için girilen bir ‘*yetenek savaşına*’ dönüşmüştür. Bu savaş kazanabilmek için örgütler, yetenekli çalışanları bünyelerine alabilmek ve var olan personelinin de elinde tutabilmek adına yeni yöntemlerin arayışına başlamışlardır (Alniaçık, E. ve Alniaçık, Ü., 2012: 1337). İşveren markası da bu yöntemlerden bir tanesidir. İnsan kaynakları departmanında son günlerde en sık başvurulanan yöntem haline gelmiştir. Çünkü, etkili bir işveren markası sayesinde yetenekli çalışanları örgütlerine kazandırabilmek ve var olan personellerini de ellerinde tutabilmek daha kolay hale gelecektir (Aras ve Bayraktaroğlu, 2016: 602).

2.1.1.2.1. İşveren Markası Kavramı Tanımı

İşveren markası kavramı ilk defa Ambler ve Barrow (1996) tarafından ‘işveren markası’ başlıklı yazılarında ele alınmıştır. Bu terimi bir şirket tarafından sağlanan bütün olanakları ifade etmek, potansiyel ve mevcut çalışanların zihninde benzersiz bir işveren hevesi oluşturmak için üretmişlerdir. Bunun sonucunda potansiyel ve mevcut çalışanların şirkete katılmaya veya şirkette devamlılığını sürdürmeye istekli olacaklarını belirtmişlerdir (Fernandez-Lores, Gavilan, Avello ve Blasco, 2016:).

Ambler ve Barrow işveren markası terimini, “istihdam ile sağlanan ve istihdam eden işletme ile tanımlanan işlevsel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketidir” şeklinde tanımlamıştır (Ambler ve Barrow, 1996: 187). Bahsi geçen ekonomik ve işlevsel yararlar

ücreti, ek ödemeleri, sosyal olanakları ve fiziki çalışma şartlarını ifade ederken; psikolojik yararlar imaj geliştirmeyi, öz benliği muhafaza etmeyi aynı zamanda da şirketin değerini, kalitesine verdiği önemi ve saygınlığını ifade etmektedir (Kara, 2013: 41).



Şekil 2: İşveren Markası Karması

Kaynak: Barrow S.ve Mosley R. (2005). *The Employer Brand*, Publisher: John Wiley & Sons.

Barrow ve Mosley'e (2005) göre işveren markasını tek yönlü değerlendirmek doğru olmazdı. Mevcut ve potansiyel çalışanların gözünde güçlü bir işveren markası oluşturabilmek için birçok etkenin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu etkenleri işveren markası karması adı altında toplamışlardır (Barrow ve Mosley, 2005: 9).

Backhaus ve Tikoo'ya göre işveren markası, firmaların özelliklerinin bir işveren olarak rakiplerinden farklılaşmasını göstermekte ve firmanın ortamını ya da iş tekliflerini eşsiz yönüyle sunmayı vurgulamaktadır. Ayrıca işveren markası firmaların işveren olarak kimliğini oluşturmaktadır ve bu değer sistemi, potansiyel adayları çeken, mevcut çalışanları elde tutan ve motive eden davranış ve politikalarını kapsamaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502). Onlara göre işveren markası firmanın ürünü ile kurumsal markasının

tutarlı olması için geliştirilmiştir. İşveren markası firmanın işveren olarak kimliğini karakterize eder (Kara, 2013: 42).

Bir başka tanımlamaya göre işveren markası, belirli bir firma açısından çalışanların ve ilgili paydaşların farkındalığını ve algılarını yönetmek için hedefli, uzun vadeli bir strateji olarak tanımlanır (Alınışık, E. ve Alınışık, Ü. 2012: 1337).

Dell ve Ainspan' a göre işveren markası, potansiyel ve mevcut çalışanların işletme bünyesindeki çalışma deneyiminin nasıl olduğunu aktaran bir araçtır. Bu sayede yüksek nitelikli çalışanların işletmeye çekilmesi sağlanmaktadır (Edwards, 2005: 266).

Lloyd' a göre ise işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanları için 'çalışmak için arzu edilen bir yer' olduğunu anlatan iletişim çabaları toplamıdır (Berthon, Ewing ve Hah, 2005: 153).

İşveren markasıyla ilgili bu tanımlamalara bakıldığında vurgulanmak istenen önemli noktalar şunlardır: (Gözen, 2016: 60)

- Çalışmak için tercih edilir olmak.
- Çalışanlar için önem arz etmek ve çekici olmak.
- Değer sistemi içerisinde firma politikalarının uygulandığı bir bütün olmak.
- Ekonomik, işlevsel ve psikolojik yararlar paketi sunmak.
- Rakip firmalar karşısında rekabet edebilme gücünü artıran bir araç olmak.

Firmalara diğer firmalarla rekabette avantaj sağlayan en önemli faktör insan kaynağıdır. Çalışanlar firmaların iç müşterileridir. Şirketlerin hedeflerini yakalaması için insan kaynaklarının nicel olduğu kadar nitel olarak da iyi durumda olması gerekir. Bu da potansiyel nitelikli personeli firmaya çekme, bağlılığını artırma ve devamlılığını sağlama konusunda insan kaynakları yönetimine çok büyük bir sorumluluk yüklemektedir.

Şirketler hedeflerine ulaşmayı arzu ederken, aynı zamanda istenilen niteliklere sahip hem var olan hem de potansiyel çalışanları kendi bünyesine kazandırabilmek için işletme çekiciliği sağlamalıdır. Bu da ancak güçlü bir işveren markası ile sağlanabilecektir (Sağır, 2016: 417).

2.1.1.3. İşveren Markası İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

Şirketler marka olabilmek için öncelikle insan kaynakları yönetiminde kullanacakları stratejileri etkili ve verimli bir şekilde değerlendirmelidir. Çünkü, başarılı bir insan kaynakları yönetimi çalışanların motivasyonunu ve şirketlerine olan sadakatlerini arttıracığından şirketi zarara uğratabilecek personel devrini azaltacak ve böylece işveren markası oluşacaktır.

İnsan kaynağı kavramı, işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmek için kullanmaları gereken beşeri kaynağı ifade eder. İşletme içerisindeki en üst birimden en altta çalışan personellere kadar mevcut çalışanları ve faydalanılabilecek potansiyel çalışanları kapsar (Tunçer, 2012: 207). İnsan kaynakları yönetimi ise; “İşletmelerde rekabetçi üstünlük yaratmak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politikalar oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir.” şeklinde tanımlanmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008: 146). Raymond A. Noe’ a göre insan kaynakları yönetimi şöyle ifade etmiştir: “İnsan kaynakları yönetimi kavramı ile çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve performanslarını etkileyen politikalar, uygulamalar ve sistemler kastedilmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları çalışanları çekme, motive etme, ödüllendirme ve elde tutma konularında son derece önemli bir role sahiptir.” (Ören ve Yüksel, 2012: 41).

Günümüzde şirketler örgütsel amaçları için beklentilerine karşılık bulabileceği nitelikteki insan kaynağını bünyelerine kazandırmaya çalışmaktadırlar. Bunun yanında stratejik açıdan var olan çalışanların da elde tutulabilmesi gerekmektedir. Bu durumun arzu edilen en iyi şekilde gerçekleşebilmesi işveren markasıyla mümkündür. Personel alımları da insan kaynakları yönetiminin en önemli görevidir. Aynı zamanda örgüt çıkarlarına uygun personel almakla yükümlüdür (Sağır, 2016: 420).

İnsan kaynakları yönetiminde işveren markası süreci üç aşamadan meydana gelmektedir: (Oğuz, 2012: 7)

1. Aşama: Şirket mevcut ve potansiyel iş görenlerine işveren markasını belirten ana mesajı verebilmek için, şirketi çalışılabilecek en iyi yer olarak gösteren bir değer önerisi geliştirir.

2. Aşama: Potansiyel adayları firma bünyesine katabilmek için dış pazarlamayı kullanır.

3. Aşama: İşveren markası şirket içerisinde iç pazarlama aracı olarak kullanılır.

Son aşamanın da gerçekleşmesiyle birlikte çalışanlarla şirketin satmakta olduğu ürün veya hizmet arasında güçlü ve duygusal bir bağ kurmaları sağlanır. Bu sayede, firma çalışanlarının markaya olan inançları artarken daha motive, daha çok çalışan ve firmalarına daha bağlı iş görenler haline gelirler.

Firma kültürü potansiyel adaylar için önemli bir kriterdir. Adayların gözünde oluşan örgüt kültürüyle ilgili sağlam inançlar, firma seçimlerini ve firmada çalıştıkları süreç performanslarını olumlu yönde etkiler. Bu nedenle işveren markasıyla ilgili oluşturulan mesajların firma kültürüyle alakalı yanlış bilgiler sunmaması gerekir. Potansiyel adaylar üzerinde olumlu bir algı yaratmak için firma kültürüyle ilgili yapılan yanlış bilgilendirmeler, adaylar firma çalışanı olduklarında beklentilerinin karşılanmadığını göreceklidir ve bu da memnuniyetsizliklerini artırarak işten ayrılma ihtimallerini arttıracaktır. İşveren markasının insan kaynağı yaratma sürecinde önemli bir etkidir ve insan kaynakları yönetiminin bununla ilgili bazı hususlara dikkat etmesi gerekir. Bunlar: (Backhaus ve Tikoo, 2004: 508)

- İşveren ve işgören arasındaki psikolojik etkileşim şekline yapılan katkıda işveren markası önemli rol oynar.
- Potansiyel ve mevcut çalışanlara verilen doğru bilgiler, bu kişilerin psikolojik sözleşmeye uymama ihtimallerini azaltacaktır.
- İş ön izlemesi yeterince gerçekçi olmayan işveren marka iletileri, işgören devir hızında artışa neden olacaktır.
- İşveren markası organizasyon kültürünün tamamlanmamış bir kısmını sunarsa çalışanlar işten ayrılma yolları arayacaklardır.

Sonuç olarak çalışan ve işletme arasında oluşacak güven duygusu, psikolojik iletişimlerinin güçlü olmasına aynı zamanda da bağlılık duygusunun artmasına neden olacaktır. İşletme, ön izlemesini ve örgüt kültürünü doğru yansıttığı takdirde çalışanların işten ayrılma niyetleri azalacak ve işveren markasına değer katacaktır (Sağır, 2016: 423).

2.1.1.2.4. İşveren Markası Kavramıyla İlişkili Kavramlar

2.1.1.2.4.1. Ürün (Tüketici) Markası

Güçlü bir iletişim aracı olan marka, sunulan ürün ya da hizmetler hakkında tüketicinin bilgi kaynağıdır. Aynı zamanda tüketicilerin arzularının ve beklentilerinin ışığında, ürünlere veya hizmetlere erişim sağlamakta ve satın alım kararlarına yardımcı olmaktadır. Marka kavramı tüketici için sadece bir isim ya da logo anlamına gelmez. Tüketicinin kurum ve ürünler hakkındaki hislerinin ve fikirlerinin aktarılmasıdır. Ürünün şekli, ambalajı, işlevi dışında o ürüne has bütün özellikler marka kavramına dahildir. Markanın fonksiyonlarını tüketiciler yönünden şu şekilde ele almak mümkündür: (Aktuğlu ve Temel, 2006 : 44)

- **Yönlendirme / tanıtma fonksiyonu:** Mevcut pazardaki birçok seçenek arasından tüketicinin birini seçmesinde, ürün ya da hizmetler arasındaki kalite farkının anlaşılmasında kolaylık sağlayan markadır.
- **Alışkanlık ve kolaylık fonksiyonu:** Tüketiciler almak istedikleri ürün ya da hizmetlerde haklarını riski düşük olan ve diğer tüketicilerin daha çok tercih ettiği bilinen markalardan yana kullanırlar. Bunun sonucunda da tüketicide bu marka zamanla alışkanlık haline gelir.
- **Kalite güvencesi:** Marka, özellik ve kalite bakımından tüketiciye daima aynı ürünün sunulacağını garantisidir.
- **Risk azaltma fonksiyonu:** Tüketiciler çeşitli kriterleri göz önünde bulundururlar ve bu kriterlere uygunluğuna göre marka tercihlerini yaparlar.
- **Özdeşleşme fonksiyonu:** Tüketiciler kendi imajlarını yaratmada marka imajından etkilenirler ve bunu markanın sağlamasını isterler. Satın alma tercihlerini de bu doğrultuda gerçekleştirirler.

Pazarlamadaki etkisi son derece güçlü olan marka, doğru kullanılabildiğinde insan kaynaklarında da çok etkili olabilmektedir. Bu sebeple oluşan işveren markasının yönetiminde organizasyonun “işveren” olarak konumlandırılmasında temel pazarlama tekniklerinden faydalanılır (Kara, 2013: 44). Bu teknikler uygulanırken tüketici markasındaki “müşteri” yerine “mevcut ve potansiyel çalışanlar” göz önünde bulundurulur. Her iki marka kavramında da, var olan müşterileri (çalışanları) korurken, potansiyel

müşterileri (adayları) işletmeye katmak amacı değişmez (Baş, 2011: 30). Ayrıca, tüketici pazarlamasında müşterilere değer katacak vaatlerde bulunmak marka başarısını artırır. Tüketici pazarlamasında olduğu gibi işveren markasının pazarlanmasında da çalışanların şirkete bağlılığını oluşturabilmek için duygusal faydalardan yararlanılmıştır (Fernandez-Lores ve diğ., 2016: 41). Bunun yanı sıra prestij, kalite, fiyat ve yenilik gibi ürün markasını oluşturan etmenler; işveren markasında görevler, personeller, şirket değerleri ve çalışanlarına sunduğu yararlar paketi olarak değişiklik gösterir (Yılmaz G. ve Yılmaz E.G., 2010: 295).

Tüketici (ürün) Markası	Hedef Kitle	Mevcut ve Potansiyel Müşteriler
	Amaç	Mevcut Müşterileri Muhafaza Ederken Yeni Müşterileri İşletmeye Çekmek

İşveren Markası	Hedef Kitle	Mevcut ve Potansiyel Çalışanlar
	Amaç	Mevcut Çalışanları Muhafaza Ederken Yeni Çalışanları İşletmeye Çekmek

Şekil 3: Ürün (tüketici) Markası ve İşveren Markası Arasındaki İlişki

Kaynak: Baş T. (2011). *İşveren Markası*. İstanbul: Optimist Yayınları

Şekil 3'te de görüldüğü üzere işveren markası yönetimindeki esas amaç var olan çalışanlarını bünyesinde tutmaya devam ederken potansiyel çalışanların da işletmeye çekilmesini sağlamaktır. Tüketici markasıdaysa aynı durumda çalışanların yerini müşteriler almaktadır.

İşveren markası ve ürün markası arasında hedef kitleleri bakımından farklılık vardır. İşveren markası şirket kimliğini şekillendirirken, hem iç hem de dış hedef kitlelere yönelir. Ürün markası ise sadece dış hedef kitleye yönelir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 503).

2.1.1.4.2. Kurumsal İtibar

İtibar, sosyal bir grup içerisindeki üyelerin kişisel inançları doğrultusunda oluşan kolektif bir sistem şeklinde tanımlanmaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2009: 2639). Başka bir tanımlamaya göre itibar, paydaşların firma ürünleri, firmanın sunduğu hizmetleri ve uyguladığı stratejileri hakkındaki görüşlerini ve bunların rakip firmalarla muhtemel karşılaştırmalarını yansıtır. İtibar, kar amacı içinde olan şirketler ve devlet için olduğu kadar, kar amacında olmayan kurumlar ve insanlar için de önemli bir kavramdır. Uzun uğraşlar sonunda elde edilebilen itibarın, kısa sürede kaybedilebilen kırılgan bir yapısı vardır (Sarıkaya ve Oruç, 2010: 96).

İtibar şirketin değerlerini oluştururken kurumsal itibar daha geniş kapsamlı bir alana sahiptir. Bir şirket, ürün ve hizmet kalitesi, yönetimi, yenilikçi bakışı gibi her bir kolu için ayrı itibar değeri oluşturur. Kurumsal itibar, rakiplerin, personellerin, müşterilerin ve yatırım yapmayı düşünen firmaların şirketin iyi ya da kötü yaptığı isme verdikleri duygusal tepkileri ifade eder (Bilmez, 2011: 174-175).

Kurumsal itibara ilişkin tanımlamaların bazıları şöyledir: (Sayılı, Ağca, Kızıldağ ve Yaşar Uğurlu, 2009: 173; Akgöz ve Solmaz, 2010: 25)

- Fomburn'a göre kurumsal itibar; bir firmanın geçmişteki yaptıklarını ve farklılıklarını gösteren, gelecekteki bakış açısını tanımlayan daimi temsilidir.
- Bir şirketin bütün hedef kitlesi için rakipleriyle kıyaslandığında, şu anki görüntüsünü meydana getiren geçmişteki yaptıklarının ve ilerideki görünümünün algısal temsilidir kurumsal itibar.
- Kurumsal itibar, firmaların farklı paydaşlarının gözündeki imajının bütünsel betimlemesidir.

Tanımlamalara bakıldığında, kurumların itibarları değerlendirilirken yaptıkları her şeyin göz önünde bulundurulduğu görülmektedir. Kurumun paydaşları beklentilerinin karşılanma durumuna göre kurum itibarının olumluluk derecesini belirlemektedir. Bu sebeple itibarlarının güçlü ve sağlam olmasını isteyen şirketler, paydaşlarıyla daima iyi ilişkiler içerisinde olmalı ve paydaşlarının beklentilerini karşılamalıdır (Gümüş ve Öksüz, 2009: 2640).

Bir şirketin en önemli varlığı itibarıdır. İyi bir itibar dış tehditlerin risklerini azaltmada ve rekabet avantajını elde etmede önemli rol oynar. Şirket itibarını arttırdıkça

marka değerini de yükseltir (Bilmez, 2011: 176-177). Bu nedenle kurumlar itibarlarını yükseltebilmek için; en önemli paydaş grubu olan müşteriler için sunulan hizmetlerin ve ürünlerin kalitesi daima yükseltilmeli, şirket iç ve dış politikalarında tutarlı olmalı, toplumda güven duygusu oluşturabilmek için firma yaptığı hataları kabul edip çözüm odaklı çalışmalı, çalışanlara ve diğer paydaşlara şirket misyonu çerçevesinde heyecan kazandırılmalı, tepe yönetim iç ve dış çevreyle direkt kendisi iletişimde olmalı ve kendisinin kişiliğiyle kurumdaki kimliği tutarlılık göstermelidir (Sarıkaya ve Oruç, 2010: 96-97).

Waste Management' ın CEO'su ve başkanı Steve Miller personel alımları, yapılan satışlar, paydaşları tatmin etmek gibi pek çok durumda şirketin itibarının olmaması halinde çok fazla zorluk çekeceğini belirtmektedir. Aşağıda önlem alınmaması halinde itibar sorunları yaratacak faktörler yer almaktadır: (Nakra, 2001: 402-403-404)

- I. **İç Baskılar:** Geçtiğimiz 10 yıl içerisinde, üretimde daha fazla tasarruf yapmaya ve performans hedeflerinde kar odaklı olmaya yönelik baskıda büyük bir artış olmuştur. Bu baskı sonucunda finansal karlılığın muhafaza edilmesine yönelik uygulanan faaliyetler, personelde moral düşüklüğüne, sosyal bölünmelere, sert finansal uygulamalara sebebiyet vermektedir.
- II. **Yönetim Felsefesi ve Kültürü:** Her şeyin yönetici kontrolünden geçtiği firmalarda, hedeflere ulaşımın artması için yapılan legal olmayan davranışlar göz ardı edilse de uzun vadede sonucu daima olumsuzdur. İlk zamanlarda müthiş sonuçlar çıkarılabilir, ama zamanla bir güdüleyicinin firma içerisinde haksız rekabet ve bozulmalara neden olacak stratejiler üretmesi organizasyon yapısını temelden çürütür, imajında ve itibarında, personellerin güveninde ciddi kayıplara sebep olur.
- III. **İşin Globalleşmesi:** Globalleşen pazarlarda firmalar rekabet fırsatlarına yanıt verebilmek için organizasyonlarında yeniden yapılanmaya gitmek durumunda kalırlar. Bu yeniden yapılanma kaynakların harcanmasına, bütçede zayıflamaya, farklı yeni görevleri yapabilmek için personeller üzerinde katlanarak artan talep ve sorumluluklara ve iş dünyasında kamu güvensizliğine yol açacaktır.

IV. **Tüketici Beklentileri:** Dünya pazarında teknolojik gelişmelerin artmasıyla beraber iletişim de hızlanmıştır. İnsanlar tercihlerini yaparken daha fazla seçeneğe sahip olmuşlardır. Artık tüketiciler bu tercihler arasındaki seçimlerini kolaylaştırmak için markaların kurum itibarları hakkında daha çok bilgiye sahip olmak istemektedirler.

V. **Şeffaflık:** İnternet aracılığıyla yapılan ticaretin büyümesi, şirketlerin kurumsal bilgilerinin ve yaptıklarının diğer firmalar, tüketiciler, çalışanlar ve paydaşlar tarafından daha kolay öğrenilmesine sebep olmaktadır. Enformasyonun kaynağı, beklentilerine karşılık bulamamış bir çalışan veya bütün gerçek bilgilere hakim olmayan bir gazeteci ise firma itibarı ciddi risk altında olacaktır.

Kurumsal itibar bileşenlerini ve bu bileşenlerin paydaşlar üzerindeki etkilerini bilmek, kurumsal itibarı yönetebilmekteki ilk şarttır. Yapılan çalışmalar sonucunda bu bileşenler; duygusal cazibe, vizyon ve liderlik, finansal performans, ürün ve hizmetler, kurumsal çevre ve sosyal sorumluluk olarak belirlenmiştir (Akgöz ve Solmaz, 2010: 26).

Bir şirketin en kıymetli varlığı itibarıdır. Şirket içi ve dışında iyi bir itibar yaratmak, firmaya rekabet avantajı sağlarken dışarıdan gelebilecek tehditlerin risklerini de hafifletir (Bilmez, 2011: 176). Güçlü bir kurumsal itibara sahip olan firmalar pek çok yönden rakiplerinden önde olacaktır. Bu faydalar şu şekilde sıralanabilir: (Çekmecelioğlu ve Dinçel, 2014: 83; Gümüş ve Öksüz, 2009: 2641)

- ✓ Firmanın kamuda yarattığı olumlu itibar çalışanların davranışlarını da olumlu yönde etkiler.
- ✓ Mevcut pazardaki değeri artar.
- ✓ Personelleriyle, müşterileriyle, paydaşlarla ve kredi sağlayan kurumlarla olan bağlarını kuvvetlendirir.
- ✓ Potansiyel çalışanları çekmek kolaylaştırır.
- ✓ Yeni müşterileri çekmek kolaylaşırken, mevcuttakilerin de sadakati artar.
- ✓ Finansal kazancını arttırır.
- ✓ Yatırım yapmak isteyen şirketleri bünyesine kazandırmakta avantaj sağlar.

2.1.1.4.3. Kurumsal İmaj

İmaj, herhangi bir kişiye, organizasyona veya nesneye dair belli bir süre sonunda oluşan insanların zihinlerindeki pozitif ya da negatif düşüncelerdir. Moffitt, imajı geçmişten geleceğe çevresel, kişisel, kurumsal ve kültürel etmenler sayesinde gelişen bir kavram olarak nitelendirir (Polat, 2011: 257). Diğer taraftan Williams, imajın halkla ilişkiler ve reklamın etkili bir dili olduğunu söylemiştir (Uzoğlu, 2001: 345). İmaj, her durumda kaynağı veya etmeniyle bağdaşmayabilir. Yine de genel olarak bakıldığında toplum genelinde algılanan gerçek olarak kabul edilir ve imajı belirler. Bu nedenle, kurumların oluşturduğu ve potansiyel müşterileri üzerindeki etkiler sonucu çıkan güçlü, kaliteli, zayıf, güvenilir vb. gibi pozitif ve/veya negatif tanımlamaların hepsinin imajı oluşturduğu düşünülmektedir (Çetin ve Tekiner, 2015: 420).

Kurumsal imaj, toplumun kurum ile kurduğu ilişkide önem arz eden, kurumun insanların zihninde oluşturduğu resimdir (Özgözcü, 2017: 583). Herhangi bir örgütün ya da sistemle ilgili kişilerin düşüncelerinin genel bir değerlendirmesidir (Polat, 2011: 257). Farklı bir tanımlamaya göre ise bir örgütün başarı durumu, yaptığı faaliyetlerle ilgili paydaşların inanç ve deneyimlerinin birbirleriyle etkileşimlerinin bir sonucudur kurumsal imaj (Taşlıyan, Paksoy ve Hırlak, 2013: 777).

Kurumlar kendileri için olumlu bir imaj oluşturabilmek adına müşterilerine, paydaşlarına, personellerine kendileri hakkında mesaj yayarlar. Ancak önemli olan bu mesajın nasıl algılandığıdır. Doğru imajı oluşturmak kurumların var oldukları sürece yapmaları gereken en önemli görevlerden bir tanesidir. Faaliyet gösteren her kuruluşun bir kimliği vardır. Bu kimlik doğrultusunda kamuoyu hemen iyi ya da kötü değerlendirmesi yapabilir. Fakat imaj, hem personellerin ve var olan tüketicilerin hem de potansiyel müşterilerinin firmanın farklı yönlerini değerlendirmesi sonucu oluşan görüşlerinin toplamıdır (Uzoğlu, 2001: 346). Kurumsal imaj aynı zamanda firmaların tüketicilerle aralarındaki iletişimin başlangıcını oluşturmaktadır. Bu kavram, hem hizmet sektöründe hem de endüstriyel şirketlerde sunulan ürün ve hizmetlerin en iyi şekilde pazara sunulup tutundurulması için titizlikle çalışılması gereken bir unsurdur (Aksoy ve Bayramoğlu, 2008: 86-87).

Flavian, Torres ve Guinaliu'nin kurumsal imaj hakkında yaptıkları çalışmalarında, *“kurumsal imajın, tüketicinin güveni üzerine etkisi ve geleneksel bankacılık işlemleri ile internet bankacılığı yönünden karşılaştırılması”* incelenmiş ve sonuç itibarıyla; tüketicinin

güven parametresinin yükselmesinde kurum imajının olumlu olmasının ve iyi yönetilmesinin çok etkili olduğu kanısına varılmıştır (Flavian, Torres ve Guinaliu, 2004: 366-384). Bu doğrultuda, kurum imajının oluşturulması sürecinde imaj yönetiminin de önemi vurgulanmıştır. Kurumsal imaj iyi yönetilebilmesi için bazı temel unsurlara dikkat edilmesi gerekir. Bunlar: (Çetin ve Tekiner, 2015: 425-426-427)

1. **Altyapı Unsuru:** Kurumsal imaj öncelikle kurum vizyon ve misyonu, yönetim tarzı, hedef kitlesi ve var olan müşterilerine ulaşma şekli gibi şirketin temel niteliklerini barındıran bir altyapıyla kurulmalı ve oluşturulmalıdır.
2. **Dış İmaj Unsuru:** Mevcut ya da potansiyel müşterilerin, firmaya ya da kuruma karşı oluşturdukları olumlu veya olumsuz bütün algılar dış imajı oluşturmaktadır. Dış imaj unsuru, kaliteli ürün sunumu, reklam, medya, ürün logosu gibi somut imaj yaratımı ve sponsorluk öğeleri çerçevesinde şekillendirilmelidir.
3. **İç İmaj Unsuru:** Çalışanların firmaya veya kuruma dair beklentilerinin büyük ölçüde karşılanması verimliliklerinin ve motivasyonlarının artmasını sağlayacaktır. Bu da iç imaj unsurunu olumlu yönde etkilemektedir.
4. **Soyut İmaj Unsuru:** Bu unsur hem müşteriler hem de hedeflenen kitle ile sadece somut unsurlarla değil soyut kavramlarla da duygusal bir bağ oluşturması gerektiğini belirtir. Müşteri memnuniyeti ve sadakatının sağlanması soyut imajın temelini oluştururken, topluma ve tüketicilerine ne oranda ve hangi yönde katkı sağladığı soyut imajı belirleyen en önemli etkenlerdir.

İyi yönetilebilen güçlü bir kurumsal imaj işletmesine birçok fayda sağlamaktadır. Bu faydalar şu şekilde sıralanabilir: (Taşlıyan ve diğ., 2013: 777-778; Baygül Özpınar, 2008: 87)

- İşletmeye bulunduğu pazarda rekabet üstünlüğü sağlar.
- İşletmedeki iç ve dış iletişimi kuvvetlendirirken, uzun dönemdeki hedeflerini gerçekleştirmek için yöneticilerin birbirleri arasındaki duyarlılıklarını artırır.

- Personellerin, işletmenin amaçlarını ve belirledikleri hedeflere ulaşmak için yaptıkları stratejileri anlamasını kolaylaştırır.
- Müşterilerine, firmanın sektöründeki durumunu ve konumunu görüp değerlendirme yapabilmesini sağlar.
- Tüketici bağlılığını artırır.
- Tüketicilerin satın alma tercihlerine ve memnuniyetine pozitif yönde etki eder.
- İşletmeye olası bir kriz zamanında sürdürülebilirliği tercih edilmesini ve sermaye bulma konusunda sıkıntı çekmemesini sağlar.
- Yetenekli ve niteliği yüksek personel bulma konusunda kolaylık sağlar.
- İşletmeye veya kuruma üst düzeyde fark edilirlilik kazandırır.
- Güçlü bir kurumsal imaj toplumda algılanan kaliteyi olumlu yönde etkiler.

Genel olarak bakıldığında, gittikçe büyüyerek gelişen ve küreselleşen iş dünyasında, sert rekabet ortamının olması sebebiyle kurumsal imajın ve ilgili pazarlama faaliyetlerinin iyi yönetilmesinin ne kadar büyük avantaj sağlayabileceği görülmektedir (Baygül Özpınar, 2008: 87).

2.1.1.4.4. Kurumsal Kimlik

Toplumlarda, insanlar kendilerini tanıtırken kimliklerini kullanırlar, çünkü her bireyi diğerinden ayıran kimlikleridir (Baloğlu, 2016: 24). Kurum ve kuruluşlarda kendilerini doğru şekilde tanımlamak, sektörlerinde rekabet avantajı sağlayabilmek ve farklılıklarını göstermek amacıyla kimliklerini kullanırlar. Özellikle 12.yüzyıldan itibaren yerel ve uluslar arası ticaret kavramının önem kazanmasıyla, firmalar ürünlerini diğer şirketlerin ürünlerinden ayırmak için işaretler ve semboller kullanmaya başlamış, zamanla büyüyen rekabet ortamında kimlik kavramı, firmanın ürettiği üründen yönetim şekline, reklamdan halkla ilişkilerine, çalışanının kıyafetinden davranışına kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaya başlamıştır (Atam, 2014: 17).

Kurumsal kimlik, bireyin kendisini üyesi bulunduğu kuruluşlar açısından tanımladığı bir örgütle birliğin veya aidiyetin algılanması şeklinde tanımlanır (Mousiolis ve Bourletidis, 2014: 512). Başka bir tanımlamada ise felsefesi, tarihi, liderliği, yönetimi, organizasyon yapısındaki güncel durumu ve bir sonraki geleceğe bakış açısı ile yaratılan

örgütlenmenin karmaşık bir görünümü olarak tasvir edilmektedir. Kurumsal kimlik, şirket felsefesinden ve uzun dönemdeki hedefinden oluşan stratejik ve planlı bir oluşumdur. Bu oluşum uzunca bir süre zarfı içerisinde firmanın genel yapısı doğrultusunda şekillenir ve süreklilik arz eder (Paliderova, Bielikova ve Spuchl'akova, 2015: 287-288). Kurum kimliğini oluşturmak için yararlanılan bu stratejiler, bütün iletişim etkinliklerini bünyesine alarak iç bütünleşme ve kurum dışı güçlü bir imaj oluşturma çabalarını kapsar.

Kurum kimliğine ihtiyaç duyulmasının sebepleri şu şekilde sıralanabilir (Fidan ve Gülsünler, 2003: 467):

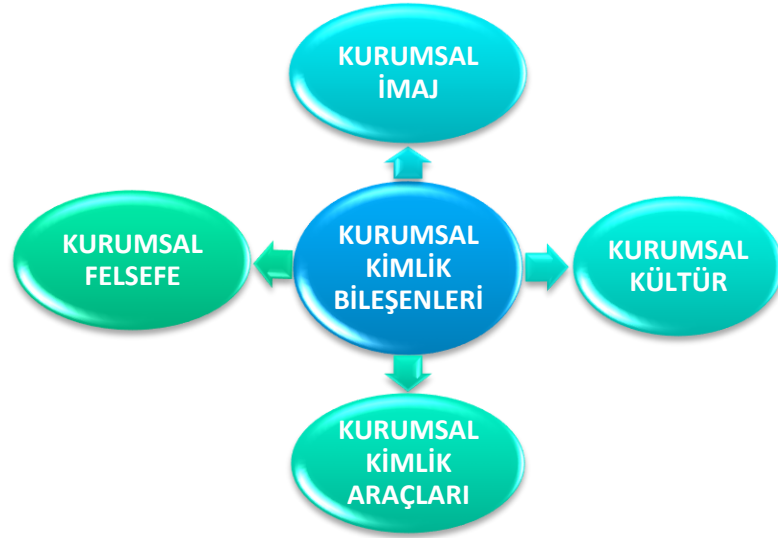
- Şirket yeni kurulmuştur.
- Var olan bir şirkette de koşullar gereği değişim ihtiyacı oluşabilir.
- Yönetim kanadında büyük değişiklikler vardır.
- Sunulan ürün ve hizmetlerde değişimler ve yenilikler vardır.
- Şirket birleşmesi olmuştur.

2.1.1.4.4.1. Kurumsal Kimlik Bileşenleri

Kurumsal kimlik denildiğinde toplum gözünde genellikle ilk akla gelen o firmanın logosu, amblemi ve reklamı vb. görsel unsurlarıdır. Ancak kurumsal kimlik, bu görsel unsurların yanında kurumsal felsefe, davranış ve iletişim unsurlarının da birbiriyle olan bağlarından oluşmaktadır.

Herbst kurumsal kimliğin etmenlerini dört gruba ayırmıştır (Kara, 2014: 17):

- Kurum kültürü,
- Kurum felsefesi,
- Kurumsal kimlik araçları (Kurumsal iletişim, kurumsal davranış, kurumsal tasarım),
- Kurum imajı.



Şekil 4: Kurumsal kimliğin faktörleri

Kaynak: Tuna, M.ve Tuna A. Ayşen. (2007). *Kurumsal Kimlik Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık

2.1.1.4.4.1.1. Kurumsal İmaj

Günümüzde imaj, birçok farklı anlam yüklenerek kullanılan bir kavram olmuştur. Türk Dil Kurumu'na (TDK) göre imajın kelime anlamı “*genel görünüş, izlenim, imge*” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2018). Başka bir tanımlamada imaj, dış katılımcıların fikirlerinde meydana gelen, kurum misyonu ve değerleriyle gerçekleşen örgüt kimliğinin algılanış şekli olarak karşımıza çıkmaktadır (Meral, 2011: 21).

Günümüzde imaj, firmaların rekabet ortamında farklılık yaratabilmeleri ve potansiyel müşterileri kendilerine çekebilmeleri adına zorunlu bir ihtiyaç haline gelmiştir. Kurumlar için oluşturulan imaj, o işletmelerin geleceğine yön verir. Doğru planlanmış, doğru yönetilen, içinde bulunduğu topluma faydalı işler yapan, bunun yanı sıra kültür, sanat ve çevre konularında pozitif algılar oluşturan işletmeler zamanla iyi bir kurumsal imaja sahip olur. Ancak, firmalar bunları yaparken toplum gözünde akılda kalabilmesi ve rekabet ettiği diğer firmalar arasında farklılaşabilmesi için imaj oluştururken görselliğe ihtiyaç duyar. Bu sebeple kurumsal imajda görsellik çok önemlidir.

Kurumsal görünüm üç temel unsurdan oluşmaktadır. Bunlar (Kara, 2014: 37-39):

- Ürünlerin farklılaşmasını sağlayan, ürünün ambalaj ve tasarımını kapsayan ürün görünümü.

- Logo, yazı stili, katalog, kuruluş gazetesi gibi iletişimde kullanılan araçların görünümü.
- Personeller için iyi tasarlanmış çalışma çevresi, müşterilerin iyi vakit geçirebilecekleri bir satış noktası, firmanın bulunduğu cadde ve binanın temiz olması gibi unsurları barındıran çevre görünümü.

Bir kurum için oluşan olumlu imaj algısı, daha kuvvetli bir kurumsal kimliğe katkı sağlar ve bu da personeller ve yönetim arasında iyi işbirliklerini, yüksek performansı olumlu etkilerken, düşük seviyede bireysel sonuçlar meydana getirmektedir.

2.1.1.4.4.1.2. Kurumsal Felsefe

Kurumsal felsefe, bir firmanın sunduğu hizmetten tüketicilerine, kurumsal tutumlardan çevreye karşı olan duyarlılığa kadar pek çok konudaki değer ve inançlarıdır.

Bir kurum felsefesi sözlü veya yazılı olacak şekilde, kurum içinde ve yönetimde davranışları yönlendirmek ve çalışma prensiplerini tespit etmek amacıyla kullanılır ve kurumun tüm stratejilerini ve yönetim politikalarını etkiler. Kurumsal felsefe örgüte birçok bakış açısı getirir. Bunlar (Okay A. ve Okay A., 2005: 43):

- Firma içerisindeki ekonomik düzenin ve firmanın toplumsal fonksiyonuna olan inanç.
- Firma ve toplum için kazancın etkisi.
- Personellere ve paydaşlara karşı sorumluluk.
- Büyüme, rekabet ortamı ve teknolojik gelişmeye yönelik tutum.
- Firmanın ekonomik hareketleri baz alınarak kabul edilen faaliyet kuralları ve davranış normları.

2.1.1.4.4.1.3. Kurumsal Kültür

Örgüt tarafından özümseven esas değerlerdir. Kurum müşterilerine ve personellerine yönelik politikasına yön veren, çalışanların davranışlarını ve birbirlerini ne şekilde etkilemesi gerektiğini şekillendiren inançlar ve beklentiler modelidir (Vural, 2003: 40).

Kurumsal kültür, örgütün tarihinden örgütü anlatan hikaye ve mitlere, sadık kaldığı değer ve inançlardan gelenek ve göreneklerine, personellerinden işlerin işleyiş yapısına kadar pek çok unsurdan oluşmaktadır (Vural ve Sodohol, 2005: 122). Her kurum veya kuruluş kendine has tarih, sistem, misyon, iletişim modelinden meydana gelen kültüre sahiptir. Kurumsal kültür, örgütün misyon ve planlanmış stratejilerinin uygulanabilmesinde, örgütsel etkinliğin ve performansın artırılmasında önemli bir unsurdur (Meral, 2011: 20).

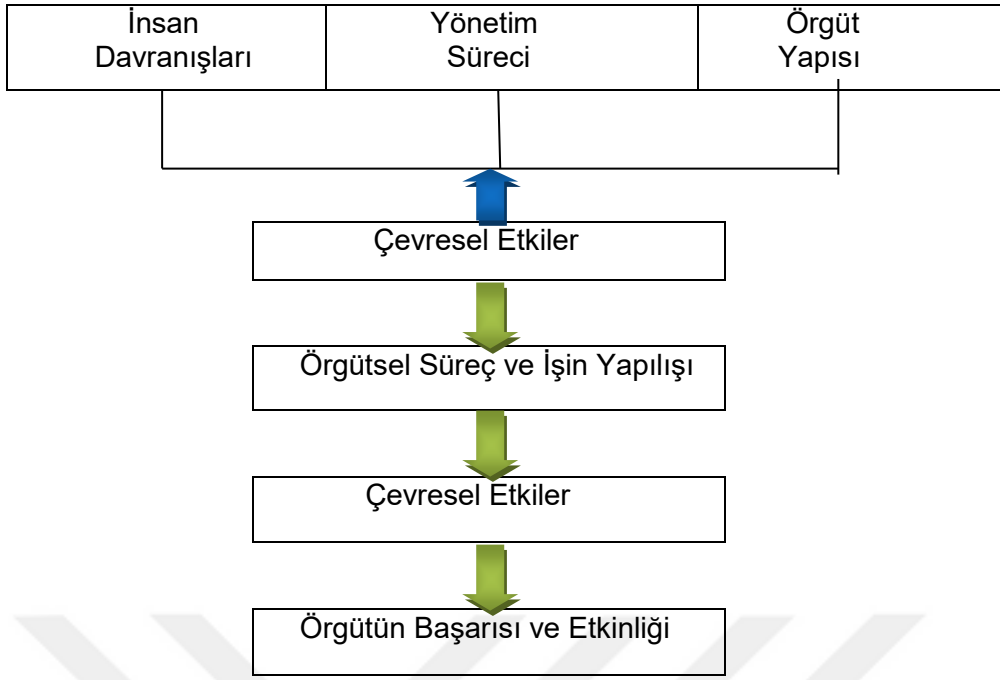
2.1.1.4.1.4. Kurumsal Kimlik Araçları (kurumsal iletişim, kurumsal davranış, kurumsal tasarım)

Personeller, tüketiciler, yatırımcılar ve toplum; ürün ve hizmetlerini sunan firmaların kendileriyle iyi kalitede iletişim sağlamalarını beklerler. Kurumsal iletişim, kuruluşların amaçları doğrultusunda hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan üretim ve yönetim süresince, bölümler ve unsurlar arasında bilgi alışverişini, motive olmayı, değerlendirme yapmayı, karar alma sürecini ve denetlemeyi sağlamak amacıyla oluşturulan iletişimdir (Tabak, 2006: 164).

Kurum kimliğini kurum imajına çevirme sürecinin parçalarından biridir kurumsal iletişim (Meral, 2011: 29). Bu süreçte kullanılan kurumsal iletişim, yapısı bakımından biçimsel ve biçimsel olmayan şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Biçimsel iletişim, örgüt kuralları ve amaçları içerisinde belli kalıplar çerçevesinde oluşan iletişim şeklidir. Biçimsel olmayan iletişim ise karşılıklı olarak veya telefonla yapılan, kuruluşun farklı bölümlerinde çalışan personeller arasında gerçekleşen iletişim şeklidir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2004: 66).

Kurumsal açıdan davranış, firma yöneticisinin karar mekanizmasından personelin üstlerine karşı herhangi bir tavır takınmasına kadar her çeşit olguyu içermektedir. Herhangi bir davranışın kurumsal davranış kapsamında olabilmesi için, firma faaliyet alanı ile ilgili, firma için anlamlı ve firma amacına uygun olmalıdır.

Özalp, kurumsal davranışın çerçevesini şu şekilde özetlemiştir (Özalp, 2004: 6):



Şekil 5: Kurumsal Davranış Çerçevesi

Kaynak: Özalp, E. (2004). *Örgütsel Davranışa Giriş ve Yöntem*. (2. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.

Kurumsal davranış, sadece firma içerisini değil aynı zamanda faaliyet gösterdiği sektördeki ve sorumlusu olduğu alanlardaki ekonomik, toplumsal, siyasi, bilgilendirme ve kalite davranışlarını da kapsamaktadır (Meral, 2011: 32-33-34).

Kurumsal dizayn, kurumsal kimlik kavramının biçim bulmuş halidir. Bu biçim oluşturulurken kurumsal dizaynın üç unsurundan yararlanılmaktadır. Bunlar (Uzoğlu, 2005:26; Okay, 2002: 129):

- Ürün Dizaynı: Şirketlerin, pazarda rekabet gücünü arttırmak, mevcut ve potansiyel müşterilerinin zihninde kalıcı olabilmek için ürün ambalajı ve markasında yaptıkları değişikliklerdir.

- İletişim Dizaynı: Kurumun bütün iletişim araçlarının dizaynıdır. Kurumun imzası, logosu, isim markası, bunları oluştururken kullanılan renk en önemli iletişim araçlarıdır.

- Çevre Dizaynı: Kurumun verimliliğinin artışına katkıda bulunan ve iş verimliliğini arttıran bir unsurdur. Doğru dizayn edilmiş bir çalışma ortamında personelin algılaması ve motivasyonu yükselirken durağanlık ve yorgunluk azaltılabilmektedir.

İyi oluşturulmuş bir kurumsal kimlik, hem şirket içinde hem de bulunduğu sektörde birçok fayda sağlamaktadır. Bu faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Fidan ve Gülsünler, 2003: 468; Işıldar, 2018: 28-29; Baloğlu, 2016: 74):

- ⇒ Personelin firmalarının ortak değerleri yönünde davranmasını sağlamaktadır, bu davranış aynı zamanda personellerin arzu ve taleplerinin de ciddiye alınmasını sağlamaktadır.
- ⇒ Firmaların tanınır olmasına ve uzun vadede tercih edilebilmesine katkı sağlamaktadır.
- ⇒ Personelin, firmanın vizyon, misyon ve amaçlarına uygun çalışmasına ve sadakatlerinin artmasına olanak sağlar.
- ⇒ Firmaların toplumsal, ekonomik, siyasi vb. birçok alanda pozitif olarak değerlendirilmesini sağlar.
- ⇒ Firma ürün ve hizmetlerinin satışının artmasına katkıda bulunur.
- ⇒ Kaliteli çalışan ve yöneticileri firma bünyesine katmada avantaj sağlar.
- ⇒ Sektörde ayırt edilebilir olan bir kurumsal kimlik; firma karının artmasının, tüketiciler, aracılar, medyayla birlikte sağlam iş ilişkileri oluşturmasını sağlayacak konumda olmasının yolunu açar.

Her organizasyonun kendi politikasına uygun, kendine has bir kimliği vardır. Sektöründe öncü başarılı kurum ve kuruluşların deneyimlerine bakıldığında, çalışanların iş yaşamında aktif olması konusunda kurumsal kimliğin, firma performansı ve verimliliğinde pozitif yönde etki yarattığı görülmektedir. Bunun yanı sıra zamanla değişen, gelişen piyasa koşullarına ayak uydurabilmek, hedef gruplarını ve paydaşlarını kaybetmemek adına organizasyon yapısına uyumlu olarak kurumsal kimlikleri üzerinde değişiklikler yapmanın faydalı olduğunu belirtmektedir (Paliderova ve diğ., 2015: 286-288).

2.1.1.4.5. Örgütsel Çekicilik

Türk Dil Kurumu (TDK, 2018) sözlüğünde çekicilik kavramı, “çekici olma durumu, alım, albeni, alımlılık, cazibe” şeklinde tanımlanmış olup kişiler üzerinde pozitif etki yaratan, beğeni ve hoş gitme gibi hisler oluşturabilen bir özelliktir.

Çekicilik ifadesinin alan yazınlarına bakıldığında, “bireyler arası çekicilik”, “fiziksel çekicilik”, “pazar çekiciliği”, “kurumsal çekicilik”, “turistik çekicilik” vb. şekilde çeşitlilik

gösterdiği ve pazarlama, turizm gibi birçok sektörde de önemli araştırma konularından olduğu görülmektedir (Özüçalışlıyan, 2015: 16).

Küreselleşen ve teknolojiyle ilerleyen piyasa koşullarında giderek kol gücünün yerini beyin gücünün almasıyla, firma varlığının sürekliliğini sağlamak adına entelektüel sermaye için yaptıkları yatırımların yaşamsal önem arz ettiğini algıladıkları görülmektedir. Fakat işgücü hareketinin arttığı ve iş görenler için çalışılacak alternatif firmaların çoğaldığı günümüz koşullarında, çalışanların devamlılıklarını arttırabilmenin ve potansiyel işgücünü firmaya çekebilmenin giderek zorlaştığı belirtilmektedir. Bu doğrultuda, firmaların ve potansiyel ve mevcut çalışanların karşılıklı olarak isteklerini şeffaf, anlaşılır ve gerçekçi ifadelerle belirtmelerinin hem kişisel hem de örgütsel kazancın anahtarı olacağı, aynı zamanda karşılanan istekler sonucu sergilenen olumlu tavırların çalışan ve firma açısından çekici olduğu neticesine varılmasına olanak sunduğu görülmektedir (Dural, Aslan, Alinçe ve Araza, 2014: 142).

Bazı akademisyenlerin ilgili çalışmalarında örgütsel çekiciliğin tanımı şöyledir (Dural ve diğ., 2014: 142; Aiman, Bauer ve Cable, 2001: 221; Tsai ve Yang, 2010: 49):

- Bir kurum veya kuruluşa karşı gerçekleşen genel olumlu duygu.
- İş görenlerin belirli şirketleri potansiyel çalışılacak yer olarak görmelerini duygularına, fikirlerine ve tavırlarına yansıtmaları.
- İş görenin çalışmak istediği pozisyonu takip etme ve belli bir kuruluştan gelen iş tekliflerini kabul etme isteği.
- İşverenlerin nitelikli potansiyel çalışanları firmalarına çekmek için, güçlerini stratejik biçimde kullanma girişimleri şeklinde tanımlanmaktadır.

Herhangi bir firmanın potansiyel iş görenleri tarafından “çalışmak için çekici bir yer” olarak görülmesi literatürde örgütsel çekicilik ile belirtilmektedir. Bu kavram, kişilerin çalışmak istedikleri yeri seçmelerine ve o işe başvurup vurmama tercihlerindeki karar verme süreçlerine etki eden önemli bir etmen olarak kabul görmektedir (D. Akçay, 2012: 176).

Örgütsel çekiciliğin oluşturulabilmesi ancak, potansiyel çalışan adaylarının çekicilik konusundaki algılamalarının belirlenebilmesiyle mümkün olacağından oldukça zorlu bir süreç şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Yıldız, 2013: 167). Firmaları çekici kılmaya yönelik yapılan ilk araştırmalarda, genel olarak firma ile alakalı süreç ve konular üzerinde

durulmuş, maaş, kariyerlerinde yükselme, lokasyon, örgüt yapısı vb. firma özelliklerinin bu süreçte etkili olduğu belirtilmiştir. Fakat, sadece bu özellikler iş gören adaylarının aynı sektör içerisinde firmalar arasındaki farkı anlamalarına yetmediğini belirtmektedirler (Lievens ve Highhouse, 2003: 76). Gelişen ve hızla ilerleyen sektörde yönetim literatürüne yeni dahil olan “işe alım ilanları”, “kurumsal sosyal performans”, “itibar”, “kurumsal sosyal sorumluluk”, “kişilik özellikleri” ve “imaj” kavramlarının örgütsel çekicilik üzerinde etkili olduğu ve aynı zamanda iş gören adaylarının bu kavramlar doğrultusunda firmalar arasındaki ayırt edici özellikleri tespit edebildiği görülmektedir (Dural ve diğ., 2014: 143).

Firmaların var olan özelliklerinin, iş gören adayları tarafından ne şekilde algılandığı ve firmada aradıkları kriterlerin neler olduğuna dair birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Bunlardan bazıları şunlardır (Büyükgöze ve Erçetin, 2017: 52):

- 1) İşe alım yolları ve başvuru sürecinde, yüz yüze görüşme, özgeçmiş incelemesi ve referans belirtilmesi aşamalarının örgütsel çekicilik üzerinde etkisi olduğu ileri sürülmüştür.
- 2) Web sitesinin fonksiyonelliğinin adayları etkilediği, gizlilik kuralının ihlal edilmesi sonucunda örgütsel çekiciliğin azalacağı belirtilmiştir.
- 3) İş gücü büyüklüğü, maaş, esnek çalışma saatleri gibi iş özelliklerinin örgütsel çekicilik üzerinde etkili olduğu savunulmuştur.
- 4) İş gören adaylarının kişiliklerinin örgütsel çekicilik üzerinde etkili olabildiği ileri sürülmüştür. Örneğin, özgüveni düşük olan kişilerin iş güvencesi verebilen firmaları, özgüveni yüksek olan kişilerin ise yenilikçi fikirlere açık firmaları seçtiği gözlemlenmiştir.
- 5) Firma personellerinin dış imajı, kişiler arasında yayılan pozitif reklam ve firma imajı gibi örgüt özelliklerinin, iş özelliklerinden aday iş görenler üzerinde örgütsel çekicilik algısında daha etkili olduğu savunulmuştur.
- 6) Bazı çalışmalarda ise kişinin iş yaşamı ile kendisi arasındaki uyumun örgütsel çekiciliğe etki ettiği belirtilmiştir. Kişinin değer yargıları, kişilik yapısı ve demografik özellikleriyle firma özelliklerinin uyumlu olduğu durumlarda pozitif etki yarattığı ifade edilmiştir.

Örgütsel çekicilik nedeniyle firmayı tercih eden kişilerin fazla olması ileride yaşanabilecek bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Bir firmada, benzer özellikteki çalışanların çoğunluk oluşturmaları, diğer çalışanların bu durumdan rahatsız olmasına,

işten ayrılmasına ve firmanın yıpranmasına sebebiyet vermektedir. Bu yönüyle kurumlar için sorun teşkil eden örgütsel çekicilik, yöneticiler tarafından dikkat edilmesi gereken bir husus olarak karşılına çıkmaktadır. Yöneticiler, farklı fikirlere sahip personelin de firmalarına sağlayabilecekleri faydaları göz ardı etmemelidirler.

Sonuç olarak, örgütsel çekicilik her ne kadar kurum için olumsuz bir durum yaratabilecek olsa da temelde firmalara büyük katkılar sağlayan bir kavram şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Günümüzün rekabet koşullarında firmalar başarıları yükseltebilecek iş görenleri çekebilmek, mevcut ve potansiyel çalışanları için “çekici” olarak görülen unsurları belirlemek ve bunları geliştirmek durumundadır. Aksi durumda niteliği yüksek mevcut ve potansiyel çalışanlar, çekici gördükleri diğer firmaları tercih edecek, bu da rakip firmalarla rekabet edebilme olanağını düşürecektir (Özüçaglıyan, 2015: 18).

2.1.1.5. İşveren Markası Özellikleri

Giderek büyüyen kurumlar işveren markalamasını, potansiyel çalışanları etkilemek ve var olan işgücünü kurum kültürüne ve kurumun stratejik planlarına uygun hale getirmek için kullanırlar. İşveren markası, mevcut ve potansiyel işgücünü, paydaşların ilgilerini ve farkındalıklarını idare etmek amacıyla faydalanılan amaçlı ve uzun dönemli stratejidir (Özgen ve Akbayır, 2011: 80).

Herhangi bir kurum veya kuruluş, büyüklüğü ve faaliyet gösterdiği alan hangi boyutta olursa olsun işgörenler üzerinde algı oluşturacak bir işveren markasına sahiptir. Oluşan bu algı potansiyel işgörenlerin gözünde diğer firmalara oranla farklı kılan özellikleri bünyesinde barındırıyorsa, işletmenin tercih edilmesini sağlayacaktır. Günümüzde hala iş ilanlarına yüzlerce kişi başvurmakta ancak, niteliği yüksek personel bulmakta zorlanılmaktadır. Bunun yanı sıra en kolay iş için dahi çalışan devir hızı yüksek olmaktadır. Bu bağlamda işveren markası oluşturmak büyük önem arz etmektedir (Demir, 2014: 17).

Ulusal ve uluslararası sektörlerdeki firmaların tercih edilirliliği açısından büyük öneme sahip olan işveren markası kavramının temel özellikleri Baş’a (2013) göre şöyledir:

1. Marka İnsanların Duygularına Hitap Eder: Marka kişilerde arzu ve beklenti oluşturarak harekete geçmelerini sağlar. Çok basit görünen işlevsel özellikler dahi marka kavramıyla anlam kazanmaktadır.

İş piyasasında aranan kriterlerden olan bağlanma, sadakat gibi özellikler yalnızca rasyonel düşünce tarzıyla oluşmazlar. Potansiyel iş görenler kimi firmalarda çalışabilmek için mücadele gösterirken, daha iyi imkanlar sunan başka bir firmayı göz ardı edebilmektedirler. İşgörenler sadece güçlü bir İşveren Markasında çalıştığını gösterebilmek için çalışabileceğinden daha alçak pozisyonları bile kabul edebilmektedir.

2. Marka Deneyimleri, Fırsatları ve Beklentileri Basitleştirir: Marka kişilerin arzu ve ihtiyaçlarını berraklaştırırken, tecrübelerini kategorize ederek anımsamalarını kolaylaştırmaktadır. Bunun neticesinde potansiyel işgörenler, işveren markasına duydukları inanç ve güven, işgörenin kişiliğini ne derece yansıttığı gibi birçok etmeni göz önünde bulundurarak o şirkette çalışıp çalışmamaya karar vermektedirler.

3. Marka Çalışanlar ile İşletme Arasındaki Etkileşimi Kolaylaştırır: Marka kendine has diliyle çalışan personele ne şekilde davranış göstermeleri gerektiğini öğretmektedir. Marka şirket misyon ve vizyonunu, hedeflerini, başarılarını ve değerlerini az miktarda sözcük ve sembolle iletebilen bir kavramdır. Örneğin; Nike firması “Just Do It” sloganıyla ilerlemektedir. Bu kısa ifade içerisinde birçok unsuru barındırmaktadır. Bu noktada işveren markası, iletmek istenen bütün mesajları çalışanlara ve potansiyel işgörelere basit ve kuvvetli bir biçimde iletmeyi sağlamaktadır.

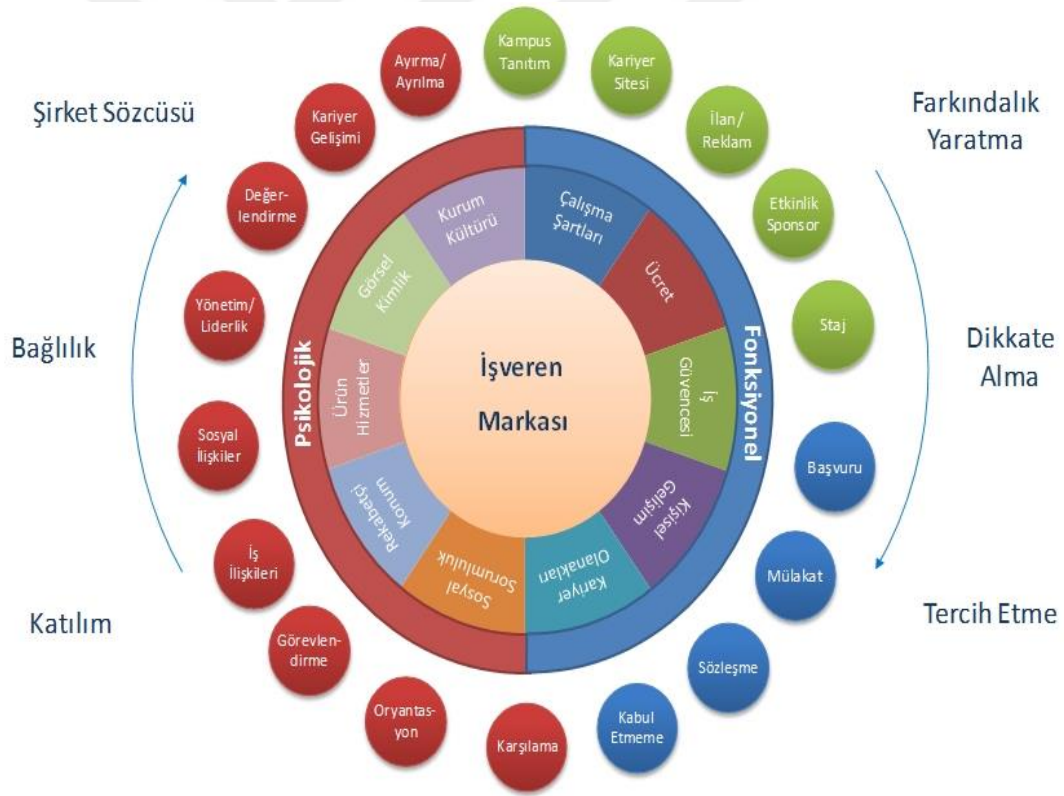
4. Marka Çalışanların “Büyük Fikirler” ile İrtibatını Sağlar: Çalışanlar için işveren markasının gücü, sadece iş ortamıyla sınırlı kalmamaktadır. Bunun yanı sıra işveren markası, evrensel değer yargılarını taşıyacak şekilde konumlandırıldığında, bütün çalışanlar için “hale etkisi” yaratabilmektedir.

İşveren markasıyla olan ilişki önce fonksiyonel seviyede başlar, sonra duygusal seviyeye ilerleyerek duygulara hitap eder ancak, asıl etki büyük fikirler için marka kişiye ilham kaynağı olduğunda oluşmaktadır. Bu nedenle işveren markasının işgörenler için anlam taşıyan bir durumu temsil etmesi gerekmektedir. Örneğin; Turkcell kişileri “Hayata Bağlamak”, Google “Değer Yaratmak” amacıyla faaliyette bulunmaktadır. Bu da gösteriyor ki büyük işveren markaları var olan ve potansiyel çalışanlarına, temsilcisi oldukları iş düşünceleriyle de cevap vermektedirler.

5. Marka Yapışkandır: Marka akılda kalması çok yüksek olan bir olgudur ve iyi ya da kötü markayla gerçekleşen bütün deneyimler, marka hakkındaki fikirleri etkilemektedir.

Bu durum işveren markası için de söz konusudur. Çalışanlar iş yaşamında yaşadıkları olumsuzlukları kolay kolay unutamazlar. Ayrıca işveren markası büyüdükçe negatif durumlara hassasiyeti de artar. Bu sebeple işveren markasını güçlü kılmak kadar korumak da büyük dikkat gerektiren, detaylı bir süreçtir.

6. Marka Algısı Temas Noktalarında Yaşanan Tecrübelerle Gelişir: Tanıtım etkinlikleri, ilanlar, kariyer siteleri, iş başvurusu yapan kişiye verilen ilk cevap, yüz yüze görüşme esnasında adaya karşı izlenilen tutum, staj uygulamaları potansiyel işgörenler ile firma arasındaki temas noktalarından bazılarıdır. Bu temas noktalarından her birini işveren markası taahhüt eder ve bu potansiyel çalışanların beklentilerini arttırır. Bu beklentilerin ne kadarının karşılanıp karşılanmadığı, bu kişilerin o firmayı tercih etme kararında etkili olmaktadır.



Şekil 6: İşveren Markası Temas Noktaları.

Kaynak: <https://www.realta.com.tr/services/employer-brand-management/calisan-temas-noktasi/>, 05 Ekim 2018

7. Güçlü Markalar Uzun Süre Varlıklarını Sürdürürler: Markanın gücü uzun vadelidir ve değerlere dayanmaktadır. Ekonomik yükseliş ve alçalışlara, yeni akımlara,

olumsuz olarak etkileyebilecek güncel gelişmelere dayanıklıdır. Oluşturulan işveren markasının kişiliği ön planda olduğu sürece varlığını uzun süre devam ettirebilecektir.

8. Bağlılık, İşveren Markası ile Çalışanlar Arasındaki İlişkinin En Önemli

Sonucudur: Hiçbir yönetici, müşterilerinin kendi markası dışında başka markaların ürünlerini satın almasını istemez. Aksine hitap ettiği kitlede marka bağlılığı oluşturmak isterler. İşveren markası için de aynı durum söz konusudur. Yöneticiler çalışanlarının da firmaya, amaçlarına sadık kalmasını ve potansiyel çalışanlara tavsiye etmesini arzularlar.

Marka bağlılığı üst seviyede olan şirketlerde, marka sahipliğinin işgörenlere devredildiği, personelin kendisini çalıştığı markanın sahibi gibi hissetmesini sağladığı görülmektedir (Baş, 2011: 35-42).

Chunping ve Xi ise işveren markası özelliklerini şu şekilde özetlemektedir (Köse, 2017: 73-74):

- Yetenekli işgücünün şirkete çekilebilmesi adına iyi bir araç konumundadır. İşveren markası şirketin niteliği yüksek potansiyel işgörenler arasında görünür olmasını sağlamakta ve bu adayların seçiminde şirketi birinci tercihi haline getirmektedir.
- Verimliliğin artması için katalizör görevi görür. Başarısı yüksek işveren markaları, sadece yetenekli çalışanların firmayı seçmesini ve kalıcı olmasını sağlamamakta bunun yanı sıra ürün ya da hizmet kalitesinin ve verimliliğin arttırılması için mevcut personeli desteklemekte ve motivasyonunu üst seviyede tutmalarını sağlamaktadır.

İşveren markası anlayışının büyük bölümünü, organizasyon yapısı içerisinde zamanlama, doğruluk yaratımı ve faal iletişim oluşturmaktadır. İşverenler tarafından yaptırılan performans değerlendirmesinin ve istenen geri bildirimin neden gerekli olduğunu çalışanların anlaması beklenmektedir. Bu beklentiye algılayabilen çalışan yaptığı işte iyi bir performans yakalamak için tüm yeteneklerinden faydalanır ve işine olan bağlılığı artar. Oluşan bu sahiplik duygusunun yaratılması işveren markasının en temel özelliğidir (Demir, 2014: 18).

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

- ❖ Markalanan etkinliklerin yönü içsel ve dışsaldır.
- ❖ Markalanan unsur işletmedir.

- ❖ İşveren markasının hedefi mevcut ve potansiyel işgörenler, kökeni ise İKY ve pazarlamadır.
- ❖ İKY ve pazarlamanın etkinlikleri işe alım, yerleştirme, reklam, iç ve dış iletişim ve kıyaslama şeklindedir.
- ❖ Nitelikli çalışanları çekerek örgüte bağlılıklarını arttırır.
- ❖ Güçlü bir rekabet silahıdır.

2.1.1.6. İşveren Markası Oluşum Süreci

İşveren markası kavramının yaratıcıları Ambler ve Barrow bu kavramı “ *istihdam ile sağlanan ve istihdam eden işletme ile tanımlanan işlevsel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi*” şeklinde tanımlamıştır. Burada bahsedilen ‘ işlevsel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi’ birçok uzman görüş açısından somut ve soyut etmenleri işaret etmektedir (Yılmaz G. Ve Yılmaz E., 2010: 295).

Martin, Beaumont ve arkadaşları da işveren markası kavramını, maaş gibi somut ve şirket değerleri gibi soyut etmenlerden meydana gelen bir süreç olduğunu belirtmektedirler (Martin, Beaumont, Doig ve Pate, 2005: 77).

Yılmaz G. ve Yılmaz E. (2010) işveren markasını oluşturan temel unsurları şu şekilde sıralamaktadır:

- Firmanın kendisi
- Görevler
- Firma değerleri
- Ücret, sosyal haklar ve kariyer imkanları vb.
- Firma personelleri
- Ürünler

İşveren markası oluşum sürecine personelin katılımı son derece önemlidir. Bu açıdan faydalanılması gereken dört yöntemden söz etmek mümkündür. Bunlar (Özgen ve Akbayır, 2011: 79):

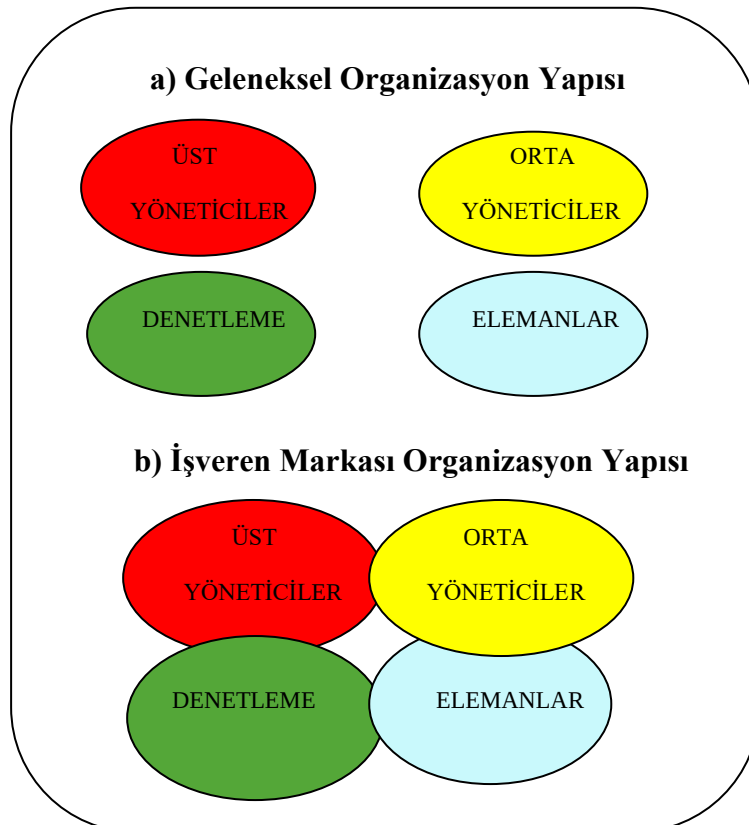
- Marka konusunda iş görenleri bilgilendirmek.
- Markayı ne şekilde temsil etmeleri gerektiği hususunda ortak davranış şekli oluşturmak ve bunu iş görenler üzerinde sağlamlaştırmak.
- Çalışanlara iyi marka temsili için kurumsal avantajları öğretmek.

- Marka kimliğinin devamlılığının personel davranışıyla direk bağlantılı olduğunu göstermek.

İlk iki yöntem personelin markayla olan davranışsal ilişkisini, son iki yöntem ise psikolojik ilişkisini güçlendirmektedir.

İşveren markasının örgüt yapılarına girmeye başlamasıyla geleneksellikten uzaklaşmaya başlanmıştır. Geleneksel yapıda üst, orta yöneticiler, denetim ve çalışanların yetki ve sorumlulukları arasında keskin ayrımlar söz konusudur. Karar verme durumunda farklı kademelerde çalışan personeller arası iletişim oluşmamakta, yöneticinin verdiği talimatlar doğrultusunda elemanlar sadece verilen görevi yerine getirmekten sorumlu olmaktadır. Bu da personelin motivasyon, performansında ve bağlılığında ciddi düşüşlere sebep olmaktadır.

İşveren markasının işletmelere dahil olmaya başlamasıyla şirket içi iletişim önemli hale gelmiştir. İşveren markasına sahip olan şirketlerde, çalışanlar gayelerini kendileri belirler ve bu gayelerini gerçekleştirebilmek için çaba sarf ederler. Geleneksel yapıda çalışan maaşlarını yöneticiler kendi inisiyatifleriyle belirlerken, işveren markasının olduğu kurum ya da kuruluşlarda maaşlar çalışanların performansına göre oluşturulmaktadır (Demir, 2014: 30-31).



Şekil 7: Organizasyon Yapısı

Kaynak: Garber, P.R. (2007). *50 Activities for Employee Engagement*.

Turkcell İş Destekten Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Selen Kocabaş “Organizasyonumuzun verimliliğini yükseltecek ve şirketimizi hedeflerine ulaştırma yolundaki çözüm önerilerini firma personeline sunmak başlıca misyonumuzdur.” Şeklinde ifade etmiştir. Mevcut personellerini “iç müşterileri” gibi kabul ettiklerini belirten Kocabaş, İş Destek kısmında bulunan Turkcell İş Müşteri Yönetimi’nin personellerle daima iletişim içerisinde olduğunu, işbaşı yaptıkları günden itibaren pek çok konuda danışmanlık yaptığını söylemektedir: “Personellerimizi bütün Turkcell çalışmaları süresince dinliyor; gereksinimlerini saptıyor ve çözüm üretiyoruz. 2009’da İç Müşteri Memnuniyeti ortalamamız %98’e, aday memnuniyet ortalamamız ise %80’lere ulaşmıştır.” demiştir. Aynı zamanda bu durumun çalışan devir hızı, memnuniyeti ve bağlılığını da olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir (<http://sevimdemirel.wordpress.com/2012/04/06/>, 14.12.2018).

2.1.1.7. İşveren Markasının Faydaları

Kurum veya kuruluşlar, tüketicilerin zihninde olumlu bir etki yaratmak amacıyla satış kampanyaları, reklam, direkt pazarlama ve internet pazarlaması araçlarını kullanarak ürün markalarını geliştirmek için büyük gayret göstermişlerdir. Tüketicileri çekebilmek için sarf edilen çabanın çok azı çalışanlar için gösterilmiştir. Ancak günümüzde değişen pazar koşullarıyla birlikte yetenekli personelleri çekebilmek ve var olan çalışanları elde tutmak son derece önemli hale gelmiştir. Bunu gerçekleştirmek için ortaya çıkan işveren markası küresel boyutta büyük ilgi görmeye başlamıştır (Oladipo, Iyamabo ve Otubanjo, 2013: 55-56).

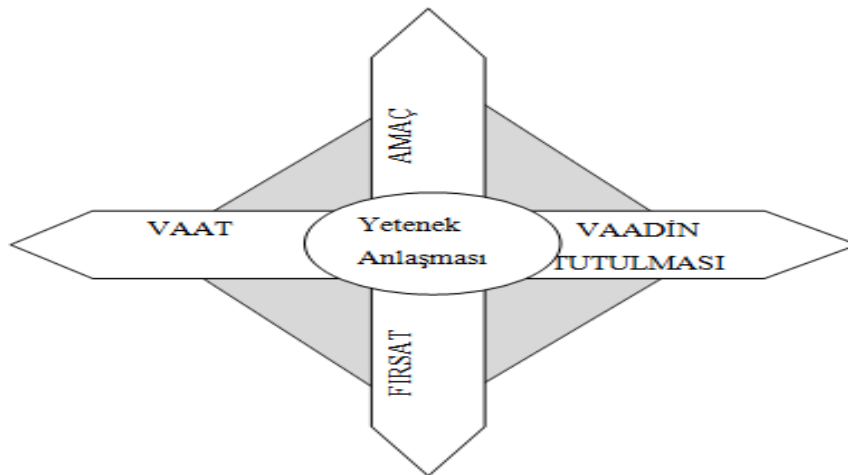
Kurumsal marka oluşumunun tamamlayıcısı olan, güçlü bir şirket algısı yaratan işveren markası; işgücü kalitesini, bağlılık seviyesini, şirket amaçları ile ahengini etkilemektedir. Bunun yanı sıra güçlü işveren markasına sahip olan firmaların finansal

getirileri artmakta, nitelikli personel alımı için gerekli olan paranın tutarını azaltmakta ve firmanın itibar düzeyini arttırmaktadır (Köse, 2017: 74).

İnsan Kaynakları Danışmanlarından Hewitt Associates'e göre, güçlü işveren markasına katkıda bulunmak için beş adım vardır (Berthon, Ewing ve Hah, 2005: 154):

1. Firmanızı anlayın.
2. Çalışanlar için “inandırıcı marka vaadi” yaratın.
3. Marka vaatlerinin ne derece gerçekleştiğinin ölçülmesi için standartlar belirleyin.
4. Marka vaadini kuvvetlendirmek için gereken bütün uygulamaları acımasızca uygulayın.
5. Yürütün ve ölçün.

Etkin bir işveren markası konumlandırması için farklılık oluşturarak başarıya ulaştıracak olan niteliği yüksek potansiyel çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesi, rakip firmalardan farklı ve ilgi çekici yönlerin tespiti ve arzulanan değer önerisinin gerçekleşmesiyle verilmek istenen marka vaadi tamamlanacaktır. Böylece firmanın yetenekli personeli cezbetmedeki çekim kuvveti çoğalacaktır.

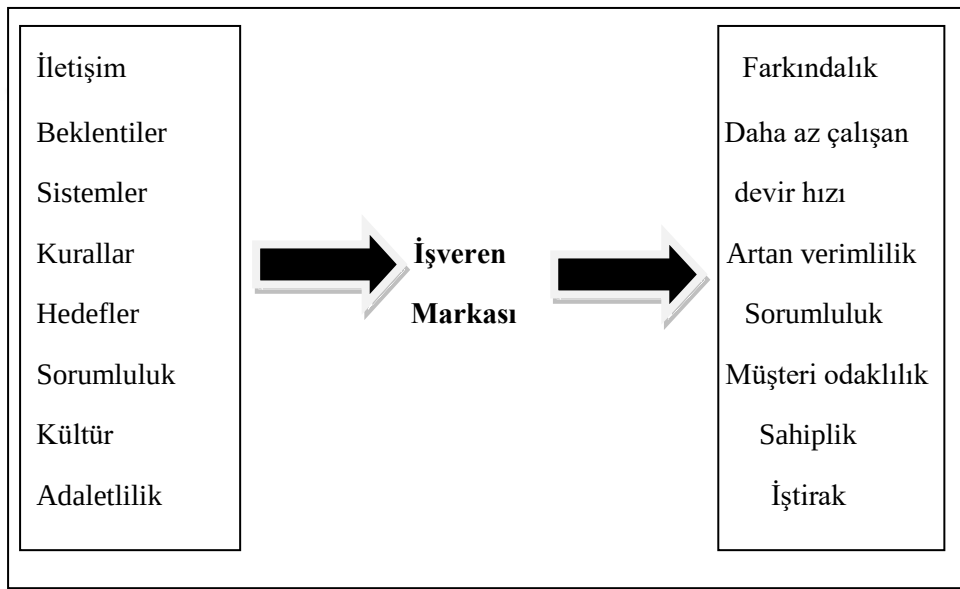


Şekil 8: Yetenek Anlaşması

Kaynak: Oğuz, N. (2012). *İşveren Markası ve Kabiliyeti Cezbetme Üzerine Etkisi*

Dışsal kurum markasıyla bütünleşik bir iç kurum markasının oluşturulması, sunulan vaatlerin gerçekleştirilmesi iş gören ile işveren arasında anlaşma sağlayacak ve çalışanların kaybını önleyecektir (Oğuz, 2012: 13-14).

Güçlü işveren markası oluşturmak demek, çalışılmak istenen en gözde şirketler arasında olabilmek demektir. Kalite standartları yüksek ürün ve hizmetleri sunmak için gerekli olan niteliği yüksek potansiyel çalışanları çekebilmek demektir. Firma markasının büyümesi ve satışların artması demektir (Demir, 2014: 19).



Şekil 9: İşveren Markası Proses Modeli

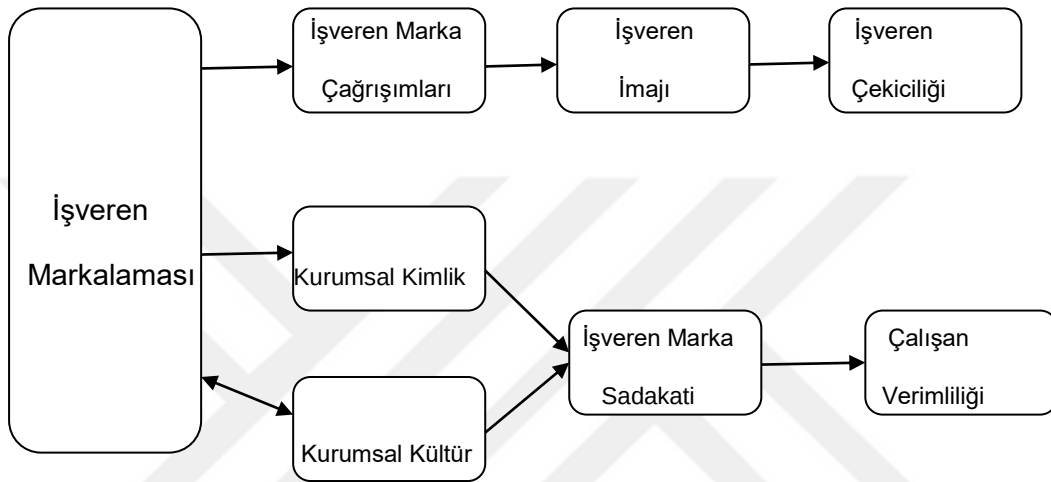
Kaynak: Garber P. R., 2007. *50 Activities for Employee Engagement*. Massachusetts: HRD Press, s.55

Herhangi bir proses modelde, girdiler ne kadar net ve anlaşılır olursa çıktıların kalitesi de bir o kadar yüksek olmaktadır. Garber’in İşveren Markası Proses Modelinde de önemli girdilerin işveren markasıyla işlenmesi sonucu oluşan çıktılar gösterilmektedir. Girdilerin bulunmadığı bir modelde çıktılar hiçbir zaman ilgi çekmeyecektir. Güçlü bir işveren markasına sahip olabilmek için girdilerin hedeflenen sonuçlara ulaşmak adına acele etmeden uygulamaya konması daha sağlıklı ve sağlam çıktılar elde edilmesini sağlayacaktır (Demir, 2014: 20).

Backhaus ve Tikoo’ya göre işveren markasının fonksiyonel ve sembolik olmak üzere iki tür faydası bulunmaktadır. Firma faydası, izin ve maaş gibi unsurlar fonksiyonel, firma

itibarı konusundaki algılar, potansiyel çalışanların sahip olacakları mutluluk ve sağlayacakları faydalar sembolik faydalar olarak ele alınmıştır.

Şekilde de görüldüğü üzere, potansiyel işgörenler zihinlerinde marka çağrışımlarından meydana gelen bir imaj yaratırlar. İşveren yönetimi tarafından, istenen marka çağrışımlarının iletilebilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için işveren imajı oluşturulmaktadır (Özgen ve Akbayır, 2011: 82-83).



Şekil 10: İşveren Markası Yapısı

Kaynak: Backhaus, K. Ve Tikoo, S., (2004). *Conceptualizing and Researching Employer Branding*.

Hewitt Associates, The Conference Board ve The Economist tarafından gerçekleştirilen işveren markası araştırmalarında, işveren markasının en önemli üç faydasının, daha nitelikli personel alımı, çalışanları elde tutma ve mevcut personellerin bağlılığı olduğunu belirtmişlerdir. Potansiyel çalışanlar için tercih edilir işveren olmanın avantajlarını analiz eden benzer çalışmalarda da bu yararlarından bahsedilmiştir (Barrow ve Mosley, 2005: 87).

Edward (2005: 266-268-269), işveren markasının faydalarını şu şekilde belirtmiştir:

- ✓ İMY ve ardından takip eden kurumsal çekicilik sayesinde işe alım aşamalarının başarılı olmasını ve İK kısımlarının rekabet gücünü muhafaza etmesini sağlamaktadır.
- ✓ Mevcut personelin niteliğinde, sadakatinde, motivasyonunda ve verimliliğinde artış sağlamaktadır.

- ✓ Şirket karı, bulunduğu pazardaki payı ve kurum itibarı da oluşturulan işveren markası sonucunda artış göstermektedir.
- ✓ Kurumu, kurumun amaçlarını, değerlerini özümsemiş çalışanların oluşturulmasında İK'ya destek olmaktadır.
- ✓ İK'ya stratejik bir pencereden bakabilme alışkanlığı kazandırmaktadır.

İşveren markasının organizasyona sağladığı faydalar aşağıda sıralanmaktadır (Oğuz, 2012: 21-22; <https://drjohnsullivan.com/articles/employment-branding-the-only-long-term-recruiting-strategy/> , 20 Ekim 2018; <https://www.paranomist.com/isveren-markasi-ve-isveren-markasinin-calisan-memnuniyeti-uzerindeki-etkileri.html>, 20 Ekim 2018):

Yüksek kaliteli adaylar: İşe alımlarda başvuru sayısı artacak ve daha önce o firmada çalışmayı düşünmeyen niteliği yüksek bireylerden de başvuru almaya başlayacaktır.

Geliştirilmiş üniversite istihdamı: Üniversite öğrencilerinde marka bilinci daha fazladır. Bu yüzden özellikle istihdam ve staj için çalışan alımında işveren markası etkilidir.

Daha güçlü bir şirket kültürü: işveren markasının hedeflerinden biri firmada çalışmanın nasıl bir duygu olduğu konusunda istikrarlı bir mesaj oluşturmaktır. Firmanın bir parçası olmakla ilgili olan bu mesajlar aynı zamanda firma değerlerini ve rehber davranışları kuvvetlendirir.

Azalmış firma negatifleri: Etkili marka programları basında yer alan olumsuz yorumların sayısını ve şiddetini azaltır.

Rekabet avantajı: Markalaşma çabaları, pazardaki rakiplerle ölçüm ve kıyaslama içerir. Bunlarda üstünlük sağlayan, hem yöneticileri hem de rakip firmalara iş başvurusunda bulunan adayları etkiler.

Artan paydaş değeri: Güçlü bir işveren markası imajı, bir şirketin hisse senedi değerlerini olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Düşük maliyet: Nitelikli adaylar güçlü işveren markasından etkilenecek kendileri firmada çalışmak isteyeceğinden cazip gösterme, istihdam etme ve bağlılıklarını artırma için yapılan masraflar azalacaktır. Tower Perrin'in 2003 ABD'den 35.000 ve Kanada'dan 4.500 personelin katılımıyla yaptığı Kuzey Amerika Araştırması, personellerin sadakat seviyeleriyle ürün maliyetleri arasında açık bir bağ olduğunu göstermektedir. Bir firmada işe alım maliyetlerin en fazla düşürülebildiği alandır. Mevcut personelin yerine yeni

personellerin alınması, birçok sektörde hatırı sayılır maliyetlere sebep olur. İnsan kaynaklarıyla ilgili yapılan “Birleşik Devletler Çalışıyor 2000” isimli araştırmada; çalışan personelin işten çıkıp yerine başka bir personelin alınmasının maliyetinin, o personelin senelik maaşının yarısı olduğu tespit edilmiştir.

2.1.1.8. İşveren Markası Yönetim Süreci

Rekabet sektörünün olmazsa olmazı markalar ve onları benzersiz kılan ise özgünlükleridir. Hedeflenen kitle üzerinde kalıcı bir marka yaratmak, özgün bir görüş açısı sunmak, ürün ve hizmetlerin dışında bütüne kanalize olmuş güvenilir bir yaklaşım oluşturabilmek için hem fikirde hem de uygulamada tutarlı olmak gerekmektedir. Ancak firmaların ve markaların oldukça sık yaptığı, sektörlerinden silinmelerine dahi sebep olacak hatalardan biri yansıtılan marka söylemleri ve eylemleri arasındaki tutarsızlıktır. Bu sebeple firmalar açısından başarı ihtimallerini arttırmak adına yeni odak noktası işveren markası olmuştur (Köse ve Y. Çakır, 2018: 168).

Hızla gelişen teknoloji, artan ekonomik krizler, giderek zorlaşan rekabet şartları, nitelikli işgücünü çekme ve bağlılığını artırma mücadelesi gibi etmenler firmaları iç yapılarına bakma aşamasında zorlamıştır. Geleneksel İKY uygulamalarının yetersiz kalmaya başlaması işveren marka yönetimini daha önemli hale getirmiştir. Marka yönetimiyle karşılaştırıldığında, firmaların iç yapılarına yönelerek insan kaynaklarına, pazarlamasına ve bütün yönetsel kısımlarına dahil edilen çalışan merkezli bir yaklaşımdır. Aynı zamanda işveren markası yönetimi; kurum ve kuruluşların hem içinde hem de dışında farklı ve çekici işveren olarak görünmesini sağlayacak teşviklerdir (Köse, 2017: 92-93).

Mosley’in oluşturduğu bu model, firmaların çalışanların iş yaşamındaki tecrübelerini yönetmek yerine sadece markanın sunduğu vaatleri bildirmeyi amaçlaması sonucu meydana gelen işveren markasındaki zayıflıklara yeni bir hamle getiriyor. Model, müşteri tecrübelerinin dengeli ve farklı olmasını sağlayan bir “*dokunma noktaları*” dizisi oluşturur. Bu deneyimler daha çok kişilerin birbirleriyle olan iletişimlerinden etkilenmelerine dayanmaktadır.



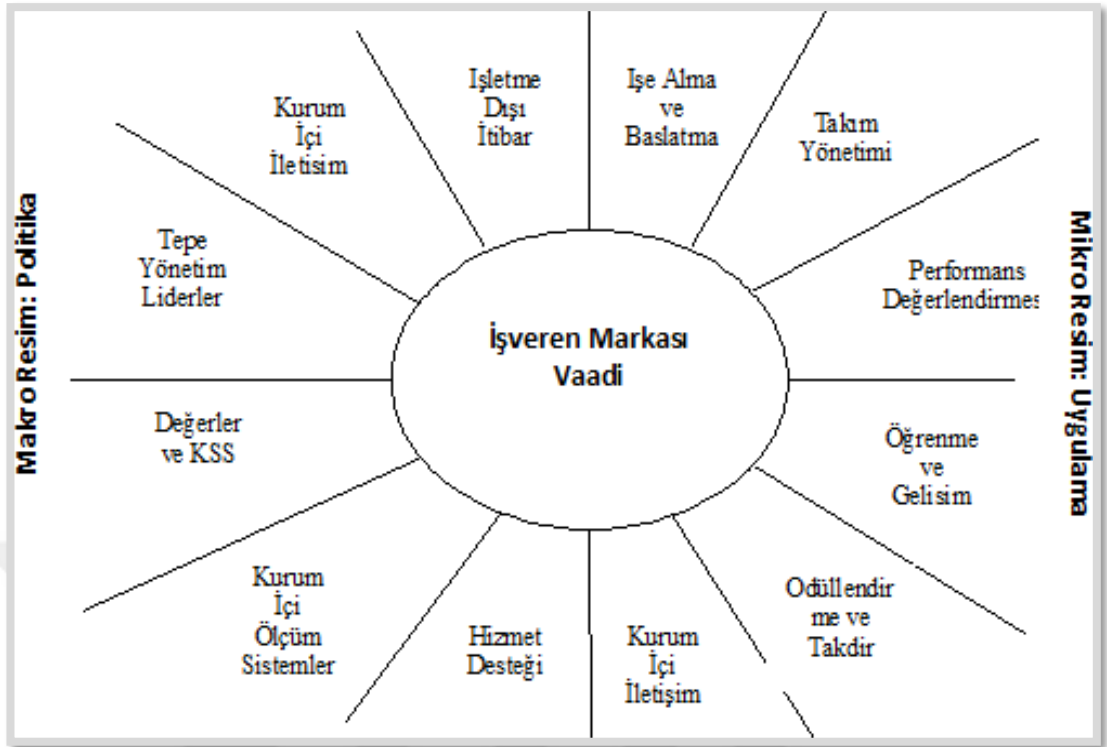
Şekil 11: İşveren Marka Deneyimi Çerçevesi

Kaynak: Oladipo, T. ve diğ. (2013). *Employer Branding: Moulding Desired Perceptions in Current and Potential Employees*. Journal of Management and Sustainability, 3(3) pp. 58

İşletmeler, işveren markası yönetimi kapsamında doğru kişileri bünyesine kazandırmalı ve doğru kültür çeşidini kuvvetlendirmelidirler. Bu çerçevede işveren marka deneyimi firmalarda, özgün marka davranışı oluşturmaya, müşteri tecrübelerine anlam kazandıracak ve bir firmayı rakiplerinden öne çıkaracak değişik müşteri hizmetleri tavrını kuvvetlendirmeye destek olmayı amaçlamaktadır (Mosley, 2007: 131).

2.1.1.8.1. Barrow ve Mosley’ in İşveren Markası Karması Boyutları

Barrow ve Mosley, bir meslek ünvanı haline gelmesine rağmen işveren markası yönetimini, sağlam bir üst yönetimin katılım ve desteğiyle basit bir insan kaynakları fonksiyonunun da kusursuz şekilde yönetebileceğini düşünmektedirler. Bu sebeple şirketlerin hem var olan işveren markalarını değerlendirmek hem de olmasını arzu ettikleri işveren markasına nasıl ulaşacaklarını planlamakta, “işveren marka karması” olarak isimlendirdikleri 12 temel boyutlu bir liste oluşturmuşlardır. Bu boyutları geniş örgütsel bağlam ve siyaset, yerel bağlam ve uygulama olmak üzere 2 gruba ayırmışlardır (Barrow ve Mosley, 2005: 149).



Şekil 12: İşveren Markası Karması

Kaynak: Barrow, S. Ve Mosley, R. (2005). *The Employer Brand, Bringing The Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons

2.1.1.8.1.1. Geniş Örgütsel Bağlam (Politika)

1- Dış İtibar: Bir firmanın sunduğu ürün ve hizmetlerin itibarı ile işveren marka imajı arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Genellikle, iyi bir dış marka itibarına sahip kuruluşların işveren olarak da kaliteli bir duruşunun olduğu öngörülmektedir. Mevcut ve potansiyel iş görenler iyi olarak bilinen ve çevrelerinde olumlu yönde bahsedilen şirketlerde çalışmaktan büyük haz duymaktadırlar.

2- İçsel İletişim: Her içsel iletişim kurum için bir şeyler ifade ettiğinden, bütün iç iletişim işveren marka iletişimi şeklinde algılanmalıdır. Bilinen şirketlerin çoğu, içsel iletişimini daha aktif olarak yürütmeye başlamışlardır, ancak bazı işlev ve bölümlerin iletişiminde eski usülleri kullanmaya devam etmektedir. Bu da çalışanların gözünde, şirketin tutarsız olduğu izlenimini yaratmaktadır. Aksine yönetimin rolü, içsel iletişimin çalışan odaklı ve daha tutarlı olduğu bir görüşü benimsemek olmalıdır.

3- Üst Düzey Liderlik: Bütün iletişim kanalları arasında liderlik, hem güvenilirliği sağlamlaştırmak hem de işveren markasının özünü iletmede en kritik rolü oynamaktadır. Ayrıca etkili bir liderlik çalışan sadakatini arttırmada en önemli itici kuvvetlerdendir.

4- Değerler ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Son zamanlarda KSS' ye olan talebin fazlalaşmasıyla çalışan katılımı ve bağlılığı üzerindeki etkisine dair çok sayıda çalışma yapılmaya başlanmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluğun çalışanlar açısından önemli iki yönü bulunmaktadır. Bunlar: Çeşitlilik ve iş-yaşam dengesidir. Özellikle iş-yaşam dengesi "*tercih edilen işveren*" olarak görülmekte çok önemli bir etken haline gelmiştir.

5- Dahili Ölçüm Sistemleri: İşveren markasının güçlü olduğu şirketlerin ölçüm sistemlerine yönelik yapılmış olan "bakış açısı" anketinde, çalışan memnuniyetinin ve katılım seviyesinin birkaç sene boyunca sürekli artış gösterdiğini belirlemişlerdir. Bu anketler sonucunda şirketlerin, düşük ve yüksek puan alan çalışanlarıyla direkt ilgilendiklerini gözlemlemişlerdir. Yönetimin bu davranışı, hem taban hem de tavan performansını yükseltmekte ciddi katkılar sağlamaktadır. Bu sayede personeller, görüşleri doğrultusunda oluşan sonuçlara göre hareket edildiğini görerek ciddiye alındığından emin olur.

6- Hizmet Desteği: Çalışanların müşteriler için bir araç olarak görüldüğü organizasyonlarda, daha çok personelden müşterilerine ne vermeleri beklendiği hususuna önem verilmektedir. Bu durum müşteri merkezlik duygusu sağlarken, çalışanların tecrübelerine uyum göstermiyorsa kurum markasının doğruluğu ve değer yargılarını sorgulamaya sebebiyet verecektir. Bu sorgulama sonucu oluşabilecek düşük performans şirket menfaatlerini baltalayabilmektedir. Marka veya müşteri merkezli hiçbir hizmet desteği, çalışanların tecrübelerinden yoksun bırakılmış hissetmelerinden kaynaklanan işten çıkmaları telafi edemeyecektir.

2.1.1.8.1.2. Yerel Bağlam (Uygulama)

1-İşe Alma ve İndüksiyon: Var olan işveren markası pratiği noktasında işe alım süreci kadar, marka yönetimi kısmında indüksiyon da aynı seviyede önemlidir. Bu sürecin iyi değerlendirilmesi, firmanın karakterini, müşterilerinin beklentilerini ve çalışanların ne beklediğini belirlemek için altın bir fırsat doğurmaktadır.

2- Takım Yönetimi: Yönetimin günlük performansı, marka yönetimini etkilediği kadar işveren markası üzerindeki tecrübelerini şekillendirmede de etkili olmaktadır. Bu durum liderlik vasfının gelişimi ve öğretimine iştirak etmeyi gerekli kılmaktadır. Şayet bu gelişim ve öğretim, işveren marka tavsiyelerini ve yüksek oranda personel katılımı oluşturmak için gerekli olan davranışa destek verebiliyorsa takım yönetimini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmektedir. Aksi halde, işveren markasının uzun süreçte güvenilirliğinde, devamlılığında ve takım yönetiminde zayıflık göstergesi olacaktır.

3- Performans Değerlendirme: Barrow ve Mosley, İşveren markalarında başarı yakalamış kuruluşlara yaptıkları araştırmalarda, firmanın ana değerlerinin performans yönetimine ne oranda dahil edildiği üzerinde durmuşlardır. Çalışanların beklentileri ve bunun nasıl karşılanacağı konusunda bilgi sahibi olup olmadıkları, düşük performansla başa çıkıp çıkamayacakları ve yapılan değerlendirme çalışmasının hem yönetici hem de çalışan açısından uygun bir şekilde hazırlanıp hazırlanmadığı konusunda değerlendirmede bulunmuşlardır. Değerlendirmeleri sonucunda, başarının firmanın performans değerlendirmesini gerçekleştirdiğindeki sürecin kalitesinin yüksek olmasından ve yerel seviyede çalışmanın titizlikle uygulanmasından kaynaklandığını belirtmişlerdir.

4- Öğrenme ve Gelişme: İşveren marka önerisinin yaşamsal unsurlarını temsil etmektedir. Aynı zamanda yeni işe alımlarda firma çekiciliğini ve mevcut personelin bağlılığını devam ettirme kabiliyetini etkilemektedir.

Dünyaca tanınmış markalardan olan Marks&Spencer işveren markasıyla ilgili araştırmaları sırasında, eğitim alan personelin almayanlardan sadece gelişim açısından değil işveren markasının bütün yönlerinden genel anlamda daha memnun olduklarını gördüğünü belirtmiştir.

5- Ödül ve Tanıma: Ödül, önemli tanınma sembollerinden bir tanesidir. Çalışanlar için kendini değerli hissetmek, katılımları ve tanınmalarında önemli bir etmendir. Ödül vermek, teşvik programları veya başarılı olunan iş sonucu alınan övgü çalışanların değerli olduğunu göstermenin ve onları tanımanın en doğrudan ve basit yollarındandır.

6- Çalışma Ortamı: Yapılan çalışmalarda, modern dizayn edilmiş ofis ortamında çalışanların kötü döşenmiş ofislerde çalışanlara göre hemen her konuda daha olumlu olduklarını gözlemledikleri belirtilmiştir.

İyi oluşturulmuş bir çalışma ortamı, firmanın işveren markasıyla değerlerinin tutarlı olmasında ve rakiplerinden kendini ayırmada önemli bir faktör olabilmektedir (Barrow ve Mosley, 2005: 149-160).

2.1.1.8.2. İşveren Markası Yönetim Süreci Basamakları

Lievens'e göre, işveren markası oluşum ve yönetim süreci üç aşamadan meydana gelmektedir. Birinci aşamada şirket potansiyel ve var olan personellerine özel bir değer önerisi oluşturur. Bu sayede şirket, işveren marka iletişimini aktarmayı ve çalışanlar ve aday personel için ' çalışılacak en iyi yer' olarak görülmeyi sağlamış olacaktır. İkinci aşama nitelikli potansiyel işgücünü şirkete çekebilmek adına en iyi pazarlamanın yapılmasıdır. Üçüncü aşama ise, vaad sunan ve şirket kültürünün parçasını taşıyan marka meydana getirmektir (Tüzüner ve Arsun, 2009: 49-50).

Günümüzde şirketler, hedef müşterilerini anlamak, işe alım sürecinde ilettikleri mesajları ve medyalarını bu doğrultuda şekillendirmek için çok çaba harcamaktadırlar. HCBS, CITICORP VE GE gibi finansal şirketler, kültürel değerlerini etkin olarak kullanan değer önermelerini tercih etmektedirler. Her üç finansal şirketin örgüt kültürlerinde, çalışanların kabiliyetlerine dikkat çekmesini sağlamanın mesleki ilerlemelerine ve öğrenmelerine katkı sağladığı bilinmektedir. Eskiye göre çalışanların istek ve beklentileri de farklılık göstermekte ve bunlar karşılanmadığı takdirde işten ayrılmakta tereddüt etmemektedirler. Bu nedenle şirketler, ani personel kayıpları yaşamamak ve mevcut çalışanlarını memnun edebilmek adına iyi bir işveren marka yönetimi oluşturmalarıdır (Aravamudhan, 2009: 14).

Baş'a (2011) göre İşveren Marka Yönetimi Modeli (İMY) ;

- a) İşveren markasının özünü belirlemek,
- b) Şirketin personellerine neler verdiğini ve bunun karşılığı olarak beklentilerini açıkça belirtmek,
- c) Şirketi işveren sıfatıyla rakip firmalardan ayırmak ve imtiyazlı olarak konumlandırmak amacıyla yürütülen geniş çaplı bir süreç şeklinde tanımlanmaktadır.

İşveren Markası Oluşturma Süreci



Şekil 13: İşveren Markası Oluşturma Süreci

Kaynak: Baş, T. (2011). *İşveren Markası*. İstanbul: Optimist Yayınları

Bu sürecin istenilen sonucu “*işletmenin çalışılabilecek en iyi yer*” olarak görülmesini sağlamaktan geçmektedir.

Yukarıdaki şekilde İMY sürecinin basamakları gösterilmektedir. Bu basamakların sıralaması, şirket içerisinde uygulamaya geçildiğinde, işveren markasının konumuna göre şekillenip değişebilmektedir.

2.1.1.8.2.1. İşveren Marka Değerlendirmesi

Bu ilk aşamada esas olan, var olan ve potansiyel çalışanların belleklerindeki işveren marka imajını belirlemektir. Bunun yanı sıra eğer şirketin uygulamaya devam ettiği bir İMY aktivitesi varsa her bir aktivitenin işveren marka imajına ne derece etki ettiği de incelenmektedir.

İşveren Marka Değerlendirmesi firmaların hangi konumda olduğunu, uyguladığı faaliyetlerin onları nereye taşıdığını görmesi ve daha sonraki basamaklara zemin oluşturması açısından son derece önemlidir. Yapılan değerlendirme sonucunda firma İMY konusunda son derece başarılı olabileceği gibi durum tam tersi de olabilmektedir. İMY sürecinin başarılı olabilmesindeki büyük payı, firmanın bulunduğu konumu doğru tespit edebilmesi oluşturmaktadır. Bu nedenle İMY sürecindeki doğru stratejiyi belirleyebilmek için doğru değerlendirme yapmak çok önemlidir.

2.1.1.8.2.2. Marka Kimliğinin Tanımlanması

Bu basamak, şirketlerin ne olmayı arzu ettiğiyle ilgilenmektedir. Şirketler, İşveren Marka Kimliklerini meydana getirerek mevcut ve potansiyel çalışanlara işveren olarak nasıl görünmek istediklerini belirtirler.

İşveren Marka Kimliği, öz ve genişletilmiş kimlik olarak iki ana gruptan oluşmaktadır. Öz kimlik; işveren markasına anlam yükler, esas gayesini oluşturur, bütün personel için geçerlidir ve zamana bağımlı kalmaz. Genişletilmiş kimlik ise; işveren markasına yüklenen anlamları gruplandırarak düzenleyen kimlik faktörlerini içerir ve bu faktörler içerik bakımından personellerin konumu ve özelliğine göre farklılaşabilmektedir (Baş, 2011: 55).

İşveren Marka Kimliği özellikleri, iş ve kurumsal özellikler şeklinde iki gruba ayrılmaktadır. Maaş, sosyal güvence, çalışma koşulları, kariyer imkanları iş özelliklerini; rekabetçi statü, ahlak ve sosyal sorumluluk vb. faktörler kurumsal özellikleri oluşturmaktadır. Potansiyel çalışanlar iş ve işveren seçimi yaparken öncelikle fonksiyonel olan iş özelliklerine bakarlar. Bu sebeple birçok şirket işveren kimliğini tanımlamada iş özelliklerini ön planda tutarlar. Ancak kurumsal özellikler daha sağlamdır ve başka firmalar tarafından kopyalanmaları zordur. Çünkü, kurumsal özelliklerin personel üzerinde oluşturduğu duygusal faydaları başka bir firmanın elde etmesi yıllarını alır. Bu sebeple İşveren Markasının rakip firmalardan daha önde olmasına daha çok katkıda bulunmaktadır (Baş, 2011: 72-73).

İMY süreci içten dışarıya doğru ilerler. Bu ilerleyişte İşveren Marka Kimliği, kuvvetli İşveren Marka İmajı meydana getirebilmek için şirket içerisinde uygulanması gerekenleri tanımlar (Baş, 2011: 71).

2.1.1.8.2.3. Çalışan Değer Önermesinin Oluşturulması

Şirketler, mevcut ve potansiyel çalışanların kabiliyetlerinin üst noktasını meydana getiren zihinsel ve fiziki becerileri en kuvvetli etmen olarak görmekte ve şirketin yakalayabileceği fırsatları kullanma, olası tehditleri ortadan kaldırma durumlarında itici bir kuvvet olarak algılamaktadırlar. Çünkü, taklit imkanı olmayan, zor ve değeri yüksek

yetenekler şirketlerin sürekliliğini sağlayan temel unsurlardan biridir. Bu sebeple, niteliği yüksek adaylarda çalışmak için güzel bir yer izlenimi bırakabilmek, şirketlerin işveren marka kişiliğini aktaran Çalışan Değer Önermesiyle mümkün olabilmektedir (Köse ve Yeygel Ç., 2018: 171).

Günümüz piyasalarında, firmalar ve paydaşlar için artık değerli bir kaynak olarak görülen insan sermayesinde niteliği yüksek potansiyel adayları cezp etmek ve var olanı elde tutmak adına Çalışan Değer Önermesinin geliştirilmesi önerilmektedir (Knox ve Freeman, 2006: 700).

ÇDÖ, elemanlara belirli isteklerinin yerine getirileceğine ilişkin bir söz olarak algılanabilen ve yerine getirmemesi durumunda şirket saygınlığının ve bütünlüğünün sorgulanmasına neden olabilecek ahlaki bir fikri temsil etmektedir.

Güçlü bir işveren markası olabilmek için ideal bir ÇDÖ'nün özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- 1) Personelin hayatlarını zenginleştirecek bir iş alanını ve kültürünü tanımlamalıdır.
- 2) Personeline rakip firmalarla kıyaslandığında artı değer sunmalıdır.
- 3) Firmayı rakiplerinden farklı kılacak fonksiyonel ve duygusal faydalar eklemelidir.
- 4) Firma, Çalışan Değer Önermesinin sunduğu vaatleri karşılayacak kapasiteye sahip olmalıdır.

Katılımcı yönetim tarzını zorunlu kılan ÇDÖ'nün oluşturulmasında dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bunlar:

- ✓ **Karar Alma Stilinizi Değiştirin:** Daha önceden uygulanmış hazır çözümler yerine, çalışanların mevcut koşullarda nasıl hissettikleri ve firmanın “*çalışılacak en iyi yer*” olarak görülebilmesinin nasıl hissederlerse gerçekleşeceği belirlenmelidir. Bu sayede doğru teşhislerle ideal bir ÇDÖ hazırlamak mümkün olabilecektir.
- ✓ **Marka Çizelgesindeki Yerinizi Belirleyin:** Var olan ve potansiyel çalışanların bir firmayı başka bir firmaya neden tercih ettiğinin bilinmesi,

firmayı pazarda bir adım öne çıkaracak duygusal ve fonksiyonel faydaların belirlenmesini sağlayacaktır.

- ✓ **ÇDÖ'yü Personele İlham Olacak Şekilde Oluşturun:** ÇDÖ' nün firma gerçeklerinden ayrılmaması önemlidir. Ancak bu sadece var olan duruma kanalize olmak olarak düşünülmemeli, gelişmeyi engellememelidir. Bu sebeple ÇDÖ, hem firmanın mevcut durumu değerlendirilerek hem de firmayı canlandıracak, çalışanlara ilham olacak düzenlemelerle oluşturulmalıdır. İdeal ÇDÖ bileşenleri şunlardır:

1. Niteliği yüksek adaylara cazip gelecek iş kriterlerini ÇDÖ'ye dahil edin.
2. Şirket bünyesinde yürütülen enteresan ve cezp edici projeleri ekleyin.
3. İnsanlar şirkette işe başladıklarında nasıl kişilerle çalışacaklarını öğrenmek isterler. Bu sebeple şirket içerisindeki kilit yöneticileri, elde ettikleri başarılar ile değer önermesine dahil edin.
4. Şirket ve kültürüyle ilgili dikkat çekici özelliklerini ekleyin. “*Aile ortamı*”, “*takım çalışması*” gibi kalıplaşmış ifadeleri kullanmayın.
5. Ücret gibi fonksiyonel faydalardan bahsederken, bunları adayların şirkete katılımlarında ana neden olarak göstermeyin.
6. Oluşturulan ÇDÖ'nün etkili olup olmadığını görebilmek için niteliği yüksek çalışanlarınızda, yöneticilerde ve işe yeni alınmış kişilerde test edin.
7. Rakip firmaların ÇDÖ'leri ile kıyaslayın.

- ✓ **İş Tanımlarını ÇDÖ'yü Destekleyici Biçimde Tekrardan Şekillendirin:** Şirket ÇDÖ ile iş tanımı doğru orantılı olmalıdır. Aksi durumda firmanın ÇDÖ'yü göz önünde bulundurarak gelen bir aday, iş tanımıyla karşılaştığında hüsrana uğrayabilir. Bu da aday personel kalitesinin düşmesine sebebiyet vermektedir.

- ✓ **Sözünüzün Arkasında Durduğunuzu Gösterin:** Firma olarak tutulması mümkün olan sözler vermek gerekmektedir. Sıkıntılı durumlarda dahi verilen sözlerin yerine getirilebilmesi, çalışan memnuniyetini ve sadakatini arttıracaktır (Baş, 2011: 75-90).

Sonuç itibariyle güçlü bir işveren markası için Çalışan Değer Önermesi oluşturmak isteyen şirket, fonksiyonel yararlarının ötesinde pazarda öne çıkmayı sağlayacak, hedef aday personellerin isteklerine yönelik, kreatif ancak gerçeklikten uzaklaşmayan duygusal faydalara odaklanmalıdır.

Günümüz rekabet piyasasında her firmanın işveren markasını, dışarıdan cezbedici gösterecek, içeride ise sadakati sağlayacak kuvvetli ve etkisi yüksek bir ÇDÖ'ye gereksinim duymaktadır (Ötken, 2015: 60-61).

2.1.1.8.2.4. Konumlandırma

Bir şirket olarak detaylı bir ÇDÖ'ye sahip olmak, iyi işveren olmak, bunu detaylı bir şekilde anlatmak potansiyel adaylarınızın sizi görmesinden çok kafa karışıklığına sebep olacaktır. Çünkü, yapılan birçok araştırma sonucunda teknolojinin hızlı gelişimiyle insanların gün içerisinde yaklaşık olarak binden fazla reklam iletilisine maruz kaldığı görülmüştür. Normal bir insan beyninin, bu derece yoğun bir trafiği kaldırması mümkün olmadığından bu iletilerin ortalama %99'unu geri plana atmakta ve sadece kişinin ilgi alanını kapsayan %1'lik kısım ile ilgilenmektedir. Burada önemli nokta; reklamlarda verilen mesajın işveren olarak rakip firmalardan farklı kılabilecek özellikler içermesi, varolan ve aday personel için anlam taşıması, kısa ve keskin ifadeler kullanılması ve duygusal bir içerikle oluşturulmuş olmasıdır.

Konumlandırma tek bir iletinin tutarlı bir şekilde iletilmesini gerekli kılmaktadır. Konumlandırma sürecinde, mesajı alması istenen doğru hedef kitlenin ve bu hedef kitleye uygun mesajın belirlenmesi çok önemlidir.

Konumlandırma yöntemini geliştiren Ries ve Trout kişilerin beyninde oluşan her bir özelliğin bir marka ile ilişkilendirildiğini öne sürmüşlerdir. Ayrıca, ilişkilendirilen markayı kişinin zihninden çıkarmanın veya başka bir markayı o özellik ile ilişkilendirmenin çok zor olduğunu belirtmişlerdir.

Bu açıdan değerlendirildiğinde marka yönetimi, kişilerin zihinlerinde oluşan özellikleri yakalama yarışı şeklinde görülebilir. Bu sebeple kişinin düşüncesinde belli bir özellik ile yer edinebilen bir firma, önemli bir hatası olmadığı müddetçe hatırlanacak ve

farklı bir firma daha başarılı olsa dahi kolay kolay yerine geçemeyecektir (Baş, 2011: 93-96).

2.1.1.8.2.5. Uygulama

İşveren Marka Yönetiminin sunulan imkanların yerine getirilmesi adına bir üst yönetici tarafından koordinesini gerçekleştirmek ve bu süreci idare edecek kişilerin firmanın farklı bölümlerinde görev alan yöneticilerden oluşturmak gerekmektedir. Bu sayede farklı görüşlerden yararlanmak mümkün olabilecektir. Bu düzende yapılan uygulamalarla işveren markasının oluşum süreci kısa sürede tamamlanabilecektir (Baş, 2011: 57).

2.1.1.8.3. Türkiye'nin En İyi İşverenleri

Şirket kültürü konusunda uzman, 5 kıtada 60' dan fazla ülkede bulunan ofisleriyle sektörel ayırım yapmadan bütün fimalara kusursuz işyerlerini kurmaları, büyütmeleri konusunda yardım sağlayan bir danışmanlık ve araştırma kurumu olan Great Place to Work 30 yılı aşkın süredir faaliyet göstermektedir. Güven odaklı geliştirdikleri felsefeleri ve çalışan merkezli yaklaşımları ile kusursuz işyeri kültürünün oluşumuna katkı sağlarken öte yandan şirketlerin ekonomik gücünün arttırılmasında da destek sağlamaktadır (<https://www.greatplacetowork.com.tr/hakkimizda/misyonumuz/>, 6 Kasım 2018).

- Great Place to Work Modeli personellerin mevcut şirket kültüründeki deneyimlerini 5 boyutta ölçümlemektedir. Bu 5 boyut şirket kültüründe var olan üç ana ilişkinin kalitesine yol göstermektedir. Bunlar (<https://www.greatplacetowork.com.tr/hakkimizda/hakkimizda/>, 6 Kasım 2018):
- Güvenilirlik, Saygı ve Hakkaniyet Boyutları = Personeller ve Yönetim Arasındaki İlişki
- Gurur Boyutu = Personeller ile Çalıştıkları İş Arasındaki İlişki
- Takım Ruhu Boyutu = Çalışanın Takım Arkadaşlarıyla İlişkisi

2018 yılında Great Place to Work tarafından yapılan araştırma ve analizler sonucu Türkiye'nin En İyi İşverenleri 2018 listesi belirlenmiştir. Listeler çalışan kişi sayısına göre kategorize edilmiştir.

Çizelge 1: 20 – 50 Çalışan Sayısı Kategorisi

SIRALAMA	ŞİRKET ADI	SEKTÖR
1	CANPA	İNŞAAT MALZEMELERİ
2	UDEMY	BİLİŞİM HİZMETLERİ
3	BORLEASE	OTOMOTİV
4	İZ İLETİŞİM	MEDYA, REKLAM VE İLETİŞİM HİZMETLERİ
5	VECTOR	BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE DANIŞMANLIK

Kaynak: <https://www.greatplacetowork.com.tr/listeler/turkiyenin-en-iyi-isverenleri/en-iyi-isverenler-2018/> (15 Şubat 2019)

Çizelge 2: 50 – 250 Çalışan Sayısı Kategorisi

SIRALAMA	ŞİRKET ADI	SEKTÖR
1	GİTTİ GİDİYOR	BİLGİ TEKNOLOJİLERİ
2	JOHNSON	PERAKENDE
3	MERCEDES-BENZ FİNANSAL HİZMETLER	FİNANS VE SİGORTACILIK
4	SOCAR	ÜRETİM, ENERJİ
5	DOĞUŞ HOLDİNG	PROFESYONEL HİZMETLER VE DANIŞMANLIK

Kaynak: <https://www.greatplacetowork.com.tr/listeler/turkiyenin-en-iyi-isverenleri/en-iyi-isverenler-2018/> (15 Şubat 2019)

Çizelge 3: 250-500 Çalışan Sayısı Kategorisi

SIRALAMA	ŞİRKET ADI	SEKTÖR
1	ABBVİE	İLAÇ
2	NOVARTIS	İLAÇ

3	ASTRAZENECA	İLAÇ
4	MAGNA SEATING	ÜRETİM, İMALAT VE OTOMOTİV
5	KARİYER.NET	BİLGİ TEKNOLOJİLERİ

Kaynak: <https://www.greatplacetowork.com.tr/listeler/turkiyenin-en-iyi-isverenleri/en-iyi-isverenler-2018/> (15 Şubat 2019)

Çizelge 4: 500-2000 Çalışan Sayısı Kategorisi

SIRALAMA	ŞİRKET ADI	SEKTÖR
1	3M	ÜRETİM, İMALAT
2	DECATHLON	PERAKENDE / SEKTÖREL MAĞAZACILIK
3	SAHİBİNDEN.COM	BİLGİ TEKNOLOJİLERİ
4	GSK (Glaxo Smith Kline)	İLAÇ
5	HAYAT VARLIK	FİNANSAL HİZMETLER

Kaynak: <https://www.greatplacetowork.com.tr/listeler/turkiyenin-en-iyi-isverenleri/en-iyi-isverenler-2018/> (15 Şubat 2019)

Çizelge 5: 2000+ Çalışan Sayısı Kategorisi

SIRALAMA	ŞİRKET ADI	SEKTÖR
1	VODAFONE	TELEKOMÜNİKASYON
2	HİLTON	KONAKLAMA HİZMETLERİ
3	KUVEYT TÜRK	FİNANSAL HİZMETLER
4	H&M	PERAKENDE / GİYİM
5	TURKCELL GLOBAL	TELEKOMÜNİKASYON

Kaynak: <https://www.greatplacetowork.com.tr/listeler/turkiyenin-en-iyi-isverenleri/en-iyi-isverenler-2018/> (15 Şubat 2019)

2.1.1.8.4. İşveren Markası Yönetiminde Beş Güncel Trend

İşveren Markası kavramı iş yaşamına ilk girdiği zamanlarda yeteri kadar önemsenmiyor, şirketler tarafından sınırlı kaynak ayrılıyordu. Zaman ilerledikçe firma içinde ve dışında firmanın imajını yönetebilmek adına büyük önem arz ettiği anlaşılmaya başlanmış ve insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmezi olmuştur.

Günümüz şirketlerin ışıldayan yıldızı olarak görülen İşveren Markası Yönetimi, hızla gelişen ve değişim gösteren alanlardan biri haline gelmiştir. Bu alanda öne çıkan trendler şöyledir (<http://www.employerbrandsummit.com/isveren-markasi-yonetiminde-5-guncel-trend>, 6 Kasım 2018):

#Misyon Her şeyden Önemli = Şirket misyonunun sosyal sorumluluk barındıran bir mesaj içeriğinin olması, işveren markasının değerini arttırmaktadır. Bu mesajların sözde kalmaması hem çalışanlarda hem de firma dışı kanallarda oluşturulmak istenen olumlu imajda son derece önem arz etmektedir. Personelin ne iş yaptıklarını yerine bunu neden yaptıklarını söylemeleri kurum dışında asıl gerçek etkiyi oluşturmaktadır.

#İşveren Markası ve Tüketici Markası Birleşiyor = Bu iki kavramın yönetimi günümüz rekabet koşullarında birbirlerine yaklaşması ve birleşmesiyle İK ve pazarlama ekiplerinin birbirlerine yakın çalışmaları ve stratejilerini beraber belirlemeleri zorunlu hale gelmektedir. Bu konudaki en iyi örneklerden biri olarak gösterilebilecek Heineken firması, işe alımlardaki ilk mülakatı GO PLACES adlı web sitesinden işveren ve tüketici markasını birleştirerek yapmaktadır.

#Gerçek İnsanlar ve Gerçek Hikayeler = Artık çalışanlar ya da adaylar planlanmış, özel olarak hazırlanan broşürlerden, mesajlardan eskisi kadar etkilenmiyorlar. Çalışanların gerçek hayatlarını, hikayelerini bilmek ve görmek daha çok ilgilerini çekiyor. Birçok ülkede faaliyet gösteren Arcadis Global Shapers Yetenek Programı, her yıl tespit ettiği nitelikli çalışanlarını farklı ülkelere göndererek oradaki iş yaşamını tecrübe etmelerini istiyor. Firma kendi Instagram hesabından da bu programa katılan çalışanların oradaki fotoğraflarını paylaşıyor.

#Odağın Şirketten Çalışanlarına Kayması = Şirket çalışanı olduğumuzda ya da bir firmanın müşterisi olduğumuzda firmayla değil insanlarla iletişim halindeyizdir. Bu sebeple artık işveren markası şirketin kimliğinden çok çalışanların kimliğine odaklanmaya başlamıştır. Hindistan'da çalışan IDFC Bankası bunu yapan şirketlerden birisidir. Bu banka *#SıraDışıÇalışanlar (ExtraOrdinaryPeople)* hashtag ile personelinin fotoğraflarını ve dikkat çekebilecek özelliklerini sosyal medya hesaplarında paylaşmaktadır.

#Çalışanların Gönüllü Elçiliği = Genel ortalamalara bakıldığında, çalışanların sosyal mecradaki takipçi sayılarının çalıştıkları firmanın takipçi sayısının neredeyse on katı olduğu görülmektedir. Bu yüzden firmaların çalışan personelinin, işveren markalarını benimsemesi ve gönüllü elçileri olması önem arz etmektedir. Genellikle şirketler bunu başarabilmek için sosyal medya hesaplarında çalışanlarının ilgisini çekebilecek hashtagler paylaşma yoluna gitmektedirler.

2.1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Kuruluşların esas amacı, tüm kaynaklarını kurumsal amaçları için etkin ve verimli bir biçimde kullanarak hayatlarını devam ettirmektir. Yaşayan tüm canlılar gibi hayatlarını sürdürebilmede yalnızca yapısal, stratejik ve teknolojik unsurlar gibi maddi olguların yeterli olamayacağını görmüşlerdir. Bu sebeple kuruluşlar, arzu ettikleri amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için oluşturdukları sistemi faaliyete geçirecek insan gücüne ihtiyaç duymaktadırlar. Elbette bu insan gücünün firma kültürünü sahiplenmesi, firmaya olan bağlılığının ve uzun soluklu bir işveren / işgören ilişkisinin oluşumu kuruluşun devamlılığı için önem arz etmektedir (Erol, 2013: 39).

Kuruluşların üretim fonksiyonlarının en önemli unsuru olan çalışanların, çalışma performanslarının yükseltilmesi örgütün temel konularının başında gelmektedir. Kuruluşlarda yaşanan personel kayıpları, işe gelmeme ya da geç gelme gibi durumların hafifletilebilmesi ve çalışanların faaliyetlere aktif bir şekilde katılımlarının sağlanması verimlilik adına temel oluşturmaktadır. Aynı zamanda personellerin ortak bir gayede, kültürde ve değerde birleşmelerini sağlarken, kişilerin aitlik hissiyatını da geliştirmektedir (Diker, 2014: 7).

2.1.2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Bağlılık kelimesi sözlük anlamında “birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” olarak tanımlanmıştır. Bir diğer tanımlamada “bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülük” olarak ifade edilmiştir. (TDK, 2018) Mowday ve arkadaşları ise bağlılığı “sosyal bir birimle özdeşleşme” şeklinde tanımlamışlardır (Erdoğruca, 2011: 81).

Bağlılık konusu ilk kez 1956 senesinde Whyte tarafından incelenmiş, ardından önce Porter olmakla birlikte Mowday, Allen, Meyer, Steers ve Becker gibi bir çok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. 1956 senesinden bu yana yapılan araştırmalar, bağlılık kavramında fazla sayıda ve çeşitte farklı alt kavramların olduğu görülmüştür. Bu alt kavramlardan biri olan örgütsel bağlılık, 1980’lerden itibaren üzerinde sıkça araştırmalar yapılan ancak tanımı konusunda hala düşünce birliği oluşturulamamış bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Eğilmez, 2011: 28-29).

Örgütsel bağlılığın tarihsel gelişim sürecinde pek çok araştırma yapılmıştır. Örgütsel bağlılık hakkındaki bu araştırmaların listesi Çizelge 6’ da verilmiştir.

Çizelge 6: Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişim Süreci

YIL	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı.
1958	March & Simon	Örgüte bağlılığın değişimsel modelini adapte ettiler.
1958	Morris & Sherman	Yine örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karışıklığın önemini buldu.
1961	Etzioni	Bağlılığın kategorizasyonlarını yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahl	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi. Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıkları üzerindeki etkisini inceledi.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri “fanatik” olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgüte özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı. Patchen örgüte karşı grup tutumlarının örgütsel bağlılık ile ilgili olduğunu buldu.
1970	Schein	Örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Steers	Schein gibi örgüte bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Campbell, Dunette	Örgüt ikliminin, örgütsel bağlılık üzerinde bağımsız bir Lawlerand & Weick etkisi olduğunu buldular.

1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı arttırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak & Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte ettiler.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etti.
1974	Porter	Örgütsel bağlılıkta tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1974	Herbiniak	Yaş, kıdem ve örgütsel bağlılık ilişkileri üzerine çalıştı.
1974	Modway & Porter & Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1976	Steers	Personel devri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceledi.
1977	Steers	Örgütsel bağlılık üzerine bir model geliştirdi.
1977	Steers	Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.
1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını arttırdığını buldu.
1977	Salancik, Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
1978	Salancik, Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch, Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday	Örgütsel bağlılığa psikolojik yaklaşımı adapte etti.
1979	Mowday, McDade	Çalışmaya başlamadan önceki bilginin örgütsel bağlılığı belirlemedeki önemini belirttiler.
1979	Bartol	Rol çatışması, rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgütsel bağlılık ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgütsel bütünlüşme kelimesini örgütsel bağlılık anlamında kullandı.
1979	Morris & Koch	Rol çatışması, rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştılar.
1980	Morris & Steers	Eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.
1980	Morris & Steers	Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılık ile ilişki içinde olmadıklarını buldular.
1980	O'Reilly & Caldwell	Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.
1980	Pfeffer & Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatin zararları üzerinde durdu.
1981	Rhodes & Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
1981	Morris & Sherman	Başarma ihtiyacı, başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Angle & Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler.
1981	Angle & Perry	Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladı.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdemle bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgütsel bağlılığın süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris & Sherman	Örgütsel bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.

1983	Rusbult & Farrell	Örgütsel bağlılığın yetki modelini geliştirdiler.
------	-------------------	---

Kaynak: Eğilmezkol, G. (2011). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma.*

Örgütsel bağlılığın konusu kapsamında, örgütsel ve sosyal psikoloji, örgütsel davranış gibi farklı alanlarının ilgisini çekmesi ile birlikte, bu çerçevede incelemelerde bulunan araştırmacıların konuyu öznel görüşleriyle değerlendirmelerine neden olmuş ve örgütsel bağlılığın ortak bir anlamda birleşmesi zorlaşmıştır. Çalışanlar ile örgüt arasında oluşan bağ olduğu konusunda düşünce birliği olsa da, oluşan bu bağın oluşum süreci ve yapısal durumu konularında fikirler farklılaşmaktadır. Dolayısı ile oluşan bu karmaşa örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına da etki etmekte ve çeşitli tanımlamaların oluşmasına sebep olmaktadır (Erol, 2013: 40).

Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Hrebiniak ve Alutto'ya göre örgütsel bağlılık; “birey-örgüt etkileşimi ve zaman içerisinde gelişen yatırımlardaki değişiklikler sonucunda oluşan yapısal bir olgudur (Erdoğruca, 2011: 82).

Mowday, Steers ve Porter örgütsel bağlılığı, çalışan ile şirket arasındaki duygusal bir bağ olarak tanımlamışlar ve örgütsel bağlılığın kişinin belli bir örgütle özdeşleşmesinin sonucu olduğunu belirtmişlerdir (Yüceler, 2009: 447).

Cohen'e göre örgütsel bağlılık; “örgüt üyelerinin örgütte kalma davranışlarını açıklamak için kullanılmaktadır.” (Cohen, 1993: 1147).

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı; “çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur.” (Erdoğruca, 2011: 82).

Hall'a göre, örgüt ile kişinin amaçlarının zaman içerisinde bütünleşmesi ve kişi ile örgütün uyumlaşma sürecidir (Çiftçioğlu, 2009: 91).

Örgütsel bağlılığı Yüksel (2007), “sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dahil olanların düşüncelerini açıklayıp çaba gösterdikleri bir süreçtir” şeklinde tanımlamıştır.

Çöl de örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmalarda örgütsel bağlılığı, “işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü” olarak tanımlamıştır (Erdoğruca, 2011: 83).

Bu tanımlamalara genel olarak bakıldığında örgütsel bağlılığı (Korkmazer, 2011: 40);

- Örgütsel amaç ve değerleri benimseme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgüt adına gönüllü olarak ve isteyerek çalışma,
- Örgütte kalmayı devam ettirme konusunda istekli olma özellikleri karakterize etmektedir.

Görüldüğü üzere örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı duydukları basit bir inanış ya da bağlılıktan çok daha fazlasını içermektedir (Bayram, 2005: 127). Örgüte bağlılık durumu, kişi ile örgüt arasında oluşan dönüşüm ve etkilenme sürecinde yaşanmaktadır. Kişinin örgüte bağlanması ve yüksek özveri ile çalışması için örgütün ödül verme ya da takdir etme gibi karşılıkları vermesi gerekmektedir (Balcı, 2003: 27). Bu karşılıkları gören çalışanlar işine aktif katılımı artırır, işini yaşamının merkezi haline getirir ve kendisini başarılı bir çalışan olarak tanımlar. Kendilerini örgütle bütünleştirmeye başlayan çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeye başlarlar ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirirler (Gül, 2003: 55).

Şirketlerde aktivitenin ve performansın artırılması yönündeki davranışlar son dönemlerde literatürde kapsamlı şekilde ele alınmaktadır. Bu davranış biçimlerinden olan örgütsel bağlılık konusu özellikle entelektüel sermaye yönetiminin giderek önemli hale gelmesiyle ön plana çıkmaya başlamıştır. Kaliteli çalışanların örgütüne bağlı, beceri ve bilgi birikimini örgütü için kullanan bireyler olabilmesi örgütsel bağlılık için büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda personellerin örgüt amaçlarını özümsemesinde, örgütte kalma isteğini devam ettirmesinde, yönetim ve aktivitelere katılımda ve yenilikçi ve özgün bir duruş oluşturulmasında örgütsel bağlılık önemli bir etmendir (Toker ve Çelik, 2016: 335).

Niteliği yüksek insan gücünün fazla olmadığı ve var olanların örgütteki devamlılıklarının rekabet avantajı yaratacağı fikri, şirket yönetiminin ve araştırmacıların bağlılık konusuna eğilimini artırmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramının şirketler için öneminin yüksek olmasındaki en büyük etken, olumlu personel davranışları üzerinde oluşturduğu varsayılan pozitif yönlü etkidir (Aras ve Bayraktaroğlu, 2016: 603).

2.1.2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Bütün kuruluşlar çalışanlarının bağlılığını arttırmayı ister. (George ve Margaret, 1990: 464) Çalışan personelin şirkete olan bağlılığı, örgütsel hedeflere erişmede en önemli unsurlardan biridir. Çünkü, güçlü örgütsel bağlılık personelleri sorun meydana getiren değil, sorunlara çözüm oluşturan bireyler haline dönüştürmektedir (Yılmaz, 2015: 41). Bunun yanı sıra kuvvetli bir örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar örgütte devam etmeye daha istekli olurlar (George ve Margaret, 1990: 464).

Şirketler açısından bakıldığında, çalışanların kabiliyetlerinin ve becerilerinin gelişmesini sağlayarak onlardan en yüksek seviyede verim almayı ve şirkete olan bağlılıklarını yükseltmeyi sağlamak en önemli amaçlardan biridir. Bağlılık seviyesi yükselen çalışanlar diğer çalışanlara kıyasla çalışma performansı daha iyi olmakta, diğer personellerle daha iyi iletişim sağlamakta ve iş tatmin seviyeleri daha yüksek olmaktadır. Bu sebeplerden dolayı, şirketler için işgörenlerin bağlılık seviyelerini bilmek son derece önemli bir konudur (Yalçın ve İplik, 2005: 396).

Günümüzün iş hayatı, iş güvenliği seviyesinin düşüklüğü, teknoloji ve stres gibi unsurlar nedeniyle gittikçe kötüye gitmektedir. Bunun için yöneticiler işte güvenli bir ortam oluşturabilmek adına olağandan daha fazla işgören bağlılığı sağlamak zorundadırlar. İşverenler tarafından işe gelmeme, çalışan devir hızı, ast-üst ilişkisi ve iş başarısı gibi konularda örgütsel bağlılığın önemi fark edilmeye başlanmasıyla daha ciddiye alınır bir husus olmuştur (Öneği, 2014: 10).

Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde ise, şu başlıklar öne çıkmaktadır (Balay, 2000: 16):

- İş bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri,
- İş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar,
- Özerlik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenlerin işi ve rolüne ilişkin özellikler,
- Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleri,
- Bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricileri.

Bağlılığı yüksek olan çalışanlar, çalıştıkları firmanın hedeflerinin arzu edilen şekilde gerçekleşmesi için beklentilerin üzerinde bir performans gösterirler ve firmada kalabilmek adına kararlılık gösterirler.

Örgütsel bağlılığın önemini arttıran bir diğer husus, bulunduğumuz bilgi çağında gittikçe önemini artıran bilgi paylaşımı ve bunun yayılmasına yapmış olduğu katkıdır. Hoof ve Ridden'in bu konuyla ilgili yapmış oldukları araştırmalarda, örgütsel bağlılığın bilgi paylaşımı ve yayılımını pozitif yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Yapıcı bir iletişim ortamının hakim olduğu kuruluşlarda, çalışan bireylerin bilgi biriktirmesi, bu bilgilerin paylaşılması ve diğer personellere yayılımı daha çok olmaktadır.

Bir diğer önemli tarafı ise şirket değerlerini özümseyen, hedeflerini elde edebilmek için çabalayan personellerin şirket etkinliklerine ve verimliliğe katkı sağlamalarıdır. Bu tarz çalışanların şirkette kalmasını sağlamak, öncelikli olarak müşteri isteklerinin daha güzel karşılanmasını ve hizmet standartlarının yükselmesine katkıda bulunarak firmaya kritik üstünlükler sağlamaktadır (Erdoğruca, 2011: 86).

Örgütsel bağlılık, kuruluşların başarısının ardında yatan en önemli itici güçtür. Kuruluşlarına bağlı çalışanların o firmanın bir parçası olduğu görüşüyle hareket etmeleri, firmalarına sağladıkları faydanın hem kalitatif hem de kantitatif olarak seviyesini yükseltmektedir. Bu da örgütsel bağlılığın kuruluşlar tarafından bu kadar önemli bir konu olarak görülmesinin nedenini açıklamaktadır (Yılmaz, 2015: 43).

2.1.2.3. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri

Örgüt çalışanlarının kendisiyle ne kadar kimliğini bağdaştıracığının, örgüt çalışmalarını ne oranda onaylayacağını yanıtları, çalışanların örgüte olan bağlılık derecelerini gösterecektir. Kuşkusuz çalışanların bağlılıklarını gösterme davranışları çeşitlilik göstermektedir (Karcıoğlu ve Türker, 2010: 128). Çalışanların örgüte bağlı olup olmadıklarını tespit etmede bazı kriterlerden yararlanılır. Bu kriterler aşağıda sırasıyla belirtilmiştir (İbicioğlu, 2000: 14; Seyhan, 2014: 29; Bülbül, 2007: 5; İnce ve Gül, 2005: 10; Demirgil, 2008: 42 ve Yalçın ve İplik, 2005: 396):

1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul Etme ve Onlara İnanma

Çalışanın örgüte olan bağlılığını kanıtlayan en önemli ve ilk şart işgörenin ve işverenin amaçlarının, vizyonunun ve değer yargılarının örtüşmesidir. Çalışanın kendi

değerleri, istekleri ve yaşamsal beklentileri ile işverenin bu doğrultuda çalışanına sunabileceği imkanlar arasında pozitif bir ilişkinin olması, sağlam ve üst seviyede bir bağlılığın oluşumu için önemlidir. Beklenen ile verilen arasındaki fark örgütsel bağlılığın seviyesini belirlemektedir.

Çalışan personelin çalışma hayatındaki amaçlarını gerçekleştirirken, aynı zamanda örgüt amaçlarının gerçekleşmesine de katkıda bulunması hem şahsi tatmin sağlayacak hem de bağlılığına pozitif yönde katkı sağlayacaktır.

2. Örgüt için Fedakarlıklarda Bulunabilme

Çalışanın örgüt için, beklenenin üstünde ve olağan kriterlerin dışında gösterdiği olağanüstü çabayı ifade etmektedir.

Personelin herhangi bir maddi ya da manevi beklenti içerisinde olmadan, çalıştığı kuruluşun başarılı olabilmesi adına fedakarlıklar yapabilmesi, artık örgütü ile tamamen özdeşleştiğini göstermektedir. Japonya İkinci Dünya Savaşı'nda atılan atom bombası sonucu büyük zarar görmüştür, ancak buna rağmen kısa sürede ekonomik olarak toparlanmayı bilmişlerdir. Bunu başarabilmelerinin en büyük sebebi; bahsedilen bu özelliğin kültürel bir özellik olarak toplum yapısının içerisinde var olmasıdır.

3. Örgüt Üyeliğini Devam Ettirmeye Yönelik Güçlü Bir İstek Duyma

Örgütün çalışanına bağlanması, çalışanın örgüte bağlı olmasını bir sonucudur. Aynı şekilde çalışanın örgütüne bağlılığının azalması sonucu örgütünde çalışanına bağlılığı azalacaktır. Bu sebeple çalışanların örgüt üyeliğini devam ettirme isteğinin kaybolmaması, o örgütün, çalışanlarının bireysel sorunlarıyla ilgilenme durumuna bağlıdır.

4. Örgüt ile Özdeşleşme

Özdeşleşme kavramı, işgörenlerin hoşnut kaldıkları bir kuruluşu taklit etme arzusuyla oluşan bir etkidir. Bir birey herhangi bir grup veya örgüt ile farklı sebeplerden özdeşleşme yaşamaktadır. Bu bireyin kendisini bulmasına ve geliştirmesine katkı sağlamaktadır. Kişiye, her ne sebeple olursa olsun ait olma hissini vermektedir. Eğer, bir kuruluşun imajı, saygınlığı ve güvenilirliği üst seviyede ise çalışanlar daha çok özdeşleşme göstermektedir.

5. İçselleştirme

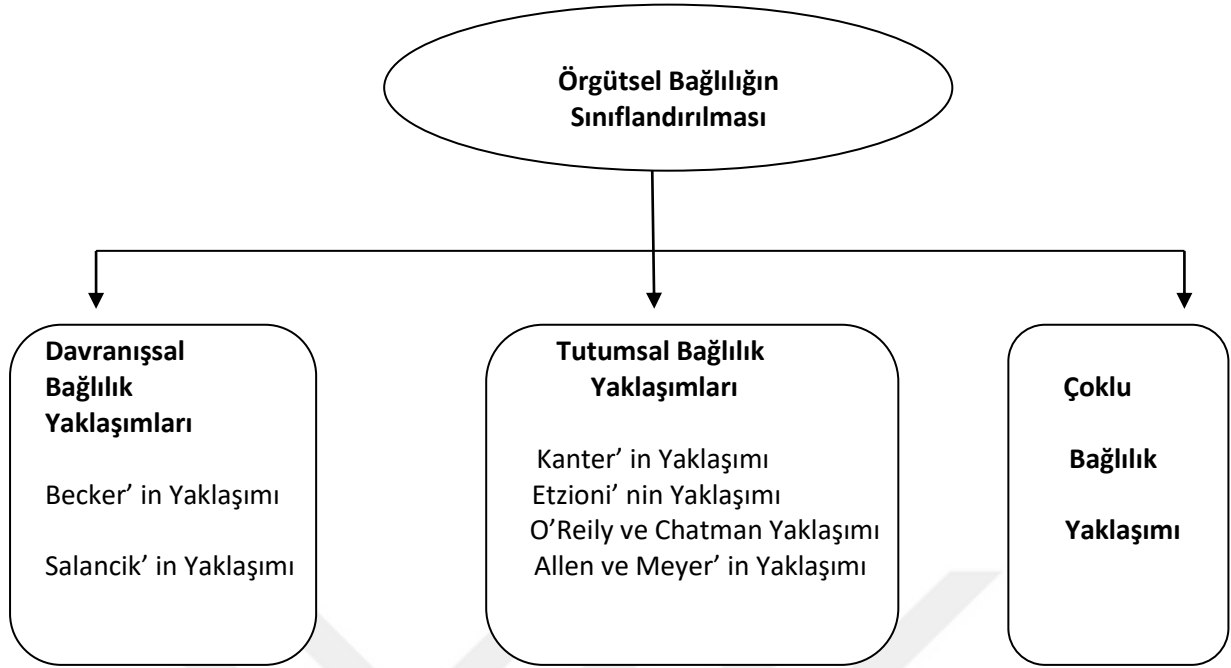
Bir örgütün üyesi olan bireylerin, örgütün faaliyetlerini ne derece kendi amaçları açısından uygun görmekte, içselleştirmekte ve benimsemekte oldukları çalışanların bağlılığını temelden etkilemektedir. Bireyler, kendi amaç ve değer sistemleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler ve örgütün amaç ve politikalarını içselleştirebildikleri ölçüde ona bağlılık duyarlar.

2.1.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Demir ve ark. (2009) bağlılığı, gerçekleştirilen herhangi bir eylemle olan şahsi ilişki şeklinde tanımlamışlardır (Mahdi, Mohd ve Almsafir, 2013: 1078). Farklı bir ifadeye göre, çalışanları kuruluşlarına bağlayan fizyolojik bir olgu olduğu ve ayrıca örgütsel bağlılığın, herhangi bir işgörenin çalışmakta olduğu örgüt ile aralarında kurdukları kuvvetli bağ ile ve örgütsel hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunma isteğiyle kategorize edilen bir psikolojik bağ olarak da değerlendirilebileceği belirtilmiştir (Dhurup, Surujlal ve Kabongo, 2016: 487). Yapılan bir çok araştırmada örgütsel bağlılığın bir çok farklı tanımı yer alsa da, bu tanımlarda çalışanın kuruluşa bağlı olduğu yargısı ortak görüş olarak karşımıza çıkmaktadır (Mahdi ve diğ., 2013: 1078).

Örgütsel bağlılığın kendisi, bireyin herhangi bir işe ya da kuruluşa bağlılığının, sadakatinin devamlılığının ve mesuliyetinin ağır bir etkisini taşır. Genellikle örgütsel bağlılık, personellerin performanslarını, kazançlarını ve işten ayrılma niyetlerini işverenlerinin tahmin edebilmesi adına organizasyona yardımda bulunabilme yeteneğine sahip olması nedeniyle ilgi çekici bir konu olmuştur (Permarupan, Saufi, Kasim ve Balakrishnan, 2013: 91).

Çok boyutlu bir yapısıyla ve sürecinin süreklilik arz etmesiyle dikkat çeken örgütsel bağlılık konusunu, çok sayıda araştırmacı farklı yaklaşımlarla ele almıştır (Mahdi ve diğ., 2013: 1078). Yaptıkları araştırmalar neticesinde örgütsel bağlılığı; tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık şeklinde üç ana grupta kategorize ederek incelemişlerdir.



Şekil 14: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması

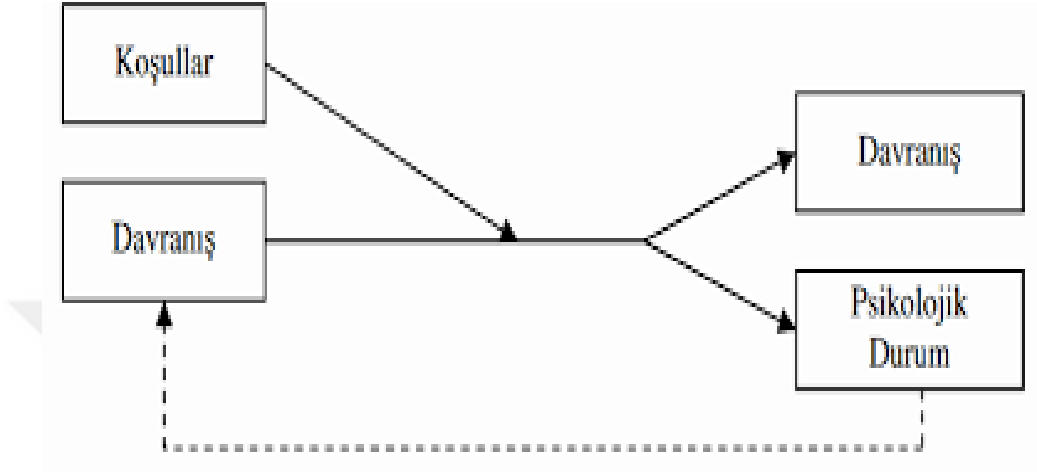
Kaynak: Bayyurt, N. ve Kılıç, C.H. (2017). *Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması*. İşletme ve İktisad Çalışmaları Dergisi

2.1.2.4.1. Davranışsal Bağlılık

Bu bağlılık türü, bağlılığın dışa yansıtılmasını ya da olası beklentileri aşan davranışlar bütününe oluşturmaktadır (Mowday, Proter ve Steers, 1982: 25). Davranışsal bağlılık yaklaşımında, örgütsel bağlılık çalışanın geçmişteki tutumlarının devamı niteliğinde değerlendirilmektedir (Çaylıkoca, 2017: 3).

Çalışanların ortaya koyduğu bilgi, performans ve kıdem yükselmesi vb. yatırımları neticesinde oluşan örgüte bağlanma durumunda davranışsal bağlılık açığa çıkmaktadır. Bu durumda çalışanın kuruluştan ayrılması yatırımlarını riske sokacağından kişi kuruluştaki kalma niyetini pekiştirecektir (Uygur, 2015: 28). Bunun aksine Meyer ve Allen davranışsal bağlılığın, çalışanın örgüt için sergilediği davranışlardan çok kişisel davranışları sonucu geliştiğini ileri sürmektedirler. Bu görüşe göre birey, belli bir davranış sergiler ve zaman içerisinde oluşan etmenler sonucunda bunu devam ettirir. Devamlılık sergilediği davranışa bağlılığını oluştururken aynı zamanda bu davranışına uygun ve onu haklı gösterecek tutumlar geliştirir. Geliştirilen bu tutumlar sayesinde de kişinin davranışını yineleme olasılığı artar (Gül, 2003: 77).

Şekil 15’te görüldüğü gibi çalışanın davranışları, bazı etmenler sonucu süreklilik göstermektedir. Aynı zamanda çalışanı psikolojik olarak kuruluşa bağımlı hale getirmektedir. Çalışan üzerinde oluşan bu psikolojik olgu, geri besleme yaparak çalışanın bağlılığını kuvvetlendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).



Şekil 15: Davranışsal bağlılık yaklaşımı

Kaynak: Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi

Literatürde, davranışsal bağlılık adına Becker’in Yan Bahis yaklaşımı ve Salancik’in yaklaşımı karşımıza çıkmaktadır. Aşağıda bu iki yaklaşım detaylı olarak ele alınmaktadır.

2.1.2.4.1.1. Becker’ in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker; bir örgüte, etkinliğe veya bir kişiye bağlanan bireylerin, bağlandıkları unsurla özdeşleşen davranışlar göstermeleri sonucunda herhangi bir değişiklik yapmak istemesinin bedelini kaldıramayacağını belirtmiş ve bağlılığa, “ bilinçli olarak taraf olma davranışı” düşüncesiyle yaklaşmıştır. Çalışanların kazandıkları ödüller, tükettikleri zaman ve gösterdikleri çaba vb. yatırımları sebebiyle örgüte bağlandıklarını belirtmiştir (Sıgır, 2007: 263).

Bu yaklaşımda; çalışanın işten çıkması durumunda katlanması gereken maliyetlerin olması, örgüt bağlılığını sürdürmesine sebep olmakta ya da uygun bir iş imkanı bulununcaya kadar bu istek gizlenmektedir. Burada asıl önemli olan gösterilmekte olan

niyetin arkasındaki bağıllık faktörüdür (Bayrakçı, 2015: 24). Örneğin, herhangi bir kuruluştaki çalışan bir personel, zamanla başka firmalarda kullanamayacağı beceriler kazanmıştır. Çalışan bu kazanımları için harcadığı enerjisinin ve zamanının mükafatını görmek ister ve bunun için çalıştığı firmayla bir tür bahis oynar. Bahsi kazanması halinde istediklerini alacak, kaybetmesi halinde becerilerini diğer firmalarda kullanamayacağından zamanını ve enerjisini boşa tüketmiş olur. Buna göre, oynadığı bu bahsi kazabilmesi, çalışanın firmada kalmak isteme kararına bağlı olacaktır (Uygur, 2015: 30).

Becker, kişinin davranışlarına bağıllık göstermesinin sebebinin tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu kabul etmektedir. Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri süregelen ve farklı faaliyetler içerseler dahi aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlardır. Birey bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördüğü için tekrarlama eğilimi göstermektedir. Birey davranışında tutarlılık göstermesi konusunda, şahsı adına önemli arz eden ve davranışlarıyla dolaylı yoldan ilgisi olan unsurlar için bahis oynarken kariyerini, ek kazançlarını, zamanını ve emeklerini ortaya koyar. Şayet gösterdiği davranış daha önce sergilediği davranışlarıyla uyumsuzsa bahsi kazanamayacak ve yatırımlarını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalacaktır. Dolayısıyla çalışan bahsi kazanmak adına, önceki davranışlarıyla örgütte sergilediği davranışları arasında tutarlılığı oluşturmak zorundadır (Gül, 2002: 48).

Yaklaşımda bahsedilen ‘yan bahis’ kavramıyla iletilmek istenen, gösterilen davranışla ilgili alınan kararların sergilenen davranıştan farklı sonuçlara etki etmesidir. Backer’e göre çalışanların bağıllık göstermesine sebep olan dört tane yan bahis kaynağı bulunmaktadır. Bunlar (Uğraşoğlu ve Çağanağa, 2017: 16):

- a) **Toplumsal beklentiler:** Birey bulunduğu toplumun beklentilerini maddi olmayan ve sosyal dayatmaları sebebiyle davranışlarını sınırlandıran bir takım yan bahislere başvurabilir (Gül, 2003: 78). Örneğin, devamlı iş değişikliği yapan bir kişinin güvenilir olmayacağını düşünen bir toplumda, kişi uzunca bir müddet iş değişikliği yapmama hususunda güvenilirliği üzerine bahse girecektir. Başka bir firma tarafından cazip bir iş teklifinde bulunulsa dahi, güvenilir bir çalışan olarak kendini kanıtlamak için bu iş teklifini reddedecektir (Uygur, 2015: 31).

- b) Bürokratik düzenlemeler:** İşverenlerin çalışanlar üzerinde uyguladıkları bürokratik düzenlemeler yan bahis kaynağının ikincisini oluşturmaktadır. Örneklendirecek olursak; bireyin çalıştığı süre boyunca aldığı sağlık yardımı ya da emeklilik maaşı için düzenli olarak her ay maaşından belirli bir tutarda kesinti yapılması devletin oluşturduğu bürokratik düzenlemelerden bazılarıdır. Çalışan işten ayrılmak istediğinde bu bürokratik düzenlemeler kişiyi bir yan bahse sokar. Çünkü, işten ayrılması durumunda, sağlık güvencesini yitirecek ya da senelerdir maaşından kesilen ve hakkı olan emeklilik parasını alamayacaktır. Bu riski gören çalışan örgüte olan bağlılığını devam ettirecek ve işten ayrılmayacaktır (Gül, 2002: 48).
- c) Sosyal etkileşimler:** Birey örgütte kendine ait bir imge yaratarak ona uygun davranışlar sergilemeye çalışır. Örneğin, birey dürüstlük imgesi üzerine bahse girmişse, bu imgeye uygun davranışlarda bulunmak durumundadır. Bu imgenin bozulmaması için dürüstlüğü aykırı davranışlarda bulunmaktan kaçınmalıdır.
- d) Sosyal roller:** Çalıştığı süre içerisinde dahil olduğu sosyal pozisyona adapte olan çalışan, bu pozisyonun sağladığı avantajları ve kazançları kaybetmemek adına örgütte kalmaya çalışmaktadır (Uygur, 2015: 32).

Bahsedilen bu kaynaklardan dolayı girilen yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içerisinde giderek artmaktadır. Bu sebeple kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır.

Kısacası Becker'in bu yaklaşımı, örgüte bağlılığın davranışsal kısmı olarak değerlendirilmektedir. Davranışsal bağlılığın zeminini ekonomik unsurlar oluşturmakta ve çalışan, örgütten çıkmanın maddi, psikolojik ve sosyal kaybının fazla olması sebebiyle kendisini örgüte bağlanmaya mecbur hissetmektedir. Ekonomik kayıpların tutarı ve sayısı çoğaldıkça işgörenin bağlılığı da artmakta ve örgütteki konumunu tehdit edebilecek davranışlardan uzak durmaktadır (Gül, 2003: 79).

2.1.2.4.1.2. Salancik' in Yaklaşımı

Bağlılığı kavrayabilmek için ilk olarak davranışa bağımlı olanın ne olduğunu kavramak gerekmektedir. Çünkü davranış, gerçekleştirilmek istenen eylemlerin göstergesidir. Aynı zamanda ileride yapılacaklarla ilgili de beklentilere sebep olmaktadır. Oluşan bu beklentiler kişinin davranışlarını ve hareketlerini sınırlandırmaktadır. Bu sebeple bağlılık, tutumları şekillendirirken davranışların sürekliliğini sağlamaktadır (Kaplan, 2010: 76).

Becker gibi Salancik'te bağlılığı, çalışanın davranışlarını tekrar etmesi ve bu doğrultuda tutum sergilemesi şeklinde ifade etmiştir. Ancak Becker, çalışanın davranışlarını şekillendirenin, örgütten çıkması sonucunda kaybedeceklerinin bilincinde olması olduğunu belirtirken, Salancik davranışları şekillendiren unsurun, çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik unsurlara ve uyuma bağlı olduğunu belirtmiştir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 59). Ayrıca tutarlı davranışların kaynağındaki asıl sebebi kişinin inanç ve tutumları olarak göstermiştir. Bu görüşe göre çalışanın örgüte yönelik algısı zamanla bazı inançların doğmasına sebep olmaktadır. Oluşan bu inançlar örgüte karşı pozitif veya negatif tutumlara dönüşür. Çalışan bu tutumlarla uyumlu olacak bir hareket stili oluşturur. Dengeli davranma zorunluluğu hisseden çalışan, davranışına bağlılık gösterir ve yaptığı her hareketi, bir önce gerçekleştirdiği davranışıyla uyumlu olacak şekilde belirler. Aksi durumda tutarlı olamamanın yaratacağı gerilim ve stresle mücadele etmek zorunda olacaktır (Altın G. ve Demirsoy, 2012: 59).

Bağlılık duygusundan yoksun olan çalışanlar, net sonuçlara ulaşamayan amaçları devam ettirmek için daha az istek duyarlar (Kaplan, 2010: 77). Ayrıca Salancik, kişinin her davranışa duyduğu bağlılığın farklı olacağını öne sürmüştür. Çalışanın işini ve kuruluşunu seçerken aldığı kararların özellikleri, yapmış olduğu tercihlerine olan bağlılığını etkileyecektir. Salancik bu özellikleri şu şekilde belirtmiştir (Koç, 2008: 38; Uygur, 2015: 33):

- ❖ Davranışın açık, net olması ve şüpheyi yer vermemesi bu özelliklerden ilkidir. Davranış ne oranda net ve açık ise bağlılık da bir o kadar kuvvetli olacaktır. Örneğin, kişi işe girerken imzaladığı sözleşmede ne kadar süre çalışacağını belirtmiş ise, bu tercihini yalanlayamayacaktır.

- ❖ Davranışın telafi edilemez nitelikte olması bir diğer özelliktir. Örneklendirilecek olursa, bir işyerinde çalışmayı kabul eden kişi, kolay bir şekilde iş değişikliği yapamayacağına inanır ve bu tercihini telafi edemeyeceğini hissederse bu tercihini haklı gösterecek pozitif tutumlar geliştirerek örgüte ve işine bağlanacaktır.
- ❖ Davranışın başka kişiler önünde gerçekleşmesi davranışa bağlılığı sağlayacaktır. Kişinin ailesi ve iş arkadaşları sergilenen davranışın farkına vardıklarında kişi, bu davranışının neticesiyle alakalı sorumluluğu önemsemek zorunda kalacaktır.
- ❖ Davranışın gönüllü olarak gerçekleştirilmesi ise son özelliği oluşturmaktadır. Herhangi bir dış etken olmadan kişinin kendi isteğiyle yapılan davranış ve bu davranışın sonuçları kişide sorumluluk hissi yaratır. Bu durum, kişinin davranışını sürdürme arzusunu çoğaltacak ve davranışına bağlanmasını kolaylaştıracaktır.

Davranışa bağlılığı devam ettirmeyi sağlayan etmenler, kişinin davranışın tekrarlanması konusunda istekli olmasını sağlayacaktır. Bunun yanı sıra kişi bu davranışından vazgeçtiğinde oluşacak zararların farkına varabildiği ölçüde davranışına bağlı kalacaktır. Ayrıca kişinin kuruluştaki çalışma kararı alması, bunun sürekliliğini sağlaması konusunda istekli olması; davranıştan vazgeçmemesine ve sergilediği davranışın hiçbir baskıya maruz kalmadan verilmiş olması gibi unsurlara dayanır (Uygur, 2015: 35).

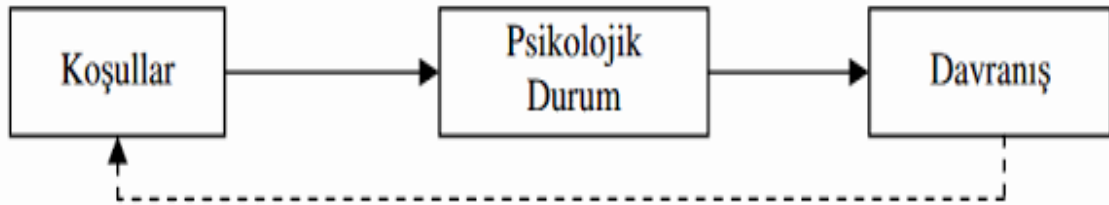
2.1.2.4.2. Tutumsal Bağlılık

Öncelikli olarak tutum kavramını açıklamak gerekmektedir. Tutum, kişinin etrafındaki canlı veya cansız varlıklarla oluşan rastgele bir duruma karşı verilmek istenen tepkinin ön eğilimidir. Kişi çalıştığı kurumla arasındaki bağ ile alakalı tutumları sonucu davranışlarını sergileyecek ya da bu davranışları sergileme hususunda eğilimli olacaktır (Timuroğlu ve Gürkan, 2016: 115).

Tutumlar; bilişsel, duygusal ve davranışsal öge olmak üzere üç ögeden oluşmaktadır (Gül, 2002: 50). Bilişsel öge; bireyin herhangi bir kişi, nesne veya olay hakkındaki

inançlarıdır. Duygusal öge; tutumun kişide yarattığı duygusal tepkilerdir. Son olarak davranışsal öge ise tüm bu tutumlar doğrultusunda harekete geçmeyi belirtmektedir. Çalışanların örgüte karşı tutumları, örgüt içerisinde göstereceği davranışları etkilemektedir. Bu doğrultuda tutumsal bağlılığı; çalışanın örgütle yakınlaşmasının ve örgüte olan katılımının gücü şeklinde ifade etmişlerdir (Uğraşoğlu ve Çağanağa, 2017: 12). Yine benzer şekilde tutumsal bağlılık, çalışanın çalıştığı ortamı değerlendirmesi neticesinde meydana gelen ve çalışanı örgüte bağlı hale getiren duygusal bir tepki olarak tanımlanmıştır. Çalışanın örgüte dair tutumları, örgütte üyeliğini devam ettirme, işe gelmeme ve işi için fedakarlık yapabilme gibi davranışlarına yön vermektedir (Altın G. ve Demirsoy, 2012: 58).

Şekilde gösterilen tutumsal bakış açısında düz çizgiler, bağlı olmanın sebep sonuç ilişkisini; kesik çizgiler ise bağlı olmanın devamlılığını sağlayacak değişkenleri ifade etmektedir. Çalışanın bulunduğu şartlar, ruhsal durumunu etkilerken çalışanın sergilediği davranışın sürekli hale gelmesine sebep olmakta ve bu da örgüte bağlılık duymasını sağlamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 38-39).



Şekil 16: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanması ve Personel Güçlendirilmesinin Yeri ve Önemi*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi

Tutumsal bağlılık bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ve kendisinin ve örgütün hedeflerini, amaçlarını ve değerlerini özdeşleştirip bunları gerçekleştirmek için üyeliğini devam ettirmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu tür bir bağlılık, çalışanların bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı örgüte bağlandıkları bir alışveriş ilişkisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Timuroğlu ve Gürkan, 2016: 115).

Bu bağıllık yaklaşımında çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiler ön plana çıkmaktadır. Tutumsal bağıllıkta esas olan kişinin şahsi değerleri ve hedefleriyle, çalıştığı firmanın değer ve hedeflerinin uyuşmasıdır. Ayrıca tutumsal bağıllığın üç bileşeninin; “*örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakat ile bağlanma*” olduğu belirtilmiştir (Uğraşoğlu ve Çağanağa, 2017: 12).

Örgütsel bağıllığı tutumlarla ilişkilendirerek açıklayan araştırmacılardan Etzioni’ ye göre örgütsel bağıllık; ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağıllık; Kanter’e göre devam, uyum ve kontrol bağıllığı; O’ Reilly ve Chatman’a göre özdeşleşme, uyum ve içselleştirme bağıllığı ve Allen ve Meyer’e göre duygusal, normatif bağıllık ve devam bağıllığı şeklinde sınıflandırılmıştır (Çaylıkoca, 2017: 3). Aşağıda bu araştırmacıların tutumsal bağıllık yaklaşımlarına ait sınıflandırmalara yer verilmiştir.

2.1.2.4.2.1. Kanter’ in Sınıflandırması

Kanter örgütsel bağıllığı, çalışanların enerjilerini ve sadakatlerini örgüte vermeye gönüllü olmaları, isteklerini ve gereksinimlerini karşılayan ilişkilerle karakterlerini birleştirmeleri şeklinde tanımlamaktadır. Sosyal sistemler olarak adlandırılan örgütler, belirli ihtiyaç, istek ve beklentilere sahiptirler. İşgörenlerin bu ihtiyaç, istek ve beklentileri yerine getirebilmeleri için örgüte karşı pozitif bir tutum sergilemeleri, örgütle uyum içinde olmaları, örgüte sadakatlerini yitirmemeleri ve kendilerini adanmaları gerekmektedir (Gündoğan, 2009: 44).

Kanter bağıllığın, kişilik sistemi ve sosyal sistem olmak üzere iki şekilde meydana geldiğini savunmaktadır. Kişilik sistemi; kavramsal, duygusal ve normatif boyutlar olarak üçe ayrılmaktadır (Davran, 2014: 90). Sosyal sistemde de kişilerin bağlanmaları üç temel bölümden meydana gelir. Birincisi sosyal kontrol, ikincisi grup birliği ve üçüncüsü ise sistem sürekliliğidir. Üyesi bulunduğu örgütün kendisine uygun gördüğü davranışsal isteklerin farklı bağıllık türlerinin oluşumuna zemin hazırladığını savunmaktadır. Bu istekler; devamlılık, uyum ve kontrol bağıllığı olmak üzere üç çeşit bağlanma şekli oluşturmaktadır.

Devamlılık Bağıllığı: Burada bağıllık, örgütte kalmayı sürdürdüğünde faydanın, örgütten çıktığında maliyetin meydana geldiği durumda var olmaktadır. Çalışan, çalışmayı sürdürmesi halinde maaş artışı ve terfi etme gibi faydalar sağlayabilirken, işten

ayrıldığında bu yararları başka bir firmada bulamayacağını düşünüyorsa burada çalışmayı sürdürecektir ve kişinin örgüte devamlılık bağlılığı oluşacaktır (Aslan, 2008: 164).

Yılmaz, Kanter' in devamlılık bağlılığında iki önemli etken olduğunu vurgulamıştır. Bu iki etkenden biri özveri diğeri ise yatırımdır. Fedakarlık olarak da ifade edilen özveri, çalışanın örgütün bir üyesi olabilmek adına kendince önemli veya değerli olan herhangi bir şeyi gözden çıkarabilmesidir. Yatırımsa, kişinin çıkarlarını örgüte dayandırması ve böylelikle örgüt ile çıkar ilişkisi oluşturmaktır. Yatırımlar kişiyi örgütle bütünleştirir çünkü, kişinin maddi ve manevi kaynakları örgütün ekonomisinin bir parçası haline gelir (Uyar, 2015: 16).

Uyum (Kenetlenme) Bağlılığı: Bu bağlılıkta, grup üyelerinin arasında oluşan bağlılığın örgütsel bağlılığa neden olması üzerinde durulmaktadır (Bayrakcı, 2015: 24). Grup üyelerinin birbirleri arasındaki yardımlaşmalarının geliştirilmesi sonucu uyum bağlılığı oluşur. Bu tarz gruplarda iç çekişmelere çok az denk gelinmesi, grup bilinci ve beraberliğinin ise çok yüksek olması istenmektedir. Böyle bir grup dış ortamdan gelebilecek tehditlere karşı koyabilecek, üyeler içerisindeki bütünleşmeyi koruyabilecek kadar güçlü olacaktır (Davran, 2014: 91).

Kontrol Bağlılığı: Örgüt üyelerinin davranışlarını, örgütün arzu ettiği yönde şekillendirmek adına bu üyelerin örgüt kaidelerine bağlanmasıdır (Gündoğan, 2009: 45). Kontrol bağlılığı, çalışanın örgütün kaidelerinin, amaçlarının ve değerlerinin olumlu davranışta bulunabilmek için önem verilmesi gereken bir kılavuz olarak kabul görmesi halinde oluşmaktadır (Uyar, 2015: 16). Ayrıca Kanter'e göre; bir çalışan olanaklar dahilinde, gruptan destek gördüğü sürece ve emir altında oldukça bir bağlılık geliştirebilir (Bayrakcı, 2015: 23).

Kanter'in oluşturduğu bu bağlılık çeşitlerinin her biri farklı sonuçlar doğurmaktadır. Devamlılık bağlılığının yüksek olarak görüldüğü örgütlerde, çalışanların varlıklarını devam ettirme ihtimalleri daha fazladır. Uyum bağlılığının baskın olduğu örgütlerde, dışarıdan gelebilecek risklere karşı koruma gücü daha fazladır. Kontrole yönelik bağlılığın yüksek düzeyde olduğu örgütlerde ise çalışanın şahsi amaç ve kaideleri ile örgütün amaç ve kaideleri paralellik göstermektedir. Kanter, her birinin farklı sonuçlar doğurduğunu ifade ettiği bağlılıkların birbirleriyle bağlantılı olduklarını savunmaktadır. Ona göre örgütler çalışanlarının bağlılıklarını arttırmak istiyorlarsa, bu üç bağlılık tipini bir arada kullanmalılardır.

2.1.2.4.2.2. Etzioni' nin Sınıflandırması

Etzioni, 1961 yılında örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasıyla alakalı ilk çalışmaları yapan araştırmacı olmuştur. Ona göre örgütün çalışanlar üstündeki güç ve yetkileri, çalışanın örgüte olan yakınlığından kaynaklanmaktadır (Kocaman, Durna ve İnal, 2013: 23). Bağlılığın üç ana başlık içerisinde tartışılabileceğini ileri sürmüştür (Yoğun, 2014: 6). Bunlar; en negatif uçta yabancılaştırıcı bağlılık, ortada (nötr) hesapçı bağlılık ve en pozitif uçta ahlaki bağlılıktır (Demirtaş, 2006: 184).

1. **Yabancılaştırıcı bağlılık:** Kişisel davranışların kısıtlandırıldığı durumlarda oluşmaktadır ve örgüte karşı negatif bir yönelim söz konusudur. Bu durumda kişi örgüte karşı psikolojik olarak herhangi bir bağlılık hissetmemektedir ancak, örgüt üyeliğini sürdürmektedir (Bayram, 2005: 130).
2. **Hesapçı bağlılık:** Örgüt ile çalışanlar arasındaki alışveriş ilişkisine dayanmaktadır. Çalışanlar, örgüte olan katkıları karşılığında sahip olacakları ödüllerden dolayı örgütlerine bağlılık duyarlar.
3. **Ahlaki bağlılık:** Örgütün amaç, değer ve normlarını benimseme ve otorite ile özdeşleşme esasına dayanmaktadır. Çalışanlar toplum adına yararlı amaçların izinde gittiklerinde örgütlerine daha fazla bağlanmaktadır (Dolu, 2011: 50).

Bu üç bağlılık türüne genel olarak bakıldığında, ahlaki açıdan bağlı olan bireyde örgüte olumlu ve yoğun bir yönelim söz konusu iken, hesapçı bağlılıkta bu yönelim azalmakta ve yabancılaştırıcı bağlılıkta örgüte karşı negatif bir tutum sergilenmektedir (Bayram, 2005: 129). Ayrıca bu bağlılık türlerinin üç önemli faktörü bulunmaktadır; örgütün değer ve hedefleri için kuvvetli bir inanç ve kabullenme, organizasyonun faydasına daha çok çabalamak adına gönüllü olmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek istemek (Yoğun, 2014: 6).

2.1.2.4.2.3. O' Reilly ve Chatman' ın Sınıflandırması

Bu araştırmacılara göre örgütsel bağlılık, kişinin psikolojik olarak örgüte karşı bağlanması şeklinde ifade etmişlerdir (Kocaman ve diğ., 2013: 23). Bu psikolojik bağlanmanın yapısal özelliklerini ve yönünü açıklayabilmek adına ilk defa Kelman'ın (1961) ayrı şekilde incelediği sosyal etki süreçlerini değerlendirmişlerdir. Bunlar: Uyum, özdeşleşme ve içselleştirme (Gürdoğan, 2018: 41).

Uyum bağlılığı: Bu bağlılıkta asıl amaç, belli ödülleri elde etmektir. Çalışanlar tutum ve davranışlarını, belli ödüllere ulaşma ve belli cezaları atlama düşüncesiyle gerçekleştirirler (Demirtaş, 2010: 184).

Faydacı bir ilişki yapısını benimseyen örgütlerin çoğunda, çalışanlar verilen emirlere uyarlar, fakat çıkarlarının dışında örgüte bağlılıkları oldukça azdır. Bu nedenle, unvan ve para için oluşan çıkarları dışında herhangi bir örgüt bağlılıkları da yoktur. Bu açıdan bakıldığında uyum, elde edilecek ödüllerin ve maliyetlerin değerlendirmeye alınmasında araçsal bir algıdır.

Sosyal bir etki neticesinde oluşan uyum davranışı, kişilerin benzerliğini ve sosyal davranışta düzeni oluşturmaktadır. Bu düzenlilik sonucu, kişiler diğer bireylerin davranışları hakkında tahmin yürütebilir ve kendi davranışlarını bu doğrultuda şekillendirebilir. Bu sebeple uyum davranışı örgütlerde bir zorunluluk haline gelmiştir (Gürdoğan, 2018: 42).

Özdeşleşme bağlılığı: Çalışanların diğer bireyler ile tatmin edici bir bağ kurması ya da bu ilişkiyi sürdürmesi sonucu bağlılık oluşmaktadır. Böylelikle kişi bir grup üyesi olarak varlığını sürdürmekten gurur duyar ve diğerlerinin etkisini kabullenerek tatmin edici ilişkiler kurmaya devam eder (Dolu, 2011: 51).

O' Reilly ve Chatman'ın (1986) kullandığı sosyal etki süreçlerinde birey, birisinin ya da bir grubun fikrine ona benzeyebilmek için uyar. Özdeşleşme sonucu meydana gelen uyum davranışının temelinde uyulanın cazibesi ve değeri vardır. Uyulan kişiye veya gruba uyanın gözündeki değer devam ettikçe uyum davranışı da devam eder (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-499).

İçselleştirme bağlılığı: Tamamıyla kişisel ve örgütsel değerlerin birbirleri arasındaki uyuma dayandırılan bir bağlılık türüdür. Bu bağlılığın gerçekleşmesi için gösterilen tutum

ve davranışlar, kişilerin kendi dünyalarını diğer çalışanların değer sistemleriyle uygun hale getirdiklerinde ortaya çıkacaktır (Bayram, 2005: 130).

Örgütlerin en fazla istediği bağlılık türüdür. Çünkü bu bağlılık, kendi kendini sürdürmesi bakımından etkilendiği kaynağa bağımlı değildir. Örgütün sağlam değerleri, hem içtenlikle özümseyen hem de yaygın olarak paylaşılan değerlerdir (Gürdoğan, 2018: 43).

O' Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığın bu boyutlarının, rol üstü davranışlar ve örgütte kalma isteği açısından farklı sonuçlar doğuracağını belirtmektedirler. Kişiye çıkar sağlamayacak, örgüt yararına fazladan çaba ve zaman harcamayı gerektirecek nitelikteki bu davranışlar, özdeşleşme ve içselleştirmeye dayanan bağlılığın sonucunda görülür. Bu bağlılık türüne sahip üyelerde de örgütte kalma isteği oldukça yüksek olmaktadır. Uyum bağlılığı ile rol üstü davranışlar arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bağlılık türüne sahip üyeler yalnızca belli ödüller elde edebilmek için, yani çıkarları için örgüt ile ilgilenmektedirler. Bu nedenle, işin gerektirdiğinden fazlasını yapmak gibi bir eğilim taşımayabilirler. Bu tür üyelerin örgütte kalma istekleri de oldukça az olacaktır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

2.1.2.4.2.4. Meyer ve Allen' in Sınıflandırması

İşe katılım, sadakat ve kariyer tatmini vb. kavramlar ile büyük ölçüde bağdaştığı belirtilen örgütsel bağlılık, yapısal olarak çeşitlilik göstermektedir. Genel bir tanımlamayla örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütten gönüllü olarak ayrılmasını azaltan, örgüt ile çalışan arasındaki psikolojik bağ şeklinde nitelendirilmektedir (Ayazlar ve Güzel, 2014: 320). Meyer ve Allen yaptığı çalışmalar sonucu ileri sürdüğü örgütsel bağlılık modelini, tutumsal bir yaklaşım çerçevesinde değerlendirmişlerdir. Onlara göre tutumsal bağlılık yaklaşımı, işgören ile örgüt arasındaki bağı yansıtan psikolojik bir olgudur (Başol ve Yalçın, 2009: 499).

Örgüt içinde devamlılığını sağlayan çalışanın bağlılık durumu, Meyer ve Allen' in 1984'te yapmış oldukları ilk çalışmalarda duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı şeklinde yer almıştır. Daha sonra bu sınıflandırmaya normatif bağlılık boyutunu eklemişlerdir (Yoğun, 2014: 7). Şekilde de gösterildiği üzere çalışanın örgüte olan bağlılığını tanımlayan üç bileşen vardır (Dehaghi, Goodarzi ve Arazi, 2012: 162). Meyer

ve Allen (1991) çok boyutlu bir yapıya sahip olan örgütsel bağlılığın bileşenlerini; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak adlandırmışlardır (Permarupan ve diğ., 2013: 92).



Şekil 17: Üç Bileşenli Model

Kaynak: Dehaghi, M.R., Godarzi, M. ve Arzi Z.K. (2012). *The effect of spiritual values on employees' organizational commitment and its models.*

Duygusal Bağlılık

Çalışanların örgütteki duygusal bağını, kimliğini ve örgüte katılımını ifade eden duygusal bağlılık, çalışanın bireysel olarak kendisi ile örgütünü içselleştirdiği, etkileşim içerisinde kalabildiği ve örgüte olan üyeliğinden gurur duyduğu bir yönlendirme olgusu şeklinde açıklanmaktadır (Gökçay, 2011: 39; Ak ve Sezer, 2018: 1711).

Kuruluşlar tarafından özellikle tercih edilen ve örgüte en çok faydayı sağlayan bağlılık türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Fernandez-Lores ve diğ., 2016: 42). Porter ve diğerleri (1974)'ne göre duygusal bağlılığın üç temel unsuru vardır. Bunlar (Başol, 2009: 499):

1. Kuruluşun değer ve hedeflerine karşı duyulan kuvvetli bir inanç.
2. Kuruluş için daha çok çaba göstermeyi istemek.
3. Kuruluş üyeliğini devam ettirme arzusu içinde olmak.

Duygusal bağlılık, çalışanın örgütü ile tanımlanmasını, özümsemesini, içselleştirmesini ve örgüt ile bütünleşmesini kapsamaktadır. Bu bağlılık, ihtiyaçların ya da gerekliliklerin sebep olduğu bir tür olmaktan çok işgörenin kendi istediği için hissetmesiyle oluşan bir bağlılık şeklidir. Duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, kişisel çıkarlarını görmezden gelir, daha çok örgüt hedeflerine odaklanır ve örgüt üyeliğini

sürdürmede kararlılık gösterirler (Yoğun, 2014: 7). Çalışanlar kuruluşlarının hedeflerini ve değerlerini ne kadar çok özümserlerse o kadar çok bağlılık gösterirler. Duygusal bağlılığı üst seviyede olan çalışanlar, maddi durumları görmezden gelerek sadece kuruluşun değerlerine odaklanır ve örgütün misyonunu tamamlaması için örgütte çalışmayı sürdürmek isterler. Böyle bir durumda kuruluşun performansı çalışanın kişisel çıkarlarının önüne geçmekte, kişi kuruluşun başarısını ve kayıplarını kendisininmiş gibi hissetmektedir (Başol, 2009: 499).

Meyer ve Allen, çalışmalarında duygusal bağlılığın aşağıdaki yönlerden etkilendiğini belirtmiştir (Gündoğan, 2009: 49-50):

- >**İşin zorluğu:** İşgörenlerin örgütte yaptıkları işin zor ve savaşmayı gerektiren bir iş olması.
- >**Rolün açıklığı:** Örgütün, personellerden beklentilerinin açıkça ortaya konulması.
- >**Amacın açıklığı:** İşgörenlerin, örgütte yaptıkları görevleri ve nedenleri konusunda açık bir fikre sahip olması.
- >**Yönetimin öneriye açıklığı:** Yöneticilerin, astlarından gelen her çeşit öneriye açık olması ve onlara değer vermesi.
- >**Arkadaş bağlılığı:** Örgütteki personeller arasındaki ilişkilerin samimi olması.
- >**Eşitlik ve adalet:** Örgütsel iş ve kaynakların dağıtımında adil olunması.
- >**Kişisel önem:** İşgörenin yaptığı işin, örgütün amaçlarına ciddi katkıları bulunduğu yönündeki hissiyatların kuvvetlenmesinin teşvik edilmesi.
- >**Katılım:** Çalışanların, örgüt ve görevleriyle ilgili her türlü konu ve karara katılımının sağlanması.
- >**Geri bildirim:** Çalışana, performansı ile ilgili sürekli geri bildirim yapılması.

Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı, Becker'in Side-Bet teorisine dayandırılan ve gereksinim bileşeni ya da örgütte oluşabilecek çalışma zararına karşı kazanımlar şeklinde adlandırılan,

bir örgütten ayrılma sonucunda oluşabilecek maliyetlerin değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir. Side-Bet teorisinde, uzun süre bir örgütte çalışanların, o örgütten ayrıldıklarında yitirecekleri maliyetli yatırımlar biriktirdikleri ifade edilmektedir (Dhurup ve diğ., 2016: 487). Meyer ve Allen ise Becker'in bu görüşüne paralel olarak devamlılık bağlılığını; kişiyi kuruluşa bağlayan etkenin, kuruluştan çıktığında yitireceği zaman ve emek gibi kuruluşa çalıştığı süre boyunca biriktirdiği yatırımlar olarak belirtmektedirler. Onlara göre devamlılık bağlılığı üst seviyede olan işgörenler, kuruluşlarından çıkma durumunda kuruluşa kendilerine sunulan imkanlarla aynı veya bu imkanlardan daha iyi seçenekler sunan örgütlerin azlığını gördükleri için kuruluştan ayrılmayı istemeyeceklerini öne sürmektedirler. Devamlılık bağlılığının genel olarak maddi sebeplere dayalı geliştiğini öne sürmekte ve bağlılığın ilerlemesinde zaman ve eğitim süresi gibi faktörlerin etkili olduğunu öngörmektedirler (Aslan, 2008: 164).

İşgörenlerin örgütten ayrılma ile bağlantılı gördükleri ve maddi unsurlara dayandırdıkları bu bağlılık türü, araçsal sebeplerden dolayı kurulan bir bağ olmuştur. Bu sebeple çalışanı örgüte bağlayan idrak edilen yapısal kısıtlamalara dayanır ve örgüt ile ilişkisini koparmamak için negatif bir motivasyon oluşturmaktadır (Gökçay, 2011: 50).

Meyer ve Allen, devamlılık bağlılığına etki eden faktörleri şu şekilde belirtmişlerdir (Yoğun, 2014: 7):

= **Yetenek transferi:** Çalışanın sahip olduğu yetenek ve deneyimleri, bir başka örgüte transfer edebilme durumu.

= **Eğitim:** Çalışanın sahip olduğu eğitimin, başka bir örgüte yararlı olup olmaması.

= **Kendi kendine yatırım:** Çalışanın, çaba ve zamanının büyük bir bölümünü mevcut örgütüne vermiş olması.

= **Kazanılmış maddi primler:** Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda başta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybetme korkusu.

= **Alternatif iş imkanı:** Çalışanın kuruluşundan ayrılması durumunda, eşdeğer veya daha iyi bir iş bulma durumu.

Aynı zamanda bu bağlılık, örgütsel bağlılığı maliyet-ödül yönünden sorgulamaktadır. Buradaki esas unsur, örgütle çalışan arasındaki ilişkilerin veya karşılıklı olarak yapılan pazarlığın değişebilir olmasıdır. Bu durumda maliyete kıyasla ödüllerin fazlalığı örgütsel

bağlılık anlamına gelmektedir (Gürkan, 2006: 28). Sonuç itibariyle devamlılık bağlılığı, işgörenin örgütü adına yaptığı fedakarlık, harcadığı zaman, verdiği emek, kazandığı özgüven ve deneyim gibi sebeplerden dolayı örgütten ayrılmanın maliyetini göze alamayıp, örgütte çalışmayı sürdürmesini sağlayan bir süreci göstermektedir (Ak ve Sezer, 2018: 1711).

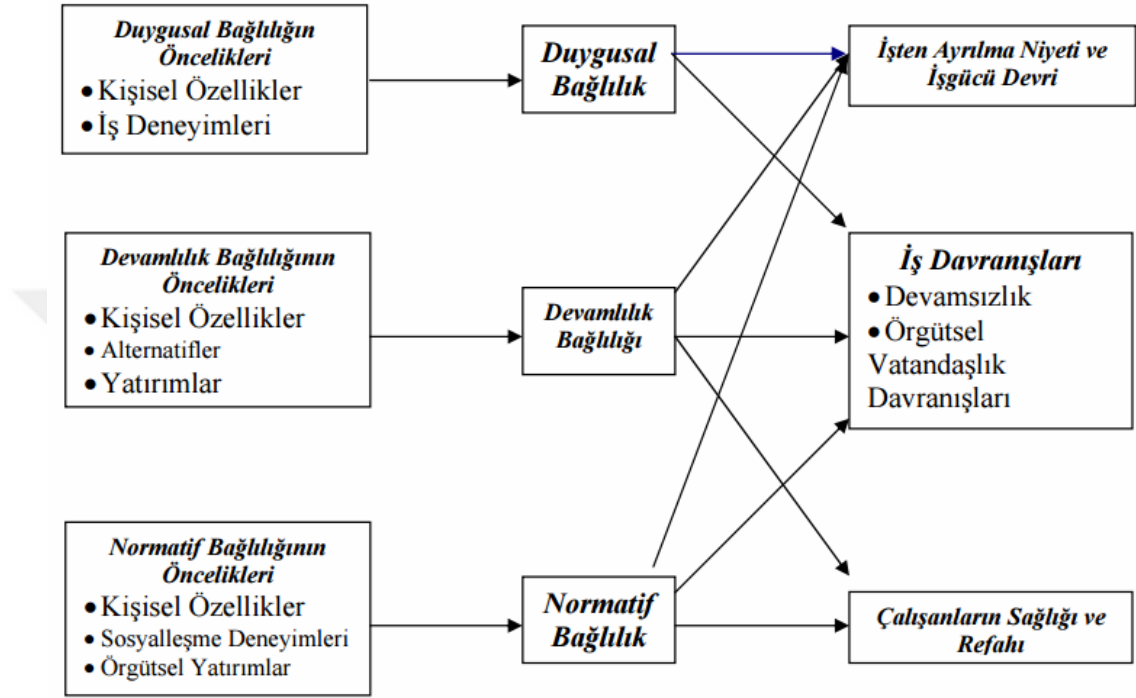
Normatif Bağlılık

Örgütte bağlılığın ahlaki ve sorumluluk yönünü oluşturan normatif bağlılık, çalışanların örgütte çalışmaya devam etme ile ilgili yükümlülük duygularıdır (Bozkurt ve Yurt, 2013: 125). Bir diğer ifadeyle çalışanın “ bu örgütte kalmam gerekiyor” düşüncesini ve duygusunu taşıdığı bağlılık türüdür (Ak ve Sezer, 2018: 1711).

Meyer ve Allen, Scholl ve Wiener’in çalışmalarını dikkate alarak sosyalleşme ve değişim mekanizmalarının normatif bağlılık türünün gelişiminde önemli ve işlemsel bir rolünün olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu öngörüye göre normatif bağlılık, örgüte girmeden önce ve girdikten sonraki sosyalleşme süreçleri neticesinde benimsenen normatif inançlar sayesinde gelişir. Aynı şekilde değiş tokuş ilkesi de ahlaki bir mecburiyet duygusu oluşturan örgütten bunun karşılığında ödüllerin elde edilmesiyle gelişmektedir (Mahdi ve diğ., 2013: 1079). Oluşan yüksek normatif bağlılık duygusu, çalışanın kuruluşa kalmaya ihtiyaç duymasına sebep olmaktadır. Çalışanların yaptıklarının doğruluğuna ve ahlaki sınırlar içerisinde olduğuna inanmaları birtakım davranışsal eylemler göstermelerine yol açmaktadır. Çalışanın örgütten önceki sosyalleşme tecrübeleri ile örgüte girişinden itibaren edindiği örgütsel sosyalleşme tecrübeleri, normatif bağlılığının düzeyini etkilemektedir. Çalışanın örgüt öncesi tecrübeleri dikkate alınarak, çalışanın sosyal yaşamındaki önemli kişilerin kendisine örgütsel sadakatin önemli olduğunu söylemeleri, o çalışanın örgüt için güçlü bir normatif bağlılık beslemesi beklenebilir. Ayrıca personelin çalışmaya başladıktan sonraki süreçte, bir takım uygulamalarla örgütün çalışanların sadakatini beklediğine inanan personelde kuvvetli bir normatif bağlılık oluşacaktır. Sonuç itibariyle bu bağlılıkta temel olan nokta, çalışanların örgütte kalmaya devam etmelerini zorunluluk olarak görmeleridir (Bozkurt ve Yurt, 2013: 126-127).

Genel olarak bakıldığında bu bağlılık çeşitlerinin hepsi çalışanı kuruluşa bağlamaktadır. Duygusal bağlılıkta kişiler kendi arzularıyla, devamlılık bağlılığında kişiler ihtiyaç olarak gördüklerinden ve normatif bağlılıkta ise kişiler zorunlu olduklarından

örgüte bağlanmaktadır. Ancak, şekilde de görüldüğü gibi farklı sebeplerle oluşan bağlılık farklı sonuçlar oluşturacaktır (Uğraşoğlu ve Çağanağa, 2017: 15). Tutumsal yaklaşımın bu üç boyutu, işgörenlerde farklı seviyelerde görülebilir ve çalışan bu boyutların hepsini birden örgüte hissedebilir (Ayazlar ve Güzel, 2013: 320).



Şekil 18: Üç Farklı Örgüte Bağlılık Şekli

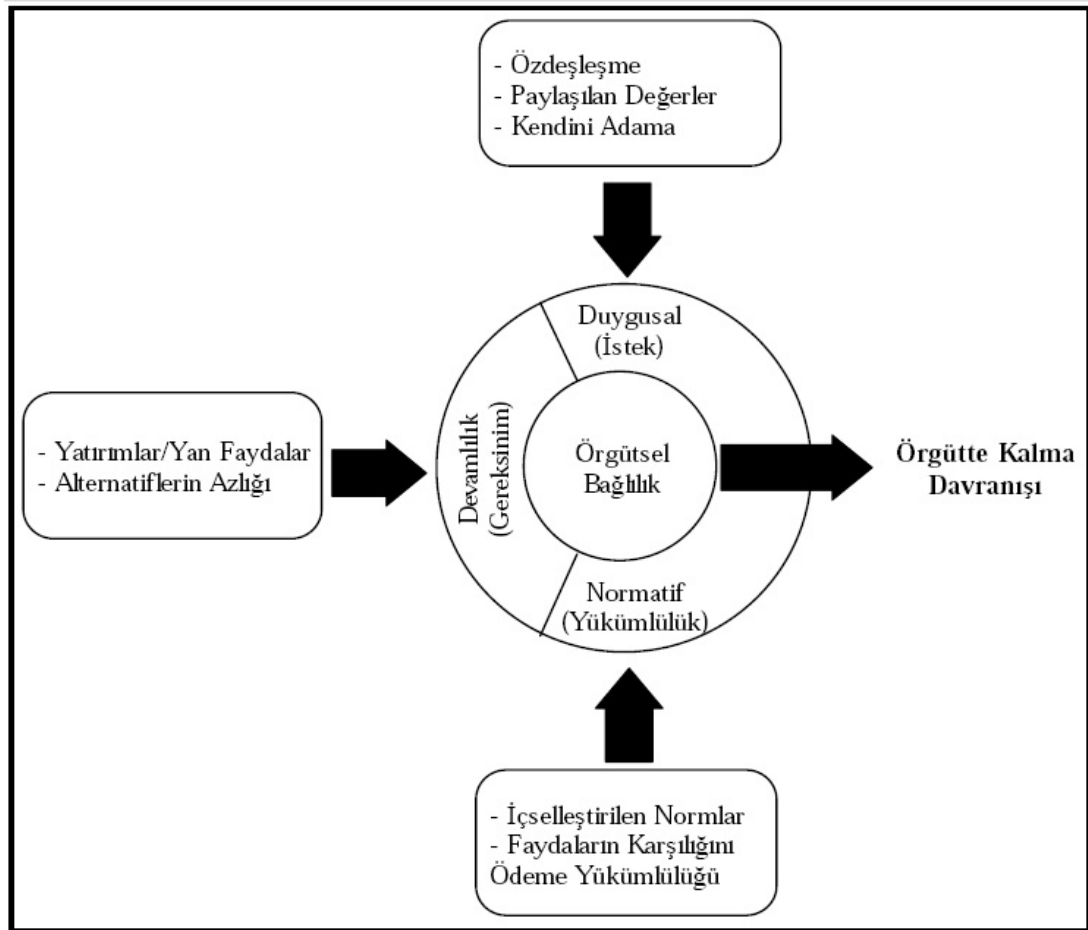
Kaynak: Uğraşoğlu, İ.K. ve Çağanağa, Ç.K. (2017). *Öğretmenlerin Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. IJTASE.

Tutumsal bağlılık yaklaşımı ile ilgili sınıflandırmalar detaylı olarak incelendiğinde, araştırmacılar her ne kadar farklı sınıflandırmalar yapmış olsalar da temelinde benzer yönler barındırmaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 57). Bu yönler şöyledir (İlsev, 1997: 26-28; Varoğlu, 1993: 8-9; Sökmen, 2000: 44-46):

- Duygusal bir nitelik içerirler: Duygusallığın egemen olduğu bağlılık çeşitlerinde, çalışan kendi değer ve amaçları ile kuruluşun değer ve amaçlarını birbirleriyle uyumlu olarak gördüğünden örgütte devam etme isteğini sürdürür.

- Rasyonel bir nitelik içerir: Çalışanların şahsi çıkarlarını en üst seviyeye çıkarırken, maliyetleri de en alt düzeyde tutma isteğinde olması yaklaşımların bir diğer ortak yönüdür.
- Ahlaki bir nitelik içerir: Burada çalışan bağlılığı, ahlaki ve doğru bir davranış şeklinde görmektedir. Zorunluluğun çıkış noktası ahlaki normlardır.

Meyer ve Allen, işgörenlerin bağlılık tutumlarını daha iyi kavrayabilmek için her üç bağlılık boyutunun birlikte değerlendirilmesi gerektiğini söylemişlerdir. Bu bakımdan Meyer ve Allen' in geliştirmiş olduğu üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli, işgörenlerin örgüte karşı duydukları bağlılığın türünü ve seviyesini anlamada ve işgörelere arzu edilen davranışların kazandırılmasında işverenlere yol gösterici görevi üstlendiği söylenebilir (Erdoğruca, 2011: 103).



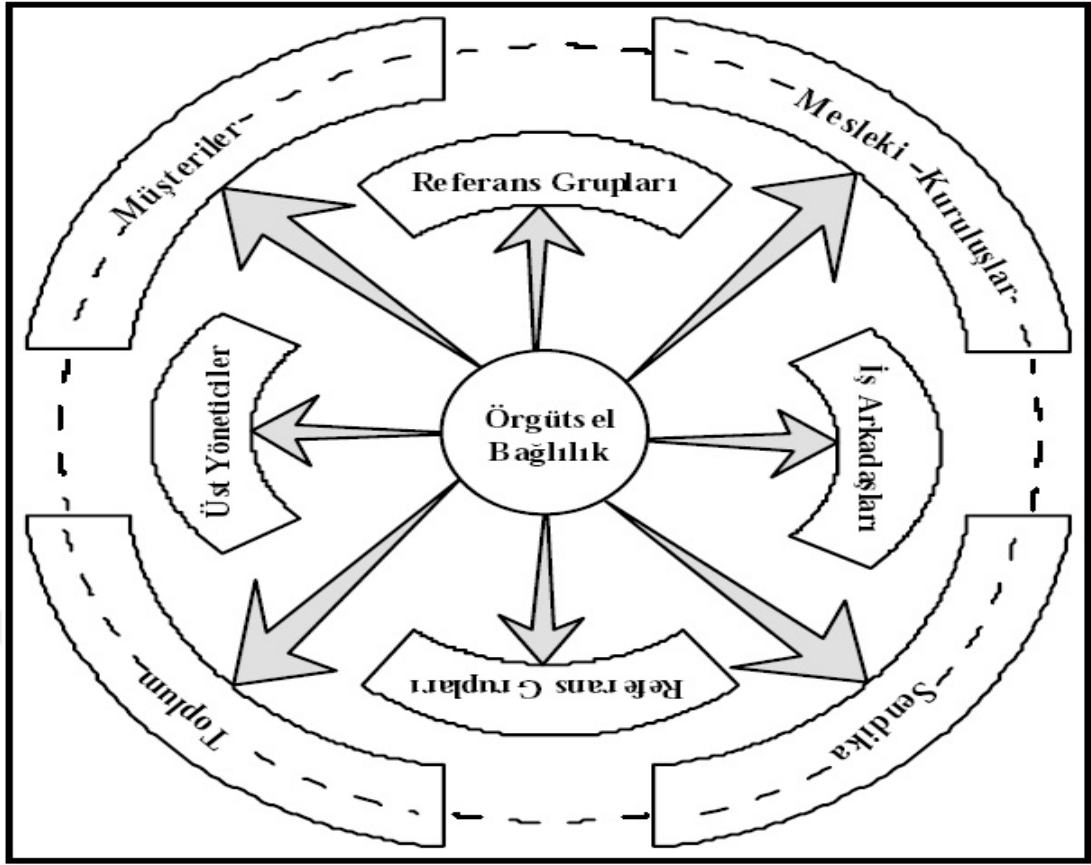
Şekil 19: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ve Örgütte Kalma Davranışı

Kaynak: Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması*.

2.1.2.4.3. Çoklu Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan sınıflandırmalarda, bağlılığın çoğunlukla örgütün bütününe karşı duyulduğu anlayışı hakimiyet göstermektedir. Çoklu bağlılıkta ise örgüt içerisinde var olan farklı öğelerin her çalışan için farklı seviyelerde bağlılık geliştireceği ileri sürölmektedir (Diker, 2014: 45).

Temeli, Reichers'in (1985) çalışmalarına dayanmaktadır ve tutumsal bağlılık kavramının genişletilmiş hali olarak karşımıza çıkmaktadır. Ona göre diğer yaklaşımlar, kuruluşun çalışan açısından bağlanmayı günyüzüne çıkaran farklılaşmamış tek bir parça varlığı simgelediğini öne sürmüştür. Aksine Reichers'a göre örgütler farklılaştırılmamış bir bütünün yerine farklı hedef ve değerleri olan bileşenlerin ortaklıklarını içermektedir (İnce ve Gül, 2005: 54). Söz konusu bileşenler; müşteriler, yönetim, kamuoyu ve sendikalar vb. olabilir (Cengiz, 2001: 43). Kuruluşların varlık nedenlerinin, genellikle birden çok bileşenin hedeflerine ulaşmalarını basitleştirmek olduğu kabul görmektedir (Erdoğruca, 2011: 108).



Şekil 20: Çoklu örgütsel bağlılık

Kaynak: Erdoğan, P. (2011). *Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*.

Reichers bu bağlılık yaklaşımında, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başka kişi tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Söz konusu olan bu bağlılık içerisinde çalışanın örgüte çalışanlar ile ilgili politikalarından hoşlanmasından dolayı bağlı olması mümkünken, aynı örgüte bir müşterinin kaliteli üretim ve ödenilenin karşılığını alma durumunda bağlılık göstermesi de mümkündür (Reichers, 1985: 467).

Örgütsel bağlılık yaklaşımlarına farklı bir boyut katan çoklu yaklaşım, bağlılık unsurunu kuruluşu oluşturan dahili ve harici paydaşları ele alarak açıklamaktadır. Bu yaklaşım çalışanın bağlılığını çalışma arkadaşlarına, işverenlerine karşı oluştururken aynı zamanda, örgütün dış çevresi olan müşterilerine, sendikalara, meslek odalarına ve topluma da gösterebilmektedir (Varoğlu, 1993: 92).

2.1.2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

İşgörenlerin örgütsel sürece aktif olarak katılımı ve gönüllü olarak çaba göstermelerinin temelinde birden fazla unsurun etkisi görülmektedir (Diker, 2014: 52). Bu doğrultuda birçok araştırmacı çalışmalarda bulunmuştur. Bunlardan Steers (1977) örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri içeren bir model oluşturmuştur. Bu modele göre etkileyen faktörler kişisel özellikler, örgütsel özellikler ve örgütsel deneyimler olarak üç başlık altında gruplandırılmaktadır. Kişisel özellikler, kişiyi tanımlayan değişkenlerden; örgütsel özellikler, sosyal etkileşim imkanlarından, işle mücadelede ve geri bildirim oranından; örgütsel deneyimler ise örgütsel güvenilirlik, ödüllendirme, grup tutumları ve kuruma olan bireysel yatırım vb. unsurlardan oluşmaktadır (Gökçay, 2011: 40). Bir diğer araştırmacılar Meyer ve Allen ise bu faktörleri, bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak gruplandırmışlardır (Gürdoğan, 2018: 47).

Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler literatürdeki genel kullanım doğrultusunda, kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler olmak üzere üç grupta incelenmiştir.

2.1.2.5.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler olarak adlandırılan grup, kişileri diğer bireylerden ayıran ve kişisel farklılıkların meydana çıkmasına sebep olan değişkenlerden oluşmaktadır. Kişisel faktörler, kuruluşun amaç ve değerlerinin özümsebilmesi ve kuruluştaki uzun seneler çalışılabilmesi bakımından önem arz etmektedir (Gürdoğan, 2018: 47).

2.1.2.5.1.1. Yaş

Yaş faktörünün incelendiği pek çok araştırmada, çalışanın yaşı arttıkça bağlılığının da arttığı sonucuna varılan bulgular elde edilmiştir. Bunun nedeninin ise çalışanların yaşları arttıkça farklı bir eğitim görme veya yeni iş imkanları bulma olanaklarının azalması olduğunu ve bundan dolayı bağlılıklarının giderek çoğaldığını belirtmektedirler. Meyer ve Allen (1993) ise yaş ile bağlılık etkileşiminin örgütsel bağlılığın bütün boyutlarında tek tek incelenmesinin gerekliliğinden bahsetmektedirler. Çünkü, duygusal bağlılık yaş artışıyla orantılı bir şekilde artış gösterirken, devamlılık bağlılığında yaş faktöründen etkilenilmemektedir (Çöl ve Gül, 2005: 294).

Hrebiniak ve Alutto (1972), henüz mesleki yatırımları oluşmamış genç işgörenlerin, mesleki yatırımlar biriktirmiş daha yaşlı işgörelere oranla çalıştıkları örgüte daha az bağıllık hissettiklerini belirtmişlerdir. Blau ve Lunz (1998), hangi meslek türünden olursa olsun genç çalışanların iş bırakma eğilimlerinin daha fazla olduğunu vurgularken; Maris ve Sherman ise ileri yaştaki az eğitim almış ama yeterlilik duygusu fazla olan işgörelerin daha yüksek seviyede örgüte bağıllık duyduklarını ifade etmişlerdir (Taş, 2012: 23).

Genel bir ifadeyle çalışanların yaşlarının örgüte olan bağıllıklarını etkileyen bir faktör olduğunu söylemek mümkündür. Genç işgörelerin bağıllıkları, yaşı daha ileri olan çalışanların bağıllıklarına oranla zayıftır. Çalışanların, yaşları arttıkça iş değişikliği yapmaları durumunda karşılaştıkları uyum sorunuyla başa çıkmaları gerekeceğini ve aynı zamanda yeni işlerinde kendilerini ispatlamalarının zaman alacağını düşünmeleri sonucu bu riskleri göze alamamaktadırlar. Bu nedenle, yaşı daha ileri olan çalışanlar örgüte zoraki de olsa bağıllı kalırlar (Yenidoğan, 2017: 47).

2.1.2.5.1.2. Cinsiyet

Yapılan çalışmalarda, cinsiyetin örgütsel bağıllığa etkisi konusunda bir fikir birliği oluşmamıştır. Yaptıkları çalışmalar sonucu kadın çalışanların örgüte bağıllık seviyelerinin erkek çalışanlardan daha az olduğunu bulan araştırmacılara göre toplumsal anlamda bakıldığında erkek ve kadına farklı iş alanları yüklenmiştir. Kadınların çoğunlukla çalışma hayatına ek gelir sağlama, ev bütçesine katkıda bulunma düşüncesiyle dahil oldukları düşünülmektedir. Bu nedenle kadınların beklentilerinin erkeklere oranla daha az olduğu düşüncesine varılır (Yılmaz, 2015: 27). Kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha fazla bağıllık gösterdiğini ileri süren araştırmacılara göre ise kadın işgörelenler çalıştıkları kuruluştta daha istikrarlı bir tavır sergiledikleri ve iş hayatında karşılaştıkları zorlukların motivasyonlarını olumlu yönde etkilediği görüşünden hareketle bağıllıklarının daha yüksek olduğunu ileri sürmüşlerdir (İnce ve Gül, 2005: 61).

Kadın çalışanların bağıllıklarının daha fazla olduğunu öne süren araştırmalarda, bu durum çoğunlukla devamlılık bağıllığı ile bağdaştırılmaktadır. Kadınlar işlerine yaptıkları yatırımları erkek çalışanlara göre daha çok önemsemektedirler. Bu yatırımların en önemlisi, bulundukları iş pozisyonunu elde etmek adına sarf ettikleri emek ve kendi

Çalışma alanlarına uygun iş seçeneklerinin azlığıdır. Bu sebepler kadın çalışanların rgte olan bağlılıklarını arttırmaktadır.

nc bir araştırma da cinsiyetin bağlılık üzerideki etkilerini kültürel açıdan değerlendirmiştir. Kanda ve Güney Kore’ de farklı firmalarda çalışan in uyruklu iřęrenler üzerinde gerçekleştirilen çalışmalarında Cheng ve Stockdale, erkek personelin normatif bağlılık düzeyinin kadın iřęrenlere göre daha fazla olduğunu vurgulamaktadırlar. Bunun sebebini ise var olan kültürleri olarak göstermektedirler (Cheng ve Stockdale, 2003: 487).

Koray’ın (1995: 17) yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre kadınların büyük çoğunluğu çalışmanın ev işleri ve ocuk bakımı konusunda büyük zorluk yarattığını söylerken, evdeki ve toplumdaki sosyal statüsünü yükselttiği görüşü önemli bir onay görmemiştir. Bu sonuçlar, kadınlar için çalışmanın psikolojik ve toplumsal yararları olan bir olgu olmaktan çok, ev işleri ve ocuk bakımının izin verdiği ölçüde ekonomik yarar sağlama aracı olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır. Ancak tüm bunlara karşı, eğitim düzeyi yüksek girişimci özellikler taşıyan kadınların iş yaşamına böylesine dar bir açıdan bakmadıkları da bir gerçektir. “İşi olan” kadınlara karşılık “kariyeri olan” kadın olgusu, rol ve beklentilerde büyük kaymaları içermektedir (atır, 2009: 50).

2.1.2.5.1.3. Eğitim Düzeyi

Çalışanların eğitim seviyesi ile örgüte olan bağlılıkları arasında ters orantılı bir ilişki söz konusudur. Çalışanın eğitim seviyesi arttıkça örgüte olan bağlılığı azalma göstermektedir. Çünkü, eğitim seviyesi yükselen çalışanın çalıştığı kuruluştan beklentileri de artmaktadır. Bunun yanı sıra eğitim seviyesini yükselten çalışan için yeni iş imkanları da artış göstermektedir (l ve Gl, 2005: 295).

Bir kuruluşta eğitim düzeyi yüksek çalışanların varlığı, o kuruluştaki çalışan beklentilerini de yükseltmektedir. alışan beklentileri, güçlü bir iş gücü olan örgütlerde oldukça yüksektir. Eğitim seviyesi yüksek olan ve beklentilerine karşılık bulamayan çalışanlar, bu konuda kendilerini tatmin edebilecek iş alternatiflerini değerlendirirler. Eğitim düzeyi düşük olan iřęörenlerin iş değişikliği yapmak için seçenekleri az olduğundan örgüte karşı bağlılık düzeyleri yüksek olmaktadır (Yenidoğan, 2017: 48).

Bazı araştırmalara göre eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, iřęörenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır (Eren, 2001: 68).

Örgütsel bağlılıkla eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi destekleyici yönde sonuçların elde edildiği araştırmaların yanı sıra, bazı araştırmacılar söz konusu ilişkinin yeterince güçlü olmadığına ilişkin bulgular elde etmişlerdir (Keleş, 2006: 58). Aynı şekilde yapılan bir başka araştırmada, eğitim ve işe bağlılık arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Ayrıca bu çalışmada eğitim düzeyi özelliğinin, örgüte bağlılık değişkenini belirlemede etken olmadığı da ortaya konulmuştur (Ergenç, 1982: 136).

2.1.2.5.1.4. Çalışma Süresi (Kıdem)

Bir kuruluş içerisinde herhangi bir pozisyonda çalışılan zaman bağlılığı etkileyen bir faktördür. Aynı şekilde, kuruluş içerisindeki toplam çalışma hayatı da örgütsel bağlılığa etki eden bir diğer faktördür. Örgüte olan bağlılık ile görev süresi arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur (l ve Gl, 2005: 295). Çalışanların çalıştıkları süre boyunca kazandıkları bilgi, deneyim ve beceri çalışmakta oldukları kuruluşun sağladığı imkanlarla elde edilmiştir. Bu durum çalışanların kuruluşa karşı sorumluluk hissetmelerine yol açmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanın, örgütte zaman içerisinde sahip olduğu bu kazanımları farklı bir örgüte geçmek istediğinde aktarması ve başarı elde etmesi zaman alacağından, bu çalışan bağlılığını devam ettirir. Genç alışanlar ise örgütteki çalışma süresi daha fazla olan çalışanlara göre örgüte daha az bağlılık duyarlar (Uygur, 2015: 44).

Meyer ve Allen, rgt içerisinde geçen zamana dayalı olarak statü yükselişi sonucunda memnun olma düzeyinin artmasının, örgütsel bağlılık ile kıdem arasında olumlu yönde bir ilişkiye neden olduğunu ifade etmişlerdir. Cohen'e göre çalışma süresi arttıkça iřęrenin işletmeden elde ettiği kazançlar da artmaktadır. Bu kazançlar örgütsel bağlılığı etkilediği için iřęrenin kıdemi arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır (atır, 2009: 52).

Bu ifadelerin tam tersini savunan görüşlerde mevcuttur. İşyerinde uzun sreden beri çalışan kıdemli iřęörenlerin, işe devamsızlık oranının arttığı, dolayısıyla zaman içerisinde örgüte bağlılığın azaldığını ileri süren bu görüşlere göre; iřęrenin kıdeminin fazla olması

ile elde etmiş olduğu güven, bıkkınlık, yıpranma ve yaşlanma faktörleri bağlılığın azalmasına sebep olmaktadır (Ferik, 2002: 8).

2.1.2.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş hayatına ve örgüte ait değer ve kavramlardan oluşmaktadır. Örgütsel faktörler ile bağlılık arasında yakın bir ilişki vardır (Taş, 2012: 28).

Bu çalışmada, örgütsel bağlılığı en çok etkileyen örgütsel faktörler olan örgütün büyüklüğü ve yapısı, ücret, örgüt kültürü, yönetim tarzı, örgütsel ödüller ve takım çalışması kavramları incelenecektir.

2.1.2.5.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı

Büyük kuruluşlarda idare ve kontrol sisteminin en iyi şekilde çalışması için, doğru belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, her çalışanın bulunduğu mevkiden aldığı bazı sorumlulukları ve yetki alanları vardır. Her basamakta işlerin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili detaylı ve somut ilkeler bulunmaktadır (Koçel, 2005: 131).

Kuruluşun organizasyon yapısı, iş süreçleri ve çalışanların bağlılık seviyeleri üzerinde etkiye sahiptir. Yazılı kuralların olması, işlevsel olarak örgüt içerisindeki diğer birimlere bağlılık ile örgüte bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir. Diğer taraftan değişim gösteren çevre şartlarının etkisiyle, yeni bir örgüt çeşidinin oluştuğunu savunan bir yaklaşım da öne sürülmüştür. Buna göre, yeni örgüt çeşidi bağlılık, özdeşleşme ve sadakat ilkelerinin, işgörenlerin kuruluşla menfaat üzerine kurulu bir birlik içerisinde bulunduğunu öne çıkararak, işgörenlerin kuruluş ile menfaat üzerine kurulu bir ilişkiye dahil olmasını sağlamaktadır (Öneği, 2014: 23).

2.1.2.5.2.2. Ücret Düzeyi

Kar amacı içerisinde olmayan kuruluşlar haricindeki örgütlerin hepsinde, çalışanlar yaptıkları işin karşılığı olarak belirli bir ücret aldıkları için örgüte devam edip etmeme kararını vermede en etkili faktörlerden biri olarak görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların

ücret düzeyleri ile örgüte olan bağlılıkları arasında kuvvetli bir ilişki söz konusudur (Çöl ve Gül, 2005: 296). Ücret düzeylerini düşük seviyede tutan örgütlerdeki çalışanları, kısa süre sonra bu durum tatmin etmemeye başlayacaktır ve örgüte olan bağlılıkları zayıflayarak ücret düzeyi daha iyi olan başka bir örgütü seçme ihtimali artacaktır (Yenidoğan, 2017: 48).

İşgörenlerin maaş dağılımındaki kavrama şekilleri de örgüte olan bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar, firma yönetiminin ücret politikasını ne derece adil ve dengeli bulursa, o derece yüksek bir bağlılık duyacaktır (Demirgil, 2008: 59). Bunun aksine çalışanlar, ücret politikasında adil olmayan bir yapılaşma hissederse, kuruluşa olan güven duygusunu kaybedecek ve örgütsel bağlılığını zayıflatacaktır (Erdoğruca, 2011: 118).

Çalışanlara yapılacak olan ödemeler, doğrudan yapılabileceği gibi maddi veya maddi nitelik taşımayan ödüllendirmeler şeklinde de yapılabilir. Ücret, prim ve ikramiye doğrudan ödenen maddi kazançlardır. Tatil hakkı, sigorta, izin kullanımı dolaylı maddi ücretlendirme kazançlarına girmektedir. Maddi nitelik taşımayan ödemeler ise takdir edilme, övgü ve tanınma gibi kazançlardır ve bu kazançlar, çalışanların iş doyumunu ve performansını yükselten ödeme sistemi elemanlarıdır (Barutçugil, 2004: 448).

2.1.2.5.2.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, kişisel ve örgütsel çıktıları etkileyebilme kapasitesine sahip bir kavramdır. Bu nedenle hem çalışanlar hem de örgüt için önemli bir yer teşkil etmektedir.

İşgörenlerin örgütün kültürünü, hedeflerini ve değer yargılarını özümsemesi olarak ifade edilen örgütsel bağlılığın üst seviyede olduğu çalışanlara sahip bir kuruluşa, güçlü bir örgüt kültürü hakimdir. Bu da kuruluşa, örgüte yeni dahil olan çalışanların bu kültüre dahil olma arzusunu arttırmak, kişisel öncelikleriyle örgüt öncelikleri arasında bir ilişki kurmasını sağlamak ve örgütün beklentilerinin çalışan tarafından yerine getirilmesini sağlamak gibi sorumluluklar üstlendirir. Bu sorumluluğu başarı ile yerine getiren kuruluşlarda, işgörenler örgüt kültürünü kabullenir, özümser ve onun bir parçası haline gelir (Demirgil, 2008: 60).

Rashid ve diğerleri yaptıkları araştırmalar sonucu geliştirdikleri modellerinde örgüte olan bağlılıkla örgüt kültürü arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu ifade etmişlerdir.

Örgüt kültürü, “*örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değerler ve inançlar*” şeklinde tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü aynı zamanda, kuruluştaki yürütülen işlerin nasıl gittiğinin göstergesidir (Seyhan,2014: 53).

Çalışanların kişisel öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir bağ oluşturma görevi olan örgütsel kültür örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. Çalışanın benlik duygusunu geliştirerek ve örgüt amaçlarına dahil olmayı cazip kılarak, örgüte olan bağlılığın oluşumuna ve artışına katkıda bulunmaktadır. Kuruluşun karşı karşıya kalacağı olası bir tehlike durumunda, çalışanlarda örgütsel değerlerle bir bütünleşme gerçekleşecektir ve bu da örgütsel bağlılığı güçlendirecektir (Akbaş, 2015: 27).

2.1.2.5.2.4. Yönetim Tarzı

İşverenler zaman zaman gerçekleştirilen bir başarının sadece kendilerine ait olduğunu ve tüm övgü ve takdirleri kendilerinin alması gerektiğini düşünmektedirler. Oysaki iyi bir yönetici, personellerinin motivasyonlarını yükselterek onların hizmetlerini ve örgüte olan bağlılıklarını her zaman takdir etmeleri gerekmektedir. İşverenler, örgüt işleyişinde oluşabilecek hatalardan dolayı ilk önce kendilerini sorumlu tutmalıdırlar. Odak noktası çalışanlar olan bir yönetim tarzı, işgörenlerin fikirlerinin uygulandığı politika ve stratejilerdeki konumu oldukça önemlidir. Bu şekilde bir yönetim tarzında çalışanlar kendilerini göstermede sıkıntı yaşamayacaklardır. Bu sayede örgütsel bağlılıkları da duygusal boyutta gerçekleşecektir (Yılmaz, 2015: 29).

Dış dünyadaki gelişmeleri takip eden ve onlara uyum sağlayan, inovasyon takibinde olan yönetim tarzları çalışanların takdirini kazanır ve örgütsel bağlılığını artırır. Bunun tam tersi gelişime açık olmayan, yeniliklere karşı sert bir yönetim tarzı olan örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılıkları zayıftır (Yenidoğan, 2017: 48).

2.1.2.5.2.5. Örgütsel Ödüller

Ödüller, yönetimin başarılı performans sergileyen çalışanına “teşekkür” mesajını iletmesinin etkili bir yoludur. İşverenlerin çalışanlarına ödül vermesindeki amaç, “sana değer veriyoruz”, “yaptığın işi takdir ediyoruz” mesajını iletme (Çelik K., 2006: 63).

Gösterilen çaba sonucu alınan ödül, kuruluşun gelecekteki aktivitelerinin gerçekleştirilmesinde güdüleme aracı olmasından dolayı da önemli bir faktördür. Kuruluşlar hedeflerine ulaşmak adına işgörenlerinin motivasyonunu arttırmak ve onları etkileyebilmek için farklı ödüllendirmeler yapmaktadırlar. Maaş harici yan gelirler, kıdem yükseltme, tanınma, bir projeye başlama ve bitirme inisiyatifi gibi şahsi olmayan ödüller de işgörenin örgüte olan bağlılığında etkili olmaktadır (Şimşek, 2013: 50).

Her çalışanın aynı ödüllerden ve aynı şekilde tanınmaktan memnun olması ve istemesi beklenmemelidir. Bu tarz bir yönetim anlayışı, çalışanları yönetmede ciddi sorunlar doğurabilir. Ancak kişisel farklılıklar ve istekler nasıl olursa olsun, bütün işgörenler örgüt için ne kadar kıymetli olduklarını, yaptıkları işin önemini ve bu işte ne kadar iyi bir başarı elde ettiklerini işverenlerinden duymak isterler.

Artık günümüzde, niteliği yüksek çalışanları elde tutmanın en etkili yönteminin sadece paradan ibaret olmadığı bilinen bir gerçektir. Para, kuruluşun bünyesinde barındırdığı nitelikli çalışanların devamlılığını sağlamaya yetmeyecektir. Tüm işgörenler, iyi yaptıkları işin yönetim tarafından görülmesini ve takdir edilmeyi beklerler. Bunu uygulayabilen yöneticilerin, personellerini kaybetme riski azalacak ve bağlılık düzeyi artacaktır (Taş, 2012: 29).

2.1.2.5.2.6. Takım Çalışması

Takım, belirlenen bir amacı yerine getirmekle sorumlu, birbirlerine bağımlı kişilerden meydana gelen biçimsel bir grup olarak tanımlanmaktadır. Takım üyelerinin yetenekleri birbirlerini tamamlar şekildedir. Ortak olan amaçlar, hedefler ve yaklaşım çerçevesinde birbirlerinin yaptıklarından sorumludurlar (Ataman, 2002: 87).

Takım kavramının tanımına bakıldığında üç önemli etken dikkat çekmektedir. Birincisi, takımı oluşturmak için birden fazla çalışanın gerekli olması; ikincisi, takımı oluşturan çalışanların birbirleriyle sürekli etkileşimde olması; üçüncüsü ise, belirli bir amaç için bir araya gelmiş olmalarıdır. Takım çalışması, örgütteki farklı dalların bilgi, beceri ve tecrübelerini bir araya getirerek kuruluşa önemli bir üstünlük sağlamaktadır. Ayrıca takımlar, katı örgüt yapısına sahip kuruluşların gereksiz sınırlamalarının üzerine çıkarak ortak amaç çevresinde bir bütünlük oluşturmaktadırlar (Çelik K., 2006: 66-67).

Takım çalışmasının örgüte sağladığı faydalar, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Bu faydaları sıralayacak olursak (Şimşek, 2013: 50):

- Takım olarak çalışmak, grup üyelerinin uğraş seviyelerini yükseltmektedir.
- Üyelerin iş doyumlarını arttırmaktadır. İşgörenlerin topluluğun bir üyesi olduğu ve aitlik duygusunu hissetmeleri, onları tatmin etmektedir.
- Takım çalışması, üyelerine yaptıkları işler hakkında yeni bilgiler sunarak mesleki bilgiler kazandırmaktadır.
- Takım çalışması sayesinde grup üyeleri arasında takım ruhu oluşmaktadır. Üyeler birbirlerine kenetlenmiştir ve birbirlerinden beklentileri yüksektir. Bu sayede işbirlikleri kolaylaşır ve üyelerin motivasyonları yükselir.

2.1.2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler

Çalışanların örgüte olan bağlılık seviyelerini etkileyen örgüt dışı faktörler, profesyonellik ve alternatif iş imkanlarıdır (Yılmaz, 2015: 35).

2.1.2.5.3.1. Profesyonellik

Morrow ve Goetz' e göre profesyonellik, *“bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip onunla bütünleşmesi”* olarak tanımlanmaktadır. Profesyonellik, mesleğe duyulan bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Shafer ve arkadaşları, profesyonelleri dört özellik çerçevesinde tanımlamışlardır. Onlara göre profesyoneller (Shafer, Park ve Liao, 2002: 48);

1. Sosyal sorumluluk sahibi kişilerdir,
2. Kendi kuralları vardır ve bu kurallara inanç gösterirler,
3. Özerklik isteğinde bulunurlar,
4. İş alanları ile ilgili topluluklara üye olurlar ve seminer, kongre gibi çeşitli eğitim toplantılarına dahil olarak bir cemaatleşme havası taşırlar.

Bir işgören işinde senelerce çalışıp mesleğinin önemini kavradığında, bu mesleğin değerlerini ve amaçlarını içselleştirmeye başlamaktadır. Bu da çalışanın tercih ettiği iş alanında profesyonelleşmesine imkan tanımaktadır. Fakat işgören çalıştığı iş alanında

profesyonelleşme olanağı bulamaz ise örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilenecektir (Akbaş, 2015: 30).

2.1.2.5.3.2. Alternatif İş İmkanları

Kişinin çalışmaya başlamasında ve başladıktan sonraki yıllarda alternatif iş bulma imkanı örgütsel bağlılığını etkileyen önemli bir unsurdur. Gelişmekte olan ve çalışan oranının düşük olduğu ülkelerde, bu daha da önemli hale gelmektedir (Balay, 2000: 85). Ayrıca örgütün bulunduğu sektör ve küresel ekonomi değişkenleri de alternatif iş olanaklarına ulaşmada önemli bir etkidir.

İşgörenlerin mevcut işlerine son verdikten sonra bulabilecekleri yeni iş imkanları hakkındaki algıları, örgütsel bağlılık seviyelerini etkileyebilmektedir. Alternatif iş olanaklarına rağmen örgütte kalmayı tercih eden ve örgütle kendisini özdeşleştirmiş çalışanların, alternatif iş olanakları olmadığı için mecburen örgütte kalmaya devam eden ve konumunu yitirmemeye çalışan işgörenlerden daha çok örgütsel bağlılığa sahip olduğu söylenebilmektedir (Yılmaz, 2015: 36).

Çalışanların başladıkları işyerinde geçirdikleri ilk aylar, beklentilerinin gerçekleşmesinde ve kalıcı davranışlarının oluşumunda son derece önemlidir. İşe başlamadan önceki süreçte o işle alakalı beklentiler oluşturan aday çalışan, çalışmaya başladıktan sonra kazandığı tecrübeler doğrultusunda bu beklentilerin ne derece karşılanabileceği ölçer ve örgütte devam edip etmemeye karar vermektedir. Çalışanların çoğunluğu bu önemli kararı ilk altı ayda ya da bir yıl içerisinde vermektedirler (Akbaş, 2015: 31).

2.1.2.6. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Bağlılığın sonuçları, örgütsel bağlılığın seviyesine göre negatif veya pozitif yönde eğilim gösterebilmektedir. Randal (1987), bu bağlılık düzeylerinin çalışana ve örgüte yönelik sonuçlarını incelemiştir. Örgütsel bağlılık düzeyleri, “düşük örgütsel bağlılık”, “ılımlı örgütsel bağlılık” ve “yüksek örgütsel bağlılık” olmak üzere üç seviyede sınıflandırılmıştır (Erol, 2013: 66).

2.1.2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde çalışanların örgüte olan bağlılıkları yüzeyseldir. Düşük örgütsel bağlılık seviyesinde olan çalışanlar, örgütle aralarında zayıf, kolayca kopabilir nitelikte, hassas bir bağ oluştururlar. Zorunlu bağlılık olarak da adlandırılmaktadır (Yenidoğan, 2017: 45).

Düşük örgütsel bağlılık seviyesinde çalışan, örgüte bağlılığı arttıran güçlü tutum ve yönelimlerden uzaktır. Bu çalışanlar, kişisel görevleri gerçekleştirmek için ve grup bağlılığının oluşumunda en az çaba sarf edenlerdir. Bu sebeple bu çalışanlar, örgüt içerisinde “duygusuz iş görenler” olarak değerlendirilmektedir. Düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlarda, yaptıkları iş, bulundukları konum vb. ile ilgili sürekli bir söylenme, şikayet ve karşı çıkma eğilimi olduğundan, bu durum müşterilerin güvenini yitirme, yeniliklere ayak uyduramama ve gelir kayıpları gibi örgüte zarar getirecek sonuçlar doğurmaktadır (Korkmazer, 2011: 58). Bu bağlılık düzeyi, kuruluşun itibarını ve imajını zedeleyebilecek seviyede bir bağlılık türüdür (Yenidoğan, 2017: 45).

2.1.2.6.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

Çalışan tecrübesinin güçlü, ancak örgütsel bütünleşmesinin ve bağlılığının tam anlamıyla gerçekleşmediği bağlılık düzeyidir. Bu bağlılık düzeyindeki çalışanlar, birey olarak benliklerini korumak adına, örgüt sisteminin kendilerini değiştirmesine karşı çıkmaktadırlar. Bunun dışında işgörenler, örgütün kimi değerlerini kabul etme yeterliliği göstermekte, kuruluşun beklentilerini yerine getirmeye çalışırken, bir taraftan örgütle özdeşleşmeyi bir taraftan da şahsi değerlerini muhafaza etmeyi sürdürmektedirler.

İlmli örgütsel bağlılık düzeyi, olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Bu düzeydeki çalışanlar, topluma karşı sorumluluk ile örgüte bağlılık arasında bir kararsızlık ya da bir çatışma yaşayabilirler. Böyle bir durum, örgütün işleyişindeki verimi düşürecektir (Doğan ve Kılıç, 2007: 54).

2.1.2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyi, daha önce de bahsedilen duygusal bağlılık boyutuna eş değerdir (Yenidoğan, 2017: 46). Kişinin kuruluşun hedeflerini, değerlerini ve amaçlarını benimsediği, örgütle özdeşleştiği ve kendisini adadığı bağlılık seviyesidir (Erol, 2013: 67). Bu bağlılık seviyesindeki işgören, yüksek motivasyonla örgüt amaçları için çaba gösterir ve işlerindeki tatmin düzeyleri de oldukça fazladır (Öztürkci, 2015: 47).

Örgüte olan bu aşırı bağlılık olumsuz sonuçlar da oluşturabilmektedir. Çalışanın gelişimini ve hareket alanını kısıtlayan bu durum, kişinin yaratıcılığını ve yenilenmeyi baskılamakta ve karşı direnç uygulamaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip çalışanlar, bu bağlılık seviyesinin meydana getirdiği örgüte olan fedakarlıktan dolayı sosyal hayatlarından uzaklaşmaktadırlar. Bu da uzun dönemde işgörenin örgüt ile olan ilişkilerinde sorun yaşanmasına ve yüksek seviyede düşük bağlılık göstermelerine sebebiyet vermektedir (Erol, 2013: 68).

2.1.2.7. Örgütsel Bağlılığın Yönetilmesi ve Sonuçları

2.1.2.7.1. Örgütsel Bağlılığın Yönetilmesi

Örgütsel bağlılık, yarattığı sonuçlar açısından örgütlere ciddi katkılar sağlamasından dolayı şirket yönetiminde önemli bir yere sahiptir. Fakat, örgütlerde bağlılık kavramının içeriği ile ilgili doğru olmayan bilgi ve algılamalar oluşabilmektedir. Bu da yönetimi açısından güçlük yaratmaktadır. Bağlılık aşağıdaki maddelerde belirtildiği gibi algılanırsa, yönetilmesi kolaylaşabilecektir (O'Malley, 2000: 16-25):

- Bir örgütte işgörenin yaptığı işe devam ediyor olması, her daim örgüte bağlı olduğu anlamına gelmeyebilir. Daha iyi bir iş alternatifi olmadığından dolayı örgütte kalmayı sürdürüyor olabilir. Bu şekilde işgörenleri örgüte bağlamak mümkün olabilir ancak, bu işgörenler yöneticilerini ve yapıyor oldukları işlerini gerçekten önemsemezler.
- Yönetim, örgüte olan bağlılığı arttırmak adına yaptıkları uygulamaların sonuçlarını uzun dönemde görececeklerini bilmelidir.

- Devamsızlık ve işgören devir hızı birbirlerine benzer kavramlardır. Her iki durumda örgütte bağlılığın olmadığına işaretleridir. Buna önlem olarak yönetim için hedef, doyum sağlamayan, yeterli gelmeyen şartların en aza indirilmesi veya tamamen kaldırılması olmalıdır. İkaz etme ve tehdit gibi cezalar iş ortamını daha yaşanabilir bir yer haline getirmekten çok, işi aksatma gibi çalışan davranışlarını daha da fazlalaştırır.
- Kimi çalışanlar, örgüte bağlı olmadıklarından dolayı değil, parasal kazançlarının yeterli gelmemesinden iş değiştirme eylemini gerçekleştirmektedirler.
- Bazı kuruluşlardaki yönetim anlayışında, işin niteliğinin iyi olmayışından dolayı çalışanlarda bağlılık oluşturmaya çalışmanın bir manasının olmayacağı düşüncesi hakimdir. İşin niteliklerini değişime uğratmak olası değildir ancak yönetim, örgüt sözleri ve destekleyici fiili davranışları ile işe değer katabilmektedir.
- Bağlılık kendiliğinden oluşan bir süreç değildir. Yönetim, işgörenler ile olan bağları için sistemli bir çaba göstermelidir.

Örgüte olan bağlılık duygusunun, çalışan performansını olumlu yönde etkilediği yapılan araştırmaların çoğunluğunda hakim olan görüştür. Bu çerçevede bağlılığın devamsızlık, mesaiye geç gelme ve işi bırakma gibi olumsuz sonuçları azalttığı belirtilmiştir. Bunun yanı sıra bağlılık seviyesinin yükseltilmesinde, çalışanların adalet görüşünün belirleyici unsur olduğu ve işveren etik davranışlarının örgütsel adaleti, adaletin de bağlılığa etki ettiği görülmektedir.

Kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmek için bu üç kavramın etkilerini kavrayabilmek, işverenlere yol gösterebilir ve güçlü bir yönetime yarar sağlayabilir. Artık etik davranış anlayışının gittikçe daha önemli hale gelmesi ve sonucunda adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının şekillenmesi, örgüt çalışanlarının yönetilmesinde yöneticilere kılavuz olacaktır (Uğurlu ve Üstüner, 2011: 436).

Kuruluşlar, sektörlerinde başarılı olmak ve varlıklarını devam ettirmek istiyorlar ise çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlamaları gerekmektedir. Bu sebeple, örgüt

yönetiminin aşağıda belirtilen üç unsuru başarılı bir şekilde gerçekleştirmelidir (Doğan, 2013: 86-87):

- **Yeteneği Elde Etme:** Örgütler, nitelikli çalışan birikimi yapmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu birikimlerin kalitesinin ve yoğunluğunun ölçüsü, yetenekli işgörenleri örgüte çekme ve örgütte tutma kabiliyetine bağlıdır. Bunu en iyi şekilde yapan şirketler, potansiyel çalışanlar tarafından çalışılacak en iyi yer olarak görülmektedir. Bu firmalar, işgörenlerine iyi davrandıklarında çalışanlar da buna karşılık fiziksel ve zihinsel olarak gayretlerini gösterecekleri görüşüyle hareket etmektedirler. Bu doğrultuda örgütsel bağlılık oluşturmak isteyen kuruluşlar, işgörenleriyle iletişim halinde olmalı, doğru mesajı iletmeli, işgörenlerine de yatırım yapmalı ve riski göze almalıdır.
- **Yeteneği Geliştirme:** Zaman içerisinde ve rekabet koşullarında, kuruluşlar değişime uğrarken çalışanlarda gelişmek ve değişmek zorundadırlar. Bu sebeple bir çok kuruluş, çalışanlarını biçimsel ve biçimsel olmayan eğitimlerden yararlandırmaktadırlar. Çalışanların sahip oldukları bu bilgi birikimini örgüt içerisinde ne şekilde kullandığı ve nasıl yaydığı büyük önem arz etmektedir. Örgüt içerisindeki sosyal iletişim kanalının doğru şekilde çalışması, işgörenlerin kendilerini grubun bir üyesi olarak hissetmelerini ve birbirlerine karşı güven duymalarını sağlamaktadır.
- **Yeteneği Dönüştürme:** Kuruluşlar, hedeflerini gerçekleştirmek adına çalışanlarının kapasitelerinden en üst seviyede yararlanabilmek için işgörenlerine yatırım yapmalı ve çalışanı örgüt yönetiminin merkezi haline getirmelidir.

2.1.2.7.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Sadakat ve örgütte devam etme eğilimi, örgütsel bağlılığın temelinde yatan iki önemli unsurdur. Sadakat, bir örgütle bütünleşme ve duygusal anlamda sorumluluk hissetme olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın kişisel değerleri ile kuruluştan beklentileri ile örgütten ayrılıp ayrılmama kararlarında önemli bir değişken olmaktadır. Örgütte devam

etmeyi sürdürme eğilimi ise çalışanın kurduğu duygusal yakınlık sonucu kendisini kuruluşun bir üyesi olarak gördüğü kalma eğilimi olarak ifade edilmektedir.

Günümüzde örgütsel başarı elde etmede, sert rekabet şartlarının olduğu piyasalarda çalışanların kuruluşlarına olan sadakatleri ve bağlılıklarının büyük bir yeri vardır. Bağlılığı yüksek çalışanların hakim olduğu kuruluşlarda işgörenler, yüksek performans göstererek kaliteli işlerin çıkmasına katkı sağlamaktadırlar (Uygur, 2007: 73). İşgörenlerin örgütlerine karşı hissettikleri güçlü bağlılık duygusunun sonuçları kişiler, çalışma grupları ve örgütsel açıdan olmak üzere üç ana başlık altında incelenebilmektedir (Cengiz, 2001: 77).

2.1.2.7.2.1. Kişiler Açısından Sonuçları

Kişisel düzeyde yapılan incelemelerde, çalışanın örgüte olan bağlılığının işe yönelik çabanın artması ve devamsızlığın, işi bırakmanın, geç kalmanın azalması ile sonuçlandığı bulunmuştur. Araştırma bireysel düzeyde kalmış olsa da bu sonuçlar, yüksek çalışan bağlılığı olduğu düşünülen örgütler açısından da önem arz etmektedir. Bu çalışmalar özellikle çalışanların işe devam etme hakkı, kişilik özellikleri ve deneyimlerinin bağlılıkla yakından ilgili olduğunu belirtmiştir (Çelik K., 2006: 94).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütsel anlamda daha fazla ödüle sahip olacaklardır. Bu çalışanlar, kendilerini heyecanlandıracak hedeflerin içerisinde bulacaklardır. Örgüte olan bağlılıkları sayesinde kalıcılık ve aitlik duyguları pekişmektedir. Kişilerin aile ve din gibi başka kurumlara da bağlılıkları olabilir. Kişinin çalışma hayatı dışında bu gibi bağlılıkları ne kadar az olursa, kendine pozitif bakma, aitlik ve faydalı olma duygularının şekillenmesinde örgütsel bağlılık bir o kadar önemli olacaktır. Özellikle çalışma hayatı haricinde sosyal bir yaşantısı olmayan çalışanların üzerinde, örgütsel bağlılığın yararları oldukça fazladır. Bunların yanı sıra, kişinin yaptığı iş ne düzeyde merkezi ve önemli ise örgüte olan bağlılıktan da bir o kadar pozitif sonuç almak mümkün olacaktır (Randall, 1997: 476).

Şimdiye kadar belirtilen olumlu sonuçların dışında, örgütsel bağlılığın kişilere getirdiği bazı negatif durumlar da söz konusudur. Bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanlar, mobilitelerine ve kariyerlerine yönelik iş fırsatlarını azaltırlar. Pek çok meslek dalında, kariyer ilerlemesi kuruluşlar arasındaki mobiliteler sayesinde başarılıdır. Kişinin kendindeki ilerleme ve kariyerindeki büyüme, iş değişikliği yaptıklarında ya da alternatif iş

seçeneklerini değerlendirdiklerinde olacaktır. Tabi çalışanın bunu göze alması, çalıştığı örgüt içerisinde terfi olma düşüncesine ve örgüt içi mobilite fırsatlarına dayanıyor olabilir. Fakat, rgtsel bağlılık bir çok iřęren için ciddi fırsat maliyetleri yaratabilir.

Bir diğer olumsuz durum, çalışanların değişime direnebilecek olmalarıdır. Aşırı bağlılık, kişinin örgüt çıkarlarına kendisini fazla kaptırmasına, zaman içerisinde kendi çıkarlarını görmezden gelmesine ve kendinden ödün vermesine sebep olabilmektedir. Ayrıca işine ve örgüte yüksek bağlılık gösteren birey, bütün enerjisini ve zamanını işinde kullanacak, ailesini ve diğer sorumluluklarını ihmal edecektir (Cengiz, 2001: 80).

2.1.2.7.2.2. Çalışma Grupları Açısından Sonuçları

Örgüt grupları, örgüt amaç ve hedeflerini birlik içerisinde oluşturduklarından gösterdikleri performanslarının, birbirlerine olan desteklerinin ve örgütsel bağlılıklarının da st seviyede olması beklenmektedir. Bağlılığı yüksek çalışanlardan oluşan örgüt gruplarının daha az bağlılığa sahip çalışanlardan meydana gelen gruplara kıyasla daha çok ye kalıcılığı ve etkililiği yaşamaktadırlar (Varoğlu, 1993: 91). Bu durum grup üyelerinin birbirlerine kenetlenmelerini sağlarken, üyelerin sosyal ilişkilerini de yükselteceğinden grup bütünlüğü kuvvetlenecektir (elik K., 2006: 94).

Örgütsel bağlılığı yüksek grupların, yaratıcılığı ve uyumu azaltan negatif sonuçları olabilmektedir. Bu gruplarda iş gücü devrinin az olması, yeni katılımların önereceği yeni fikirlere ve bakış açılarına erişimi kısıtlamaktadır. Örgütsel bağlılığın grup yeleri tarafından yaygın olarak paylaşılmadığı durumlarda, grup içerisinde yüksek seviyede çatışmalar yaşanabilmektedir. Örgüt amaçları ile grubun amaçlarının uyuşmadığını düşünen üyelerin ağırlıkta olduğu gruplarda, azınlıkta kalan üyeler tehdit olarak algılanabilir ve bu kişiler gruptan izole edilebilir ya da düşüncelerini değiştirmeleri doğrultusunda baskı görebilirler (Cengiz, 2001: 82).

2.1.2.7.2.3. Örgütler Açısından Sonuçları

Örgütsel bağlılıkla alakalı gerçekleştirilen araştırmalar çoğunda bağlılığın; performans, iş gücü devri, iş tatmini, işe geç gelme ve devamsızlık kavramlarını etkilediği

belirtilmiştir. Örgütsel açıdan yüksek seviyedeki bağlılık olumlu etki yaratırken, düşük seviyedeki bağlılık örgüt için fonksiyonel olmayan neticeler yaratabilmektedir.

Randal (1990), örgüte olan bağlılığın sonuçları ile ilgili yapılan araştırmaların sonuçlarını Çizelge 7’ de özetlemiştir (Kaplan, 2010: 112).

Çizelge 7: Örgütsel Bağlılık ve Sonuçlarıyla İlişkili Araştırmalar

Yazar (lar)	Tarih	Davranışsal Sonuçlar	Korelasyon Katsayısı	Örneklem Özellikleri	n
1. Van Maanen	1975	Performans	0,16	Kentsel Polis Departmanındaki dört işçi sınıfı	54
2. Marsh ve Mannari	1977	İşgücü devir hızı	0,09	Japonya’ da elektrik fabrikasındaki işçiler	1033
3. Hom, Katenberg ve Hulin	1979	Tekrar işe alma	0,58	Ulusal güvenlik üyeleri	228
4. Mowday, Steers ve Porter	1979	İşgücü devir hızı Devamsızlık	0,16	Kamu çalışanları	569
5. Mowday, Steers ve Porter	1979	Performans Devamsızlık İşgücü devir hızı	0,07	Hastane çalışanları	382
6. Mowday, Steers ve Porter	1979	Devamsızlık	0,28	Bilim insanları ve mühendisler	119
7. Mowday, Steers ve Porter	1979	İşgücü devir hızı	0,30	Psikiyatri teknisyenleri	60
8. Mowday, Steers ve Porter	1979	Performans İşgücü devir hızı	0,35	Perakende yönetim stajyerleri	59
9. Wiener ve Vardi	1980	Performans	0,05	Orta batı şehrinde üç sigorta şirketi tarafından çalıştırılan sigorta satış acenteleri	56
10. Wiener ve Vardi	1980	Performans Gayret	0,24	Özel bir kimyasal üretim firmasının merkezinde çalışan profesyoneller	85
11. Ferris	1981	Performans	0,03	Birleşik Devletler muhasebe firmasındaki alt ve üst düzey yöneticiler	169
12. Hammer, Landau ve Stern	1981	İşe gelmeme	0,20	Üretim firmasındaki çalışanlar	112
13. Hom ve Hulin	1981	Tekrar işe alma	0,46	29 Ulusal Güvenlik Birimindeki ulusal güvenlik üyeleri	248
14. Arnold ve Feldman	1982	İşgücü devir hızı	0,26	Kanadalı yeminli mali müşavirler enstitüsü üyeleri	654
15. Bluedorn	1982	İşgücü devir hızı	0,14	Sigorta şirketindeki işgörenler, yöneticiler ve denetçiler	157
16. Michaels ve Spector	1982	İşgücü devir hızı	0,16	Zihinsel Sağlık Merkezinin daimi çalışanları	112
17.	1982	İşgücü devir	0,03	Orta ölçekli yemek	160

Parasuraman		hızı		şirketindeki denetçi olmayan fabrika çalışanları	
18. Terborg ve diğ.	1982	Devamsızlık	0,11	Perakende satış organizasyonunda çalışan işgörenler	242
19. Clegg	1983	İşe geç kalma İşe gelmeme İşgücü devir hızı	0,11	Kuzey İngiltere' deki bir fabrikadaki mavi yakalılar	350
20. Ferris ve Aranya	1983	İşgücü devir hızı	0,23	Kanada ve Birleşik Devletler' deki profesyonel muhasebeciler	372
21. Still	1983	Devamsızlık	0,15	Sidney ve Avustralya' da üç büyük perakende örgütündeki bayan satış elemanları	211
22. Jenner	1984	Çalışılan saatler	0,15	Gençlik birliğinin aktif üyelerinden bayan gönüllüler	265
23. Mowday, Koberg ve McArthur	1984	İşgücü devir hızı	0,31	Hastane çalışanları	253
24. Mowday, Koberg ve McArthur	1984	İşgücü devir hızı	0,25	Yönetim kademesinde bulunan katipler	285
25. Stumpf ve Hartman	1984	İşgücü devir hızı	0,09	Kuzeybatı okulunda kampus yerleştirme hizmetini kullanan bireyler	85
26. Werbel ve Gould	1984	İşgücü devir hızı	0,18	Hemşireler	209
27. Zahra	1984	İş kalitesi İş miktarı Gönüllü katılım Katılım İşe geç kalma Kişilerarası yetenek Performans	0,17	Güneybatı eyaletinde yer alan büyük bir şirket bölümünde yer alan mühendisler ve profesyonel işgörenler	114
28. Blau	1986	İşe gelmeme İşe geç kalma	0,17	Hemşireler	82
29. Chelte ve Tausky	1986	Gayret	0,27	Üniversitedeki yöneticiler ve çalışanlar	228
30. O'Reilly ve Chatman	1986	İşgücü devir hızı Belirlenen içsel rol davranışı Belirlenen dışsal rol davranışı	0,14	Kelime işlem ve elektronik mail hizmetlerine girebilen üniversite çalışanları	71
31. O'Reilly ve Chatman	1986	Dışsal davranışlar Dışsal rol aktivitelerine katılım Arzu edilen dolar miktarı	0,17	Lisans ve yüksek lisans öğrencileri	162
32. DeCotiis ve Summers	1987	Örgütsel etkililik Performans İşgücü devir hızı	0,19	Restoran yöneticileri	327
33. Pierce ve Dunham	1987	İşgücü devir hızı devamsızlık	0,05	Hastane işçileri	73

Kaynak: Randal, D.M. (1987). *Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited*. Academy of Management Review.

Tabloda da görüldüğü üzere, araştırma sonuçları ağırlıklı olarak; performans, işgücü devir hızı, işe geç gelme, devamsızlık ve iş tatmini kavramlarında yoğunlaşmıştır (Kaplan, 2010: 113).

Performans

Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiye yönelik bulgularda, beklenenin aksine bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu ya da yeterince kuvvetli olmadığını ileri süren araştırmacılar, bunun nedeninin; çalışanların güdülenme seviyeleri, rol belirsizliği ve kabiliyetlerinin performans üzerindeki etkileri olduğunu belirtmektedirler. Onlara göre bağlılık, çalışan performansının yalnızca ufak bir bölümünü etkilemektedir (Gürkan ve Sucu, 2006: 50).

Asıl olan, tesiri yüksek çalışan performansının örgüte olan bağlılığın amacı ve sonucu olduğudur. Örgütsel bağlılık, çalışan performansına etki eder, çünkü bağlılığı yüksek işgörenler, yapılması istenen görevlerde ve örgüt hedeflerine ulaşmada tutarlı olacaktırlar. Etkili çalışan performansının sonucu ile ilişkili olarak bağlılık (Maxwell ve Steele, 2003: 365):

1. Tamamlayıcı görevlere ve ulaşılan hedeflere devam etme,
2. Hizmet kalitesi,
3. Değişimi kabul etme,
4. Ekstra iş görev varsayımları olarak ifade edilebilir.

Devamsızlık

Örgütsel bağlılığın işgören devamsızlığı ile ilişkisi üzerine yapılan araştırmalarda bazı farklı sonuçlar elde edilmiştir (Gündoğan, 2009: 62).

Mathieu ve Zajac (1990: 184), yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek olan işgörenlerin yaptıkları devamsızlıkların, bağlılığı daha az olan çalışanlara oranla önemli ölçüde az olduğunu belirtmişlerdir.

Tsui ve arkadaşları (1992: 555), genç, kıdemi düşük, evli, eğitim seviyesi düşük, kadın ve zenci işgörenlerde devamsızlığın daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Düşük bağlılığın göstergesi kabul edilen bu demografik faktörlerin sonucu olarak meydana gelen devamsızlığa, çalışanların özel durumları da etki etmektedir.

İş Gücü Devri

Örgütsel bağlılığın davranışsal olarak en önemli sonuçlarından birisi, düşük iş gücü devridir. Bağlılıkları üst seviyede olan çalışanlar, örgütte devamlılığı ve örgüt hedefleri doğrultusunda çaba göstermeyi daha fazla isterler ve bunun sonucunda örgütten ayrılma olasılıkları düşmektedir (Gürkan ve Sucu, 2006: 52).

Yapılan çalışmalarda, örgütsel bağlılık ile iş gücü devir oranı arasında zıt yönlü bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990: 184). Çalışanların örgüte olan bağlılıkları yüksek ise iş gücü devir oranı düşük, bağlılıkları zayıf ise iş gücü devir oranı yüksek olacaktır. Yüksek iş gücü devri, kuruluşlar tarafından arzu edilmeyen bir durumdur. Bir çalışanın işi bırakması ve yeni bir çalışanın alımı, işe alım için uygulanan; sınav, test, iş ilanı gibi unsurlar ve ücretlendirme hizmetlerinin hepsi kuruluş için ayrı bir maliyet yaratmaktadır. Bunun yanı sıra yeni çalışanın deneyimsizliğinin sonucu performans düşüklüğü, hatalar ve üretim zaiyatları da yeni maliyetler oluşturmaktadır (Şenatalar, 1975: 109).

Farklı iş seçeneklerinin fazla olması da örgütsel bağlılıkla zıt yönlü bir ilişki oluşturmaktadır. Kıdem, emeklilik alacakları ve diğer kuruluşlarda kullanılamayacak olan bilgi birikimi gibi iş yatırımları, işgörenlerin kuruluştan ayrılma olasılıklarını düşürmektedir (Cohen, 1992: 539-554). Aksi bir durumda bu yatırımların yanı sıra kariyer gelişimi ve terfi imkanlarının oluşturulamaması durumunda çalışanların işten ayrılma olasılıkları yükselmektedir.

Diğer taraftan, iş gücü devir oranının yüksek olması daima örgütsel bağlılığın düşük olduğu anlamına gelmemektedir. Ülkenin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik durum, dönemsel dalgalanmalar ve teknolojik gelişmeler gibi çalışanın elinde olmadan gelişen bu olayların da iş gücü devir oranını etkilediği ifade edilmektedir (Gündoğan, 2009: 81).

İşe Geç Gelme

Örgütsel bağlılık ile işe geç gelme arasında ciddi derecede negatif bir ilişki hakimdir. Çalışanların örgütlerine olan pozitif yaklaşımları doğrultusunda dengeli davranışlar göstermeleri beklenmektedir. İşe geç gelmeme de bu davranışlardandır.

Angle ve Perry (1981), örgütsel bağlılık ile işe geç gelme arasında kuvvetli fakat ters yönlü bir ilişki olduğunu söylemişlerdir. Bu görüşe göre, bağlılığı kuvvetli olan işgörenler işlerine daha fazla zamanında gitmektedirler (Gürkan ve Sucu, 2006: 52). Yağcı (2003: 39) ise Angle ve Perry' nin aksine, zıt yönlü ilişkinin zayıf olduğunu, işe geç gelme davranışının işgörenin kontrolünde olmayan birçok faktörden etkilenebileceğini belirtmiştir.

İş Tatmini

İş tatmini, çalışanın işindeki veya iş deneyimindeki takdirden kaynaklı keyifli, olumlu bir duygusal tutumdur (Gürkan ve Sucu, 2006: 53).

Yapılan araştırmalarda, iş tatmini ve örgüte olan bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin hakim olduğu ifade edilmektedir. Doyuma ulaşmış olan çalışanların zihinsel anlamda örgüte bağlanma olasılıkları daha çoktur (Kaplan, 2010: 114). Bu araştırmalara göre, hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık birbirlerini destekleyici ve yükseltici yönde etki etmektedir. Örgütsel bağlılıkta gerçekleşecek bir yükselişin, iş tatminini de pozitif yönde etkileyeceği; aynı şekilde işgörenlerin iş doyumlarının artmasının da örgüte olan bağlılığın pozitif yönde etkileneceği ileri sürülmektedir (Homayouni, 2014: 34).

2.2. İlgili Araştırmalar

İşveren markası ve örgütsel bağlılık ile ilgili daha önceden yapılmış olan ulusal ve uluslararası çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

2.2.1. İşveren Markası ile İlgili Yapılmış Olan Çalışmalar

Almıaçık ve Almıaçık (2012: 1336-1343), işveren markasında cazibenin boyutlarını belirlemede yaş, cinsiyet ve mevcut istihdam durumunun etkilerinin incelendiği bir çalışma yapmışlardır. İşveren çekiciliğinin sosyal, ekonomik, piyasa, uygulama, işbirliği değeri ve işyeri ortamı boyutları ele alınmıştır. Bu çalışma, işverenlerin iş arayanların gözünde hangi faktörlerin değerli olduğunu anlamalarını ve işe alım yöneticilerinin daha etkili iş ilanları geliştirmelerine yardımcı olabilmesi amacıyla yapılmıştır. Çalışan ve işsiz üniversite öğrencilerinden oluşan bir örneklem üzerinde uygulanmıştır. Yapılan bu araştırma sonucunda, iş arayanların örgütlerin sosyal değerlerine en büyük önemi verdiğini, piyasa değerine ise en az önemi verdiğini tespit etmişlerdir. Kadın katılımcıların erkeklere göre sosyal değere, piyasa, uygulama ve işbirliği değerine daha çok önem gösterdiklerini belirlemişlerdir. İşveren markasının cezbedici boyutlarının, katılımcıların cinsiyeti ile ilgili algılanan önem düzeyleri arasındaki ciddi farklılıkların, yaş ve mevcut istihdam durumlarında görülmediğini belirlemişlerdir.

İçirgen (2016: 1-98), işveren markası ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkilerinin incelendiği bir çalışma yapmıştır. Bu araştırmanın amacı, insan kaynakları yönetimi ve sosyal sorumluluk odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işveren markası algılamalarının, çalışanların işten ayrılma niyetine etkileri üzerine bir model önerisi sunmaktır. Ankara' daki zincir otel işletmelerindeki çalışanlar örneklem olarak seçilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, işveren markasının örgütsel kimlik imajının işten ayrılma niyeti üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğu ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkili olduğu belirlenmiştir.

Kesoğlu ve Bayraktar (2017: 1-16), Türkiye' nin perakende pazarında üst sıralarda yer alan bir şirketin çalışanlarının, işveren markası faktörlerinden hangisini daha önemli bulduğunu ve bu faktörlerin örgütsel bağlılığa nasıl bir katkı yaptığını incelemek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Yaptıkları analizler sonucu işveren markasının tüm etmenlerinin örgütsel bağlılık kavramı ile anlamlı ve olumlu bir ilişkinin olduğunu bulmuşlardır. Birbirlerine bağımlı değişkenler oldukları tespit edilmiştir.

Khoshnevis ve Gholipour (2017: 141-151), İşveren markası ile çalışanların elde tutulması arasındaki ilişkiyi ve işveren markasının bu ilişkiyi etkileyen boyutlarını incelemek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Bankacılık sektöründe bulunan bir bankanın

Çalışanları rneklem olarak kullanılmıştır. İşveren markası ile çalışanların elde tutulması arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Çalışanların elde tutulması ile işveren markası boyutlarından esnek çalışma koşulları, iş güvenliği, kariyer ve kurum kültürü unsurlarının negatif bir ilişkisi olduğunu; tazminat, kurumsal itibar, otorite, iş ortamı ve kurumsal sosyal sorumluluk unsurlarıyla pozitif ilişkisi olduğunu belirlemişlerdir. Farklı sektörlerde bu ilişkilerin farklılık gösterebileceğini belirtmişlerdir.

2.2.2. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yapılmış Olan alışmalar

Kara (2013: 1-156), bilişim sektöründeki en gözde firmanın, hali hazırda uyguladığı güçlü işveren markalama çalışmalarının, çalışanları üzerinde örgütsel bağlılık ile ilişki içerisinde olup olmadığını incelemeye yönelik bir çalışma yapmıştır. Yapılan araştırma sonucu, çalışanların firmayı seçerken öncelik verdikleri işveren markası unsurları ile örgütsel bağlılık arasında tatmin edici düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Ağca ve Ertan (2008: 1-28), Antalya ilindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personellerin, örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerine bağlı olarak değişip değişmediğini incelemek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Yaptıkları alışma sonucunda, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının demografik özelliklerine göre değişiklik gösterdiğini tespit etmişlerdir. Genç alışanlara kıyasla daha yaşlı işgörenlerin bağlılıklarının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır.

Hanaysha (2016: 289-297), bir yüksek öğretim kurumundaki çalışanların iş bağlılığının, örgütsel öğrenmenin ve çalışma ortamının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Bu alışma sonucunda, iş bağlılığının, örgütsel öğrenmenin ve çalışma ortamının örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahip olduğunu, bu durumda çalışanların örgüte olan bağlılıklarının yüksek olacağının göstergesi olacağını belirtmiştir.

Dhurup, Surujlal ve Kabongo (2016: 485-492), gelişmekte olan bir ülkedeki bir inşaat şirketinde çalışanların, takım çalışmasında, iş tatmininde ve örgütsel bağlılıklarındaki ilişkilerin bulunması amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Takım çalışmasına katılan, iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların, motivasyonlarının arttığını yapılan bu çalışma sonucunda tespit etmişlerdir.

3.YÖNTEM

Konaklama işletmelerinde çalışanların işveren markası algılamalarını ve işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik yapılan çalışmanın bu bölümünde sırasıyla; araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama süreci ve verilerin analizi konuları hakkında bilgilendirmelere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

İki veya daha fazla değişkenin arasındaki ilişkinin derecesini ve ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılan araştırma modeli ilişkisel tarama modeli olarak adlandırılmaktadır (Karasar, 2014: 81). Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde çalışanların işveren markası algılamalarını ve işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla ilişkisel tarama modelinden yararlanılmıştır.

Araştırmaya başlamadan önce araştırmanın probleminde belirtilen değişkenler arasındaki ilişkinin türünü, tahminlerini, beklentilerini ve yargılarını ifade eden önseziilere hipotez denir (Coşkun, Altunışık, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2015: 20). Bu bilgilerden hareketle ilgili alanyazın taraması aracılığı ile oluşturulmuş olan hipotezler aşağıda verilmiştir:

H1: İşletme tercihlerine etki eden faktörlerin düzeyi turizm eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2: Memnuniyet ve bağlılık ölçeklerinin düzeyi yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: Memnuniyet ve bağlılık ölçeklerinin düzeyi çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4: İşletme tercihlerine etki eden faktörlerin genelinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5: İşletme tercihlerine etki eden faktörlerden uygulama değerinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6: İşletme tercihlerine etki eden faktörlerden sosyal değerin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H7: İşletme tercihlerine etki eden faktörlerden ekonomik değerin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H8: İşletme tercihlerine etki eden faktörlerden ilgi değerinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H9: İşletme tercihlerine etki eden faktörlerden gelişim değerinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H10: İşletme tercihlerine etki eden faktörlerden memnuniyet değerinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini, Türkiye'deki zincir marka oteller oluşturmaktadır. Örneklemi ise Türkiye'de en fazla zincir otelin bulunduğu İstanbul ilinde, bünyesinde araştırma yapılmasına izin veren zincir marka otellerin (Holiday Inn, Ramada, Hilton) çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında Türkiye genelinde, 44'ü yerli 16'sı yabancı toplam 60 otel zinciri faaliyet göstermektedir. Bu zincir otellere bağlı 517 adet otel işletmesi bulunmaktadır. Bunlardan 205'ini yabancı 312'sini yerli otel işletmeleri oluşturmaktadır (<http://www.turob.com/tr/bilgi-merkezi/basin-bultenleri/turobdan-zincir-otel-arastirmasi-9ca9712>, 03 Aralık 2018).

Zincir 3 tane otelin çalışanlarından 460 tanesine anket formu iletilmiş ancak, 42 ankette hatalı işaretleme yapılmış ve 31 anket eksik doldurulmuştur. Bu anketler çıkarıldığında kalan 387 tanesi örneklemi oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanlar, araştırma için hazırlanmış olan anket formlarını doldurmayı baskı görmeden ve gönüllü olarak kabul etmişlerdir. Araştırmaya katılan çalışanlar kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Analiz süresi boyunca değerlendirilen bu örneklem kümesinin evreni temsil edebileceği ve araştırmanın sonuçlarının evrene genelleme yapabilmesi açısından yeterli olduğu düşünülmektedir.

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan işveren markası ve örgütsel bağlılık konularıyla ilgili alanyazın taraması yapılmıştır. Elde edilen veriler ışığında, veri toplama araçlarından anket tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Hazırlanan anketin demografik bilgilerin yer aldığı kısmında; yaşları 18 ve üstünde olan çalışanların cinsiyeti, eğitim durumu, turizm eğitimi alma durumları, turizm eğitimi seviyeleri, işletmedeki çalışma süreleri ve çalıştıkları departmanları içeren toplam 7 adet soru bulunmaktadır. Çalışanların kimlik bilgileri istenmemiştir.

Anketin çalışanların örgütsel bağlılık ile ilgili görüşlerinin alındığı kısmında toplam 10 adet soru bulunmaktadır. Bunlardan memnuniyet ölçeğini oluşturan ilk 4 soruda Babakuş, Yavaş ve Karatepe'nin (2003: 272-286) yaptıkları çalışmadan, duygusal bağlılık ölçeğini oluşturan geriye kalan 6 soruda Allen ve Meyer'in (1990: 1-18) yaptıkları çalışmadan yararlanılmıştır. Bu sorular, 5'li Likert (5 Kesinlikle katılıyorum, 4 Katılıyorum, 3 Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 1 Kesinlikle katılmıyorum) ölçeğine göre hazırlanmıştır.

Çalışanların işveren markası algılamalarıyla ilgili görüşlerinin alındığı kısımda toplam 27 adet soru bulunmaktadır. İşveren markası ölçeğini oluşturan bu sorular için Berthon ve diğ.'nin (2005: 151-172) yaptıkları çalışmadan yararlanılmıştır. Bu sorular da 5' li Likert (5 Çok önemli, 4 Önemli, 3 Ne önemli ne önemsiz, 2 Önemsiz, 1 Hiç önemli değil) ölçeğine göre hazırlanmıştır.

Çalışanların cevaplamaları istenilen; demografik bilgi formu, memnuniyet, duygusal bağlılık ve işveren markası ölçeklerinin olduğu anket formu Ek-1' de verilmiştir.

3.4. Veri Toplama Süreci

Çalışmanın anket formu, 01.06.2018 – 30.09.2018 tarihleri arasında önceden örneklem olarak belirlenen İstanbul ilinde bulunan zincir otel çalışanlarına elden verilerek uygulanmıştır. Uygulama yapılmadan önce otel işletmelerinin ilgili birimlerine ulaşılarak, araştırma konusu ve anket formu hakkında bilgilendirmeler yapılmış ve gerekli izinler alınmıştır. Uygulama esnasında çalışanlara, verilen anket formlarındaki bilgilerinin gizli

tutulacağı ve bu araştırma dışında farklı bir amaç için kullanılmayacağı belirtilmiştir. Çalışanlardan, herhangi bir baskı ya da zorlama olmadan gönüllülük esasına dayalı olarak doldurmaları istenmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma doğrultusunda uygulanan anket formu sayesinde toplanan veriler bilgisayar ortamında “ SPSS 17.0 (Statistical Package for Social Science – Version: 17.0)” programına aktarılarak analiz edilmiştir. Ölçeğin (27 ifade için) iç tutarlılık katsayılarını hesaplamak için “Cronbach Aplha Testi” uygulanmıştır. Demografik değişkenlere ilişkin verilerin yorumlanmasında frekans ve yüzde analizinden yararlanılmıştır. Sonrasında, ölçeklerin aritmetik ortalamalarına ve standart sapmalarına ulaşılmıştır. Verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla “Faktör Analizi” yapılmıştır. Yapılan bu analiz sonucunda, verilerin normal dağılıma uygun oldukları saptanmış ve parametrik testlerin yapılabileceği anlaşılmıştır. Buna bağlı olarak işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin cinsiyet ve turizm eğitimi alma durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediklerini “Bağımsız Örneklem T-Testi” ile; işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin yaş grupları, eğitim durumu, eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi ve çalışılan departman değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedikleri “Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova)” ile test edilmiştir. Son olarak, işveren markası ve örgütsel bağlılık ölçekleri arasındaki ilişki “Korelasyon Analizi” ile; işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisi “Basit Doğrusal Regresyon Analizi” ile incelenmiştir.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Yapılmış olan bu çalışma, konaklama işletmelerinde çalışan personellerin işveren markası algılamalarının ve örgütsel bağlılıklarının, hangi demografik özelliklere göre değişiklik gösterdiği ve işveren markası algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın bu bölümünde ise konaklama işletmelerinde çalışanlara uygulanan anketin analizleri, bu analizler sonucu ulaşılan bulguları ve bulguların yorumları yer almaktadır.

4.1. Araştırmaya Katılan Çalışanlara Ait Demografik Bilgilerin Dağılımı

Konaklama işletmelerinde çalışan personellerin demografik bilgilerine ulaşılabilmesi için, araştırmaya katılan çalışanların; cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, turizm eğitimi alıp almadıkları, hangi düzeyde turizm eğitimi aldıkları, toplam çalışma süreleri ve çalıştıkları departmanları ile alakalı soruları cevaplamaları istenmiştir. Katılımcılara ait bu bilgilerin dağılımının tespit edilebilmesi amacıyla frekans analizinden yararlanılmıştır. Araştırmaya katılım gösteren 387 çalışana ait demografik bilgilerin dağılımı Çizelge 8’de gösterilmiştir.

Çizelge 8: Araştırmaya katılan çalışanlara ait demografik bilgilerin dağılımı

Demografik Özellikler		N	%
Cinsiyet	Bayan	156	40,3
	Bay	231	59,7
	Toplam	387	100,0
Yaş	18 – 25	76	19,6
	26 – 33	153	39,5
	34 – 41	101	26,1
	42 – 49	38	9,8
	50 ve üzeri	19	4,9

	Toplam	387	100,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	37	9,6
	Lise	131	33,9
	Önlisans	98	25,3
	Lisans	113	29,2
	Lisansüstü	8	2,1
	Toplam	387	100,0

Turizm Eğitimi Alma Durumu	Evet	203	52,5
	Hayır	184	47,5
	Toplam	387	100,0
Turizm Eğitimi Düzeyi	Lise	52	13,4
	Önlisans	75	19,4
	Lisans	69	17,8
	Lisansüstü	7	1,8
	Toplam	203	52,5
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	94	24,3
	1 – 5 yıl	198	51,2
	6 – 10 yıl	82	21,2
	11 – 15 yıl	9	2,3
	16 yıl ve üzeri	4	1,0
	Toplam	387	100,0
Çalışılan Departman	Ön Büro	69	17,8
	Kat Hizmetleri	62	16,0
	Yönetim	18	4,7
	İnsan Kaynakları	16	4,1
	Yiyecek-İçecek	93	24,0

	Muhasebe-Finansman	30	7,8
	Satış-Pazarlama	41	10,6
	Diğer	58	15,0
	Toplam	387	100,0

- Cinsiyete göre dağılım incelendiğinde; bayanların oranı %40,3, bayların oranı %59,7'dir.
- Yaşa göre dağılım incelendiğinde; 18-25 yaş grubu çalışanların oranı %19,6, 26-33 yaş grubu çalışanların oranı %39,5, 34-41 yaş grubu çalışanların oranı %26,1, 42-49 yaş grubu çalışanların oranı %9,8 ve 50 ve üzeri yaş grubu çalışanların oranı ise %4,9'dur.
- Eğitim durumuna göre dağılım incelendiğinde; çalışanların %9,6'sı ilköğretim, %33,9'u lise, %25,3'ü önlisans, %29,2'si lisans ve %2,1'i lisansüstü mezunudur.
- Turizm eğitimi alma durumu incelendiğinde; çalışanların %52,5'i turizm eğitimi aldığını belirtirken, %47,5'i turizm eğitimi almadığını belirtmiştir.
- Alınan turizm eğitiminin düzeyi incelendiğinde; çalışanların %13,4'ü lise, %19,4'ü önlisans, %17,8'i lisans ve %1,8'i lisansüstü eğitim aldıklarını belirtmişlerdir.
- Toplam çalışma süresi incelendiğinde; çalışanların %24,3'ü 1 yıldan az, %51,2'si 1-5 yıl arası, %21,2'si 6-10 yıl arası, %2,3'ü 11-15 yıl arası ve %1,0'ı 16 yıl ve üzeri çalışıyor olduklarını belirtmişlerdir.
- Çalışılan departmanlara göre dağılım incelendiğinde; ön büroda çalışanların oranı %17,8, kat hizmetlerinde çalışanların oranı %16,0, yönetimde çalışanların oranı %4,7, insan kaynaklarında çalışanların oranı %4,1, yiyecek ve içecek departmanında çalışanların oranı %24,0, muhasebe ve finansman departmanında çalışanların oranı %7,8, satış ve pazarlama departmanında çalışanların oranı %10,6 ve diğer departmanlarda çalışanların oranı %15,0'dır.

4.2. Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Katılımcıların çalıştıkları işletme ile ilgili yer alan memnuniyet ifadelerine katılıp katılmama derecelerinin dağılımına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 9’ da verilmiştir. Katılımcıların katılıp katılmama derecelerine ilişkin belirlenen 4 ifadeyi (5) Kesinlikle Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (1) Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde puanlamaları istenmiştir. Çalışanların bir ifadeye verdikleri puan derecelerinin aritmetik ortalaması “ $\bar{X}$ ”, standart sapmaları “S.S.” sembolleri ile Çizelge 9’ da açık bir şekilde gösterilmiştir.

Çizelge 9 incelendiğinde, genel olarak çalışanların çalıştıkları otel işletmesiyle ilgili memnuniyet ifadelerine katılımlarının yüksek olduğu görülmektedir. Ortalamalar dikkate alındığında en fazla katılım gösterilen ifade “Bu işletmede çalışmaktan memnunum. (4,40)” iken, en az katılım gösterilen ifade “ Bu işletme çalışmaktan gurur duyuyorum. (4,16)” ifadesidir.

Çizelge 9: Katılımcıların Memnuniyet Sorularına Verdikleri Cevaplara Göre Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri

İFADELER	$\bar{X}$	S.S.
1. Bu işletmede çalışmaktan memnunum.	4,40	0,60
2. Bu işletmede çalışmaktan dolayı kendimi iyi hissediyorum.	4,34	0,65
3. Bu işletmede çalışmaktan gurur duyuyorum.	4,16	0,78
4. Bu işletmeyi iş arayan arkadaşlarıma tavsiye ederim.	4,26	0,76
Genel Aritmetik Ortalama: 4.29 CronbachAlpha: ,858		

(5: Kesinlikle katılıyorum, 4: Katılıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 1: Kesinlikle katılmıyorum)

Katılımcıların çalıştıkları işletme ile ilgili duygusal bağlılık ifadelerine katılıp katılmama derecelerinin dağılımına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 10’ da verilmiştir. Katılımcıların katılıp katılmama derecelerine ilişkin belirlenen 6 ifadeyi (5) Kesinlikle Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum,

(2) Katılmıyorum, (1) Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde puanlamaları istenmiştir. Çalışanların bir ifadeye verdikleri puan derecelerinin aritmetik ortalaması “ $\bar{X}$ ”, standart sapmaları “S.S.” sembolleri ile Çizelge 10’ da açık bir şekilde gösterilmiştir.

Çizelge 10 incelendiğinde, genel olarak çalışanların çalıştıkları otel işletmesiyle ilgili duygusal bağlılık ifadelerine katılımlarının yüksek olduğu görülmektedir. Ortalamalar dikkate alındığında en fazla katılım gösterilen ifade “İşletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi görüyorum. (4,21)” iken, en az katılım gösterilen ifade “ İşletmeye karşı duygusal bir bağ hissediyorum.(3,86)” ifadesidir.

Çizelge 10: Katılımcıların duygusal bağlılık ölçeği sorularına verdikleri cevaplara göre aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.

İFADELER	$\bar{X}$	S.S.
5. Kariyerimin geri kalan kısmını bu işletmede devam ettirmek beni çok mutlu eder.	4,06	0,86
6. İşletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	4,21	0,78
7. Bu işletme benim için büyük bir anlam taşıyor.	4,04	0,83
8. İşletmeye karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	3,86	0,90
9. İşletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	3,91	0,89
10. Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçasıymış” gibi hissediyorum.	4,02	0,91
Genel Aritmetik Ortalama: 4.02 CronbachAlpha: ,921		

(5: Kesinlikle katılıyorum, 4: Katılıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 1: Kesinlikle katılmıyorum)

Katılımcıların çalıştıkları otel işletmesini seçmelerine neden olan unsurların önem derecelerinin dağılımlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 9’ da verilmiştir. Katılımcıların, işletmeyi seçmelerine neden olan 27 unsuru (5) Çok önemli, (4) Önemli, (3) Ne önemli ne önemsiz, (2) Önemsiz, (1) Hiç önemli değil şeklinde puanlamaları istenmiştir. Çalışanların bir ifadeye verdikleri puan derecelerinin aritmetik

ortalaması “ $\bar{X}$ ”, standart sapmaları “S.S.” sembolleri ile Çizelge 11’ da açık bir şekilde gösterilmiştir.

Çizelge 11 incelendiğinde, katılımcıların çalıştıkları otel işletmesini seçmelerine neden olan unsurların ağırlıklı olarak “İş güvencesi (4,63)”, “Üstlerimle iyi bir ilişki (4,56)”, “Çalışma şartları (4,56)”, “İşletmenin güven vermesi (4,54)” ve “İşletmenin itibarı (kurum itibarı, imaj) (4,54)” olduğunu görülmektedir. En az tercih edilen unsurlar ise, “İşyerindeki sosyal imkanlar (aktivite, spor vb.) (3,80)” ve “Sosyal sorumluluk bilinci (topluma sağladığı katkı) (4,06)” olarak Çizelge 11’de gösterilmektedir.

Çizelge 11: Katılımcıların çalıştıkları otel işletmesini seçmelerine neden olan işveren markası unsurlarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları

İFADELER	$\bar{X}$	S.S.
1. Yenilikçi ürün ve hizmetler	4,23	0,71
2. İleri görüşlü, yenilikçi işveren	4,40	0,67
3. Kurum kültürü ve değerler (misyon, vizyon vb.)	4,41	0,63
4. Kaliteli ürün ve hizmetler	4,37	0,66
5. Heyecan verici çalışma ortamı	4,16	0,80
6. İş arkadaşlarımla iyi bir ilişki	4,53	0,54
7. Üstlerimle iyi bir ilişki	4,56	0,53
8. Destekleyici ve teşvik edici çalışma arkadaşları	4,38	0,65
9. Eğlenceli bir iş çerçevesi	4,25	0,72
10. Mutlu bir çalışma ortamı	4,53	0,55
11. Ücret	4,49	0,70
12. İş güvencesi	4,63	0,56
13. Teşvikler, ödüller	4,26	0,77
14. İşyerindeki sosyal imkanlar (aktivite, spor vb.)	3,80	0,96
15. Çalışma ortamı	4,56	0,59
16. Kariyer imkanları (yükselme, terfi)	4,49	0,68
17. Gelecek için referans olması	4,51	0,61
18. Yönetim tarafından takdir edilme	4,36	0,73
19. İşletmenin güven vermesi	4,54	0,58
20. Kişisel gelişim olanakları (eğitim vb.)	4,19	0,74
21. Yöneticilerle çalışanların birbirine güveni	4,48	0,61
22. İş-aile dengesini desteklemesi	4,24	0,75
23. Kadın ve erkek çalışanlarına eşit haklar vermesi	4,35	0,73
24. Müşteri odaklı olması	4,25	0,71
25. Sosyal sorumluluk bilinci (topluma sağladığı katkı)	4,06	0,82
26. Öğrendiklerimi başkalarına öğretme fırsatı	4,13	0,83
27. Aidiyet	4,16	0,75

(5: Çok önemli, 4: Önemli, 3: Ne önemli ne önemsiz, 2: Önemsiz, 1: Hiç önemli değil)

4.3. Katılımcıların İşletme Tercihlerinde Etkili Olan Unsurların Faktör Analizi

Çizelge 12’de araştırmaya katılan çalışanların, otel işletmesini tercih etme sebeplerine yönelik faktör analizi sonuçları ve Cronbach Alpha değerleri verilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda faktör analizinin geçerliliğini gösteren KMO testi sonucu 0,890 ve Bartlett testi ise ilgili test düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlara göre faktör analizi sonuçları geçerli kabul edilmiştir.

Çizelge 12: Katılımcıların işletme tercihlerinde etkili olan unsurların faktör analizi bulguları

Faktörler	Faktör yükleri	Özdeğer	Açıklanan varyans	Cronbach Alpha
Faktör 1: Uygulama değeri ($\bar{x} = 4.20$)		7.994	15.912	.863
23. Kadın ve erkek çalışanlarına eşit haklar vermesi	.788			
26. Öğrendiklerimi başkalarına öğretme fırsatı vermesi	.761			
25. Sosyal sorumluluk bilinci (topluma sağladığı katkı)	.748			
27. Aidiyet	.719			
22. İş –aile dengesini desteklemesi	.631			
24. Müşteri odaklı olması	.599			
Faktör 2: Sosyal değer($\bar{x} = 4.45$)		2.413	13.664	.839
7.Üstlerimle iyi bir ilişki	.818			
6.İş arkadaşlarımla iyi bir ilişki	.798			
8. Destekleyici ve teşvik edici çalışma arkadaşları	.736			
9. Eğlenceli bir iş çevresi	.667			
10. Mutlu bir çalışma ortamı	.631			
Faktör 3: Ekonomik değer ($\bar{x} = 4.49$)		1.895	13.200	.784
12. İş güvencesi	.762			
11. Ücret	.757			
15. Çalışma şartları	.750			
19. İşletmenin güven vermesi	.605			
13. Teşvikler, ödüller	.520			
21. Yöneticilerle çalışanların birbirine güveni	.462			
Faktör 4: İlgı değeri($\bar{x} = 4.35$)		1.598	11.844	.838
1. Yenilikçi ürün ve hizmetler	.822			
2. İleri görüşlü, yenilikçi işveren	.771			
4. Kaliteli ürün ve hizmetler	.735			
3. Kurum kültürü ve değerler (misyon, vizyon vb.)	.698			
Faktör 5: Gelişim değeri($\bar{x} = 4.40$)		1.257	8.501	.750
17. Gelecek için referans olması	.789			
16. Kariyer imkanları (yükselme, terfi)	.745			
20. Kişisel gelişim olanakları (eğitim vb.)	.482			

Açıklanan toplam varyans			63.152	
---------------------------------	--	--	--------	--

Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği= .890, Bartlett 's Test of Sphericity: $p<.000$ (Chi-Square 4434.265, $df=276$). Ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha : ,910 (24 ifade)

Yanıt Kategorileri: 5: Çok önemli, 4: Önemli, 3: Kararsızım, 2: Önemsiz, 1:Hiç önemli değil

Faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük beş tane faktör elde edilmiştir. Bu beş faktör için yapılan içerik analizinde 5, 14 ve 18. maddeler düşük yüklenme değerine ($<.40$) sahip oldukları için faktör analizine dahil edilmemiştir. Kalan 24 ifadeye faktör analizi yapılması sonucunda, yüklenme değeri $>.40$ ' ın ve özdeğeri 1 ' in üzerinde olan toplam varyansın yaklaşık %63,152' sini açıklayan beş faktör elde edilmiştir.

Verilerin analizinde en yüksek varyansı açıklayan (%15,912) Faktör 1 uygulama değeri olarak adlandırılıp, altı ifadenin biraraya gelmesiyle oluşmuştur. İkinci sırada varyansın %13,664'ünü açıklayan Faktör 2 sosyal değer olarak isimlendirilip, beş ifadeden oluşmuştur. Üçüncü olarak varyansın %13,200'ünü açıklayan Faktör 3 ekonomik değer olarak isimlendirilip, altı ifadeden oluşmuştur. Dördüncü sırada varyansın %11,844'ünü açıklayan Faktör 4 ilgi değeri olarak adlandırılıp, dört ifadeden oluşmuştur. Verilerin analizinde en düşük varyansı açıklayan (%8,501) Faktör 5 gelişim değeri olarak adlandırılıp, üç ifadeden oluşmaktadır. En fazla olumlu olarak algılanan boyutlar sırasıyla ekonomik değer (4,49), sosyal değer (4,45) ve gelişim değeri (4,40) faktörleridir. Aritmetik ortalama sonuçlarında araştırmaya katılan çalışanların işletme tercihlerinde etkili olan unsurları olumlu algıladıkları görülmektedir.

Ölçeğin güvenilirlik çalışması için "Cronbach Alpha" iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Toplam 27 ifadeden oluşan ölçeğin iç tutarlılık/güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,919$ olarak bulunmuştur. Yapılan faktör analizinde, 5, 14 ve 18. maddeler düşük yüklenme değerine sahip olduğundan ve analize dahil edilmediğinden, 24 madde üzerinden tekrar "Cronbach Alpha" değeri hesaplanmıştır. Toplam 24 ifadeden oluşan ölçeğin iç tutarlılık/güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,910$ olarak bulunmuştur. Faktörlerin güvenilirlik katsayılarının .750 ve .863 arasında olduğu Çizelge 11'de görülmektedir. Ankette yer alan ifadeler için elde edilen Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısının istatistiksel anlamda yeterli seviyede olduğu anlaşılmakta ve ölçeğin tutarlı ve güvenilir bir ölçek olduğu görülmektedir.

4.4. T Testi ve Varyans Analizi ve Sonuçları

T testi, incelenen bir değişken ile iki grup arasında anlamlı bir farklılığın var olup olmadığını belirlemeye yönelik yapılan analiz türüdür (Coşkun ve diğ., 2015: 182). Yapılan araştırmada bağımsız tek grup arasındaki farklılığın tespiti için “Bağımsız Örneklem T-testi” kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki çalışanlara uygulanan, çalışanların işletmeyi tercih etmelerinde etkili olan faktör ölçeklerinin turizm eğitimi alma durumuna göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespiti için yapılan “Bağımsız Örneklem T-testi” sonuçları Çizelge 13’ te verilmiştir.

Çizelge 13: Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T-testi

Ölçek	Gruplar	N	$\bar{X}$	S.S.	T	P
Uygulama değeri	Evet	203	4.24	.58	1.24	.214
	Hayır	184	4.16	.60		
Sosyal değer	Evet	203	4.50	.44	1.97	0.05
	Hayır	184	4.40	.50		
Ekonomik değer	Evet	203	4.49	.45	.334	.739
	Hayır	184	4.50	.44		
İlgi değeri	Evet	203	4.43	.51	2.64	.009*
	Hayır	184	4.27	.58		
Gelişim değeri	Evet	203	4.49	.48	3.257	.001*
	Hayır	184	4.30	.61		
Memnuniyet	Evet	203	4,32	.60	,791	.430
	Hayır	184	4,27	.57		
Bağlılık	Evet	203	4,05	.75	.717	.474
	Hayır	184	4,00	.71		

*p<0,05

Çizelge 13’teki sonuçlara göre; turizm eğitimi alma durumu ilgi ve gelişim değeri boyutlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Turizm eğitimi alan çalışanların, turizm eğitimi almamış çalışanlara oranla ilgi değerini ve gelişim değerini daha fazla tercih ettikleri görülmektedir.

İki veya daha fazla örneklem ya da grup ortalamasının arasındaki farklılığın belirli bir güven seviyesine göre anlamlılığının var olup olmadığını test etmek için varyans analizi kullanılmaktadır (İsmailoğlu ve Alınayık, 2014: 308). İki ya da daha fazla örneklem veya grup ortalamasının bağımlı olan bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırıldığı, bu ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven seviyesinde anlamlılığının var olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizinden yararlanılır. Bu araştırmada da tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır (Ural ve Kılıç, 2013: 209).

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki çalışanlara uygulanan memnuniyet ve bağlılık ölçeklerinin yaş değişkenine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 14’ te verilmiştir.

Çizelge 14: Yaş Değişkenine Göre Tek yönlü Varyans Analizi

Ölçek	Gruplar	N	$\bar{X}$	S.S.	F	P	Fark
Memnuniyet	1 18-25	76	4,18	,60	7,428	0,000*	1,2 < 3,4
	2 26-33	153	4,17	,59			
	3 34-41	101	4,48	,50			
	4 42 ve üzeri**	57	4,41	,59			
Bağlılık	1 18-25	76	3,82	,72	8,721	0,000*	1,2 < 3,4
	2 26-33	153	3,90	,76			
	3 34-41	101	4,22	,60			
	4 42 ve üzeri**	57	4,28	,75			

* $p < 0,05$

**50 yaş üzeri 19 kişi 42-49 yaş grubuna ilave edilmiştir.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, memnuniyet ölçeği ($F=7,428$; $p=0,000 < 0,05$) ve bağlılık ölçeği ($F=8,721$; $p=0,000 < 0,05$) yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Diğer ölçekler olan; uygulama değeri, sosyal değer, ekonomik değer, ilgi değeri ve gelişim değerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Burada 34-41 yaş grubu ve 42 ve üzeri yaş gurubu çalışanlarının, daha genç çalışanlara oranla daha fazla bağlılık ve memnuniyet gösterdikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki çalışanlara uygulanan memnuniyet ve bağlılık ölçeklerinin çalışma süresi değişkenine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 15’ te verilmiştir.

Çizelge 15: Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Ölçek	Gruplar		N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
Memnuniyet	1	1 yıldan az	94	4,30	,59	4,584	,004*	1,2 < 3,4
	2	1-5 yıl	198	4,21	,61			
	3	6-10 yıl	82	4,49	,50			
	4	11 ve üzeri	13	4,31	,59			
Bağlılık	1	1 yıldan az	94	3,97	,78	5,007	,002*	1,2 < 3,4
	2	1-5 yıl	198	3,92	,74			
	3	6-10 yıl	82	4,28	,62			
	4	11 ve üzeri	13	4,23	,67			

*p<0,05

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, memnuniyet ölçeği (F=4,584; p=0,004<0,05) ve bağlılık ölçeği (F=5,007; p=0,002<0,05) çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu analizde 6 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların, daha az süredir çalışmaya devam eden çalışanlardan daha fazla memnuniyet ve bağlılık gösterdikleri görülmektedir.

4.5. Korelasyon Analizi ve Sonuçları

İki veya daha fazla değişkenin bağımlı ya da bağımsız olmalarının dikkate alınmadığı, değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü tespit edebilmek amacıyla uygulanan analiz yöntemine korelasyon analizi denilmektedir (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2010: 143). Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer alır ve “r” ile sembolleştirilir. Rakamların büyüklüğü değişkenler arasındaki ilişkinin seviyesini, rakamların işaretleri ise değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü belirler (Ural ve Kılıç, 2013: 243). Korelasyon katsayısının (Büyüköztürk, 2002: 31-32);

- (r=-1,00) değeri için; değişkenler arasında mükemmel bir negatif ilişki vardır,
- (r=0,00) değeri için; değişkenler arasında ilişki yoktur,
- (r=+1,00) değeri için; değişkenler arasında mükemmel bir pozitif ilişki vardır denir.

Korelasyon analizi neticesinde, değişkenler arasındaki ilişkinin gücüne yönelik yorumlamalar yapılırken Çizelge 16’ deki değer aralıklarından faydalanılır.

Çizelge 16: Korelasyon Katsayılarının İlişki Derecelerine Ait İfadeler

Korelasyon Katsayısı (r)	İlişki derecesi
--------------------------	-----------------

0,00 – 0,25	Çok zayıf
0,26 – 0,49	Zayıf
0,50 – 0,69	Orta
0,70 – 0,89	Yüksek
0,90 – 1,00	Çok yüksek

Kaynak: Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerindeki çalışanların, işletme tercihlerinde etkili olan unsurların anlamlı olup olmadığını ölçmek ve yorumlayabilmek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Yapılan bu analizin sonuçları Çizelge 17’ te verilmiştir.

Çizelge 17: Katılımcıların İşletme Tercihlerinde Etkili Olan Faktörlere İlişkin Korelasyon Analizi

Ölçekler	Uygulama	Sosyal	Ekonomik	İlgi	Gelişim	Memnuniyet	Bağlılık
Uygulama	1						
Sosyal	,489**	1					
Ekonomik	,423**	,394**	1				
İlgi	,512**	,471**	,342**	1			
Gelişim	,504**	,458**	,570**	,309**	1		
Memnuniyet	,377**	,301**	,187**	,352**	,230**	1	
Bağlılık	,505**	,321**	,224**	,372**	,268**	,762**	1

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

Çizelge 17’ deki sonuçlara göre:

Uygulama faktörünün, sosyal faktörle ($r=0,489^{**}$), ekonomik faktörle ($r=0,423^{**}$) ve memnuniyet faktörüyle ($r=0,377^{**}$) arasında zayıf ama pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu; ilgi faktörü ($r=0,512^{**}$), gelişim faktörü ($r=0,504$) ve bağlılık faktörü ($r=0,505^{**}$) ile de orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Sosyal faktörün, ekonomik faktör ($r=0,394^{**}$), ilgi faktörü ($r=0,471^{**}$), gelişim faktörü ($r=0,458^{**}$), memnuniyet faktörü ($r=0,301^{**}$) ve bağlılık faktörü ($r=0,321^{**}$) ile arasında zayıf düzeyde

ama pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Ekonomik faktörün, ilgi faktörüyle ($r=0,342^{**}$) arasında zayıf düzeyde ama pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu; gelişim faktörüyle ($r=0,570^{**}$) arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu; memnuniyet faktörü ($r=0,187^{**}$) ve bağlılık faktörü ($r=0,224^{**}$) ile arasında çok zayıf düzeyde ancak pozitif yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. İlgi faktörünün, gelişim faktörü ($r=0,309^{**}$), memnuniyet faktörü ($r=0,352^{**}$) ve bağlılık faktörü ($r=0,372^{**}$) ile aralarında zayıf düzeyde ama pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Gelişim faktörünün, memnuniyet faktörüyle ($r=0,230^{**}$) aralarında çok zayıf düzeyde fakat, pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu; bağlılık faktörüyle ($r=0,268^{**}$) aralarında zayıf düzeyde ama pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Memnuniyet faktörünün, bağlılık faktörü ($r=0,762^{**}$) ile aralarında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle, katılımcıların işletmeyi tercih etmelerinde etkisi olan faktörlerden her birinin düzeyi arttıkça, diğer faktörlerin düzeylerinde de anlamlı bir şekilde artış olacaktır.

4.6. Regresyon Analizi ve Sonuçları

Bir bağımlı değişken ile bir veya birden fazla bağımsız değişkenin aralarındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan istatistiksel metoda regresyon analizi denilmektedir. Değişkenlerden birisinin (bağımsız değişken) üzerinde yapılmış olan değişikliklerin, değişkenlerden diğerinin (bağımlı değişken) üzerindeki değişikliklere neden olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Ayrıca, değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerinin açıklanabilmesini sağlayan bir istatistiksel analiz yöntemidir. Değişkenlerden birinin (bağımlı değişken) sadece tek bir bağımsız değişken üzerindeki değişimlerle açıklanabildiği regresyon analizine ise basit doğrusal regresyon analizi denir (Coşkun, Altunışık, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2015: 233).

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki çalışanların bağlılık boyutunun analizi “*Basit Doğrusal Regresyon Analizi*” ile incelenmiştir. Bu inceleme doğrultusunda bağlılık boyutunun bağımlı değişken; uygulama değeri, sosyal değer, ilgi değeri, ekonomik değer, gelişim değeri ve memnuniyetinin bağımsız değişken olarak belirlendiği basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Çizelge 18’de verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, açıklanan varyans oranı $R^2= 0,62$ olarak bulunmuştur ve .05 anlamlılık düzeyinde çalışanların bağlılık boyutlarını en fazla memnuniyet ($\beta=.649$, $p<.05$) ve uygulama değeri ($\beta=.281$;

p<.05) etkilemektedir. İşletmenin sunduğu uygulama değeri, çalışanın işletmeye olan duygusal bağlılığını en çok etkileyen faktör olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 18: Katılımcıların Bağlılık Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.

Değişken	B	Stand. Hata	B	T	P
Uygulama değeri	.350	.051	.281	6.907	.000*
Sosyal değer	.004	.061	.003	.066	.947
Ekonomik değer	-.068	.064	-.041	-1.058	.291
İlgi değeri	.012	.052	.009	.237	.812
Gelişim değeri	-.005	.054	-.004	-.098	.922
Memnuniyet	.808	.044	.649	18.554	.000*
R= .789 ^a R ² =.622 F=104.408 p=.000 Sh= .47					

a. Yordayıcılar: (Sabit), memnuniyet, ekonomik, sosyal, ilgi, uygulama, gelişim

*p<.05

4.7. Hipotezler ve Sonuçları

Araştırmanın hipotezleri ve hipotezlerin yapılmış olan analizler sonucunda “Desteklendi”, “Kısmen Desteklendi” veya “Desteklenmedi” derecelerinden hangi derece ile değerlendirildikleri Çizelge 19’da verilmiştir.

Çizelge 19: Hipotezler ve Sonuçları

H	HİPOTEZLER	SONUÇLARI
H1	İşletme tercihlerine etki eden faktörlerin düzeyi turizm eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklendi.
H2	Memnuniyet ve bağlılık ölçeklerinin düzeyi yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklendi.
H3	Memnuniyet ve bağlılık ölçeklerinin düzeyi çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklendi.
H4	İşletme tercihlerine etki eden faktörlerin genelinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Desteklendi.
H5	İşletme tercihlerine etki eden faktörlerden uygulama değerinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H6	İşletme tercihlerine etki eden faktörlerden sosyal değerinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.

H7	İşletme tercihlerine etki eden faktörlerden ekonomik değerin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H8	İşletme tercihlerine etki eden faktörlerden ilgi değerinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H9	İşletme tercihlerine etki eden faktörlerden gelişim değerinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H10	İşletme tercihlerine etki eden faktörlerden memnuniyet değerinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Konaklama işletmelerinde çalışanların işveren markası algılamalarının ve örgütsel bağlılıklarının hangi demografik özelliklere göre değişiklik gösterdiğinin ve işveren markası algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin tespiti amacıyla yapılan çalışmanın bu bölümünde, yapılan analizlerin ortaya çıkarttığı bulguların sonuçlarına ve sonuçlar doğrultusunda geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

Yapılan çalışma, konaklama işletmelerinde çalışanların işveren markası algılamalarının ve örgütsel bağlılıklarının hangi demografik özelliklere göre değişiklik gösterdiğini ve işveren markası algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. İşveren markası ve örgütsel bağlılığa ilişkin ilgili alanyazından yola çıkılmış, araştırmanın örneklemini oluşturan İstanbul’ daki zincir marka otellerde çalışan personellerin anket formlarına verdikleri yanıtlar sonucunda veriler elde edilmiştir. Ulaşılan verilere belirli analizler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ulaşılan bulguların sonuçları aşağıda sıralanmıştır.

Araştırmada yararlanılan işveren markası, bağlılık ve memnuniyet ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda; ölçekler yüksek derecede güvenilir ve geçerli oldukları tespit edilmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında, büyük çoğunluğu erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Daha önce yapılan araştırmalarda da (Avcı ve Küçükusta, 2009; Çaylıkoca, 2017; Bayrakçı,2015) benzer sonuçların elde edildiği dikkat çekmektedir. Konaklama işletmelerinde çalışan kadın personellerin erkeklerden daha az olmasının sebepleri arasında; uzun çalışma saatleri, yorucu çalışma şartları ve ev ile ilgili sorumluluklarının daha fazla olması söylenebilir.

Katılım gösteren çalışanların büyük bir çoğunluğu 26-33 (153) ve 34-41 (101) yaş aralığındadır. Konaklama işletmeleri üzerinde daha önce yapılmış olan kimi çalışmalarda (Ağca ve Ertan, 2008; Çaylıkoca, 2017; Bayrakçı, 2015) çalışanların çoğunluğunu 18-25 ve 26-33 yaş aralığı oluştururken, kimi çalışmalarda (Erol, 2013; Temizkan, 2010; Eğilmezgil, 2011 ve Yılmaz, 2014) benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Yapılmış olunan bu

çalışmada katılımcıların büyük çoğunluğunun, diğer araştırmalardan farklı olarak orta yaş aralığında olmasının nedenlerinin; marka otellerin işe alımlarda deneyimli çalışanları daha çok tercih etmesi, aynı şekilde tecrübesi veya eğitim seviyesi yüksek işgörenlerin marka imajı yüksek işletmeleri öncelikli olarak tercih etmeleri olduğu söylenebilir.

Ankete katılım gösteren çalışanların eğitim düzeyinin büyük bir çoğunluğunu lise (131) ve lisans (113) eğitimi oluşturmaktadır. Daha önce yapılmış olan çalışmalarda da (Çaylıkoca, 2017; Yalçın ve İplik, 2005; Yılmaz, 2014 ve Erol, 2013) benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle konaklama işletmelerinde çalışanların çoğunluğunun orta öğretim ya da dört yıllık üniversite eğitimi aldıkları görülmektedir.

Katılımcıların büyük çoğunluğunun (203) turizm eğitimi aldığı, turizm eğitimi seviyesinde ise daha çok önlisans (75) ve lise (69) öğrenimi gördükleri tespit edilmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında, çalışanların turizm sektöründe teorik anlamda kalifiye eleman oldukları ortaya koyulmaktadır.

Ankete katılım gösteren konaklama işletmesi çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun toplam çalışma süresinin 1 yıldan az (94) ve 1-5 yıl (198) arasında olduğu tespit edilmiştir. 5 yıldan sonra çalışma süresi arttıkça çalışanların sayısının azaldığı görülmüştür. Daha önce yapılmış olan çalışmalarda da (Tırak, 2015; Balıkçioğlu, 2013; Kaplan, 2010; Erol, 2013) benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Yapılan çalışmalarda toplam çalışma süresinin az olmasının sebebi olarak; turizm sektörünün yıpratıcı etkisinin yüksek olması dolayısıyla çalışanların zamanla sektörü bırakmalarından, işgören devir hızının fazla olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre dağılımında büyük çoğunluğu yiyecek-içecek (93) departmanı oluşturmaktadır. Benzer çalışmalarda da (Broş, 2010; Kocaman, Durna ve İnal, 2013) aynı bulgulara ulaşılmıştır. Konaklama işletmelerinde, konaklama hizmetinden sonra verilen en önemli hizmet kalemi olan yiyecek ve içecek hizmetlerinde fazla çalışana ihtiyaç duyulmasından dolayı personellerin çoğunluğu bu departmanda çalışmaktadır.

Çalışmada ölçeklerin aritmetik ortalama sonuçlarına da yer verilmiştir. Memnuniyet ölçeğinin genel ortalaması 4,29, duygusal bağlılık ölçeğinin genel ortalaması 4,02 olarak bulunmuştur. Bu çalışma kapsamında araştırmaya katılım gösteren konaklama işletmesi çalışanlarının verdiği cevaplar değerlendirildiğinde memnuniyet ve duygusal bağlılık

ölçeğinin “katılıyorum” aralığında olduğu söylenebilmektedir. İşveren markası ve örgütsel bağlılık ile ilgili olarak Bayrak’ ın (2016) yaptığı çalışmada, memnuniyet ve duygusal bağlılık ifadelerinin de genel ortalamasına bakıldığında “katılıyorum” aralığında olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle katılımcıların çalıştıkları işletmeye olan memnuniyetlerinin ve duygusal bağlılıklarının yüksek olduğu söylenebilmektedir. İşveren markası ile ilgili yapılmış olan bir çalışmada da (Fernandez-Lores ve diğ., 2016), mutlu çalışanların memnuniyetlerinin yüksek olduğu ve pozitif bir işveren markası deneyiminin çalışanların duygusal bağlılığını geliştirdiği sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerindeki çalışanlara uygulanan, çalışanların işletmeyi tercih etmelerinde etkili olan faktör ölçekleri ile cinsiyet, eğitim durumu, turizm eğitimi düzeyi, yaş, çalışma süresi ve çalışılan departman değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sadece turizm eğitimi alma durumu değişkeninde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra memnuniyet ve duygusal bağlılık ölçekleri ile yaş ve çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca turizm eğitimi alan çalışanların turizm eğitimi almayan çalışanlara göre, işletme tercihlerine etki eden faktör ölçeklerinden ilgi ve gelişim değerini daha fazla tercih ettikleri tespit edilmiştir. Herbiri potansiyel çalışan adayları olan üniversite son sınıf öğrencilerine uygulanmış olan bir işveren markası çalışmasında, işletme seçimlerinde en büyük önemi sosyal değer, en az önemi ise piyasa değerinin oluşturduğu bulunmuştur (Alınacı E. ve Alınacı Ü., 2012). Firma çalışanlarına uygulanmış olan başka bir araştırmada, ekonomik değer alt boyutlarından tazminat, ilgi değeri alt boyutlarından kurumsal itibar, uygulama değeri alt boyutlarından sosyal sorumluluk ve sosyal değer alt boyutlarından otorite ve iş ortamının çalışılacak yer seçimlerinde öne çıktığı tespit edilmiştir (Berthon ve diğ., 2005). Benzer şekilde yetenekli çalışanları işletmelere çeken kriterlerin incelendiği bir çalışmada, “yönetim tarafından tanınma ve takdir”, “ücret”, “meslektaşlarla iyi ilişkiler kurmak” işverenin katılımcılar için en önemli özelliklerini oluştururken; “başkalarına öğrendiklerinizi öğretme fırsatı”, “müşteri odaklı bir kuruluş olma”, “sosyal sorumluluk bilinci” işverenin katılımcılar için en az tercih edilen özelliklerini oluşturmuştur (Alınacı ve diğ., 2014). Burdan da anlaşılabileceği üzere, çalışanların ya da aday personellerin, işletme tercihlerinde bulundukları sektöre, eğitim seviyelerine ve zamanla değişen yaşam şartlarına göre seçim kriterleri değişiklik gösterebilmektedir.

İlgi ve gelişim değerinin alt başlıkları incelendiğinde, turizm eğitimi alan çalışanların işletme tercihlerindeki önceliklerini işletme imajının ve kariyer geliştirme imkanlarının olmasının oluşturduğu görülmektedir. Turizm eğitimi alan üniversite öğrencilerine yapılmış olan başka bir çalışmada da özellikle ilgi değerini daha fazla tercih ettikleri, ardından ekonomik boyutu ve gelişim boyutunu seçtikleri görülmüştür (Gözen, 2016). Kuşkusuz sonuçların bu doğrultuda çıkmasında, turizm eğitimi almalarından dolayı kariyer beklentilerinin daha fazla olması ve güçlü bir referans oluşturacak, marka imajı yüksek bir otel işletmesinde çalışma isteği ile ilişkili olması en önemli nedenlerdir. Yaş değişkeni ile memnuniyet ve duygusal bağlılık ölçekleri arasında tespit edilen anlamlı farklılık sonucunda, 34-41 ve 42 ve üzeri yaş grubunda olan çalışanların diğer yaş gruplarına göre daha fazla memnuniyet ve bağlılık gösterdiklerine ulaşılmıştır. Bunda kıdem, ilerleyen yaş neticesinde yeni bir iş bulma gücü, oluşan iş tecrübesinden dolayı terfi kazanabilme durumunun etkili olduğu söylenebilir. Çalışma süresi ile memnuniyet ve duygusal bağlılık ölçekleri arasında tespit edilen anlamlı farklılık neticesinde, işletmede 6 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların daha az süredir çalışanlara oranla işletmeye daha fazla memnuniyet ve bağlılık göstermektedirler. Benzer bir araştırmada da çalışma süresinde anlamlı bir farklılık bulunmuş; fakat burda en yüksek bağlılığı 3-5 yıl arasında, en düşük bağlılığı ise 7-10 yıl arasında çalışma süresine sahip personeller oluşturmaktadır. (Bayrak, 2016). Buna sebep olarak çalışmanın farklı sektörlerdeki çalışanlara uygulanması gösterilebilir.

Korelasyon analizi sonucu elde edilen bulgulara göre; en fazla memnuniyet faktörü ile bağlılık faktörü arasında ($r=0,762^{**}$) yüksek düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, en az ekonomik faktör ile memnuniyet faktörü arasında ($r=0,187^{**}$) çok zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Son olarak regresyon analizinden elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Katılımcıların bağlılık boyutunun analizi incelendiğinde, en fazla memnuniyet ve uygulama değerlerinin etkilendiği tespit edilmiştir. İşletmenin sunduğu uygulama değeri, çalışanın işletmeye olan duygusal bağlılığını en çok etkileyen faktör olduğu bulunmuştur.

5.2. Öneriler

Araştırmadan elde edilmiş olan bulgular ve sonuçlar doğrultusunda bulunan öneriler şunlardır:

- İşletme yönetimi turizm eğitim düzeyi yüksek nitelikli personel alımlarını daha fazla desteklemelidir.
- İşletme yönetimi geleneksel İKY uygulamalarından sıyrılmalı, modern yöntemlere yönelmeli ve “çalışmak için ideal bir firma” imajı yaratmalıdır.
- Konaklama işletmeleri nitelikli çalışanları bünyelerine çekebilmek ve mevcut personellerini de elinde tutabilmek adına, işletme misyonunu iyi belirlemeli ve bu misyon doğrultusunda hareket etmelidir.
- Turizm endüstrisi içerisinde önemli bir yere sahip olan otel işletmeleri emek yoğun yapıya sahip olmaları doğrultusunda, çalıştığı örgüte bağlı işgören istihdam etme konusunda büyük zorluklar ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Otel işletmelerinde personel değişim oranının yüksek olması nedeniyle verimlilik kaybı söz konusu olmaktadır. Bunu engelleyebilmek için otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırma konusunda büyük çaba gösterilmelidir.
- İşveren markası tüm sektör ve işletmeler için evrensel bir kavram değildir. Her sektörde ve her işletmede farklılık göstermektedir. Bu sebeple İK uzmanları öncelikle, işveren markasının en değerli yönlerini hedef kitlelerine göre incelemeli ve ardından marka stratejilerini buna göre geliştirmelidirler.
- İşletmeler işveren markalarına katkıda bulunan faktörleri (uygulama faktörü, ilgi faktörü, gelişim faktörü, sosyal faktör ve ekonomik faktör) doğru belirlemeli, potansiyel çalışan çekmede ve mevcut çalışanlarının bağlılığını arttırmada kullanmalıdırlar.

KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, Y. S. (2013). Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Öğrencilerinin Marka Tescillerinin İncelenmesi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25(15), 37-46.
- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya’ da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 389-408.
- Aiman S., L., Bauer, T. N. and Cable, D. M. (2001). Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 219-237.
- Ak, M. ve Sezer, Ö. (2018). Kamu Sektöründe Örgütsel Bağlılık: 11 10 2011 Tarih ve 663 Sayılı KHK Kapsamında Yapılandırılan Kamu Sağlık Sektöründe Örgütsel Bağlılığın Analizi. *Social Sciences Studies Journal*, 4(18), 1709-1723.
- Akbaş, D. (2015). Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Akgöz, E. ve Solmaz, B. (2010). Turizm İşletmelerinde İtibar Yönetimi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 23-41.
- Akıncı V., Z. B. (2003). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akıncı V., Z. B. ve Sodohol, Ç. (2005). Kurum Kültürü: Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Yansımalar Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 22, 121-135.
- Aksoy, R. ve Bayramoğlu, V. (2008). Sağlık İşletmeleri için Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Tüketici Değerlemeleri. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 85-96.
- Aktuğlu, I. K. ve Temel, A. (2006). Tüketiciler Markaları Nasıl Tercih Ediyor? (Kamu Sektörü Çalışanlarının Giysi Markalarını Tercihini Etkileyen Faktörlere Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 43-59.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Alnıaçık, E. ve Alnıaçık, Ü. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effect of Age, Gender and Current Employment Status, Vol. 58; 1336-1343. Web: <https://www.sciencedirect.com/> adresinden 05 Şubat 2017’ de alınmıştır.
- Alnıaçık, E., Alnıaçık, Ü., Ertan, S. ve Akçin, K. (2014). Attracting Talented Employees to The Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?, Vol. 150; 336-344. Web: <https://www.sciencedirect.com/> adresinden 05 Şubat 2017’ de alınmıştır.

- Altın G., A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Ambler, T. and Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Aras, M. ve Bayraktaroğlu, S. (2016). İşveren Markası Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Faydanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi. 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, Kongre Bildiri Kitapçığı, 602-603.
- Aravamudhan, N. R. (2009). Employer Branding: Critical Imperatives Of The Time. *Journal Of Contemporary Research in Management*, 4(4), 1-19.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 163-178.
- Atam, A. A. (2014). Kurumsal Kimlik Çalışmaları: Beko Örneği. *The Turkish Online Journal Of Design, Art and Communication*, 4(2), 16-39.
- Ataman, G. (2002). Takım Çalışması: Mobil İletişim Sektöründe Bir Örnek Olay İncelemesi. *Journal Of İstanbul Kültür University*, 2, 87-96.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Ayazlar, G. ve Güzel, B. (2013). The Effect Of Loneliness In The Workplace On Organizational Commitment, Vol. 131; 319-325. Web: <https://www.sciencedirect.com/> adresinden 12 Eylül 2018' de alınmıştır.
- Aydem Ç., B. (2009). *Kurumsal İtibar Yönetimi*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Babakuş, E., Yavaş, U., Karatepe, O. M. ve Avcı, T. (2003). Yönetim Taahhüdü Hizmet Kalitesine Çalışanların Duygusal ve Performans Sonuçlarına Etkisi. *Pazarlama Bilimleri Akademisi*, 31(3), 272-286.
- Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme*. İstanbul: Günaydın Hukuk Yayınları.
- Balıkçioğlu, S. (2013). Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları ile Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Baloğlu, Z. (2016). İşletmelerde Kurumsal Kimlik Yönetimi: Adana İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerindeki Çalışanlar Üzerine Bir İnceleme. Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Mersin.

- Barrow, S. and Mosley, R. (2005). *The Employer Brand, Bringing the Best Of Brand Management to People at Work*. Newyork: John Wiley & Sons.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, T. (2011). *İşveren Markası*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Başol, G. ve Yalçın, B. (2009). Eğitim Örgütlerinde Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *The 5th International Balkan Educational and Science Congress*, 497-507, Edirne.
- Baygöl Ö., B. (2008). Kurumsal İtibarın Ölçümü: Türkiye' ye Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Bayrak, M. E. (2016). İşveren Markasına Yönelik Uygulamaların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Medikal Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Bayrakçı, G. (2015). Turizm Çalışanlarının Profesyonel Değerleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İlişkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 16, 125-139.
- Bayyurt, N. ve Kılıç, C. H. (2017). Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Hastane Araştırması. *İşletme ve İktisad Çalışmaları Dergisi*, 5(2), 1-13.
- Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L. L. (2005). Captivating Company: Dimensions Of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal Of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Bilmez, E. (2011). Kriz Döneminde Kurumsal İtibar Yönetiminin Önemi. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 14(1), 173-188.
- Bilsel, H. (2016). Markalaşma Kavramı Çerçevesinde Marka Ederi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(46), 277-294.
- Borş, D. (2010). Konaklama İşletmelerinde Stresin Çalışan Performansına Etkileri: Belek' teki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Bülbül, M. (2007). Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Büyükgöze, H. ve Erçetin, Ş. Ş. (2017). Örgütsel Çekicilik ve Algılanan Birey-Örgüt Uyumu İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Yüksek Öğretim ve Bilim Dergisi*, 7(1), 51-58.

- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470-483.
- Cengiz, A. A. (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’ deki Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu üniversitesi, Eskişehir.
- Cengiz, S. (Mayıs 2012). Kurumsal İtibarınızı İyi Yönetmek Neden Önemlidir-2 Kurumsal Marka ve Yönetimi?. Sayı. 39; 74. Web: <https://edergi.retailturkiye.com/39/default.html> adresinden 02 Ekim 2018’ de alınmıştır.
- Cheng, Y. and Stockdale, M. S. (2003). The Validity Of The Three-Component Model Of Organizational Commitment in A Chinese Context. *Journal Of Vocational Behavior*, 62, 465-489.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis. *Journal Of Organizational Behavior*, 13, 539-554.
- Cohen, A. (1993). Organizational Commitment and Turnover: A Meta Analysis. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1140-1157.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. (8.Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Çatır, O. (2009). Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Çaylıkoca, A. (2017). Örgütsel Bağlılığın Mesleki Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-17.
- Çekmecelioğlu, H. G. ve Dinçel, G. (2014). Çalışanların Kurumsal İtibara İlişkin Algıları ve Bu Algıların Örgütsel Kıvanç, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Doğu Marmara Bölgesi Plastik Ambalaj Sanayi Üzerinde Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 79-94.
- Çelik K., H. N. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Çetin, Sefa ve Tekiner, M. A. (2015). Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Emniyet Teşkilatı Örnekleme İç Paydaş Anketi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 418-440.
- Çifci, S. ve Cop, R. (2007). Marka ve Marka Yönetimi Kavramları: Üniversite Öğrencilerinin Kot Pantolon Marka Tercihlerine Yönelik Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(512), 69-88.
- Çifci, S., Nurtanış V., M. ve Özbakır U., M. (2014). Marka Mirası Kavramı ve Hizmetlerde Marka Mirasına Yönelik Bir Ölçek Değerlendirmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 105-114.

- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, Cilt. 6, Sayı. 2. Web: <https://www.isguc.org/> 02 Nisan 2018' de alınmıştır.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Davran, D. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk ve Ortaokul Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Dehaghi, M. R., Goodarzi, M. and Arazi, Z. K. (2012). The effect of spiritual values on employees' organizational commitment and its models, Vol. 62; 159-166. Web: <https://www.sciencedirect.com/> adresinden 26 Haziran 2018' de alınmıştır.
- Demir, M. (2014). İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Demirgil, A. (2008). İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Demirtaş, H. (2010). The Organizational Commitment and Job Satisfaction Among Teachers Working at Private Courses. *İnönü University Journal Of The Faculty Of Education*, 11(2), 177-206.
- Dhurup, M., Surujlal, J. and Kabongo, D. M. (2015). Finding Synergic Relationships in Teamwork, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of a Construction Organization in a Developing Country, Vol. 35; 485-492. Web: <https://www.sciencedirect.com/> adresinden 08 Mayıs 2017' de alınmıştır.
- Diker, O. (2014). Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi. Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Doğru, G. ve Yeygel Ç., S. (2015). İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye' deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(40), 674-689.

- Dolu, B. (2011). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Dural, S., Aslan, G., Alinçe, M. ve Araza, A. (2014). Örgütsel Çekicilik: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(2), 141-154.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*. (3.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Dündar A., A. (2012). Örgütsel Çekicilik Bağlamında Otel İşletmelerini Rakiplerinden Ayıran Özellikler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 175-186.
- Edwards, M. R. (2005). Employer and Employee Branding: HR or PR, Bach, S. and Edwards, M. R. (Eds.), *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition* (p.266-286). Oxford: Blackwell.
- Eğilmezgil, S. (2011). Konaklama İşletmelerinde Dağıtım Kanalı Aracı Olarak İnternet Kullanımı: Antalya Bölgesinde Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Eğilmezkol, G. (2011). Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Employer Brand Summit. <http://www.employerbrandsummit.com/isveren-markasi-yonetiminde-5-guncel-trend>, 06 Kasım 2018.
- Erdoğruca, P. (2011). Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (7.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergenç, A. (1982). Kişinin Performans Düzeyi, İşe Bağlılığı ve İş Doyumu. *Psikoloji Dergisi*, 16, 136.
- Erol, E. (2013). İşgören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Açısından Bir İnceleme. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Feernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M. and Blasco F. (2016). Affective Commitment to The Employer Brand: Development and Validation of A Scale, Vol. 19; 40-54. Web: <https://www.elsevier.com/tr-tr> adresinden 05 Şubat 2017’ de alınmıştır.
- Ferik, F. (2002). Öz Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler. *Active Dergisi*, 23.
- Flavian, C., Torres, E. and Guinali, M. (2004). Corporate Image Measurement A Further Problem for The Tangibilization of Internet Banking Services. *International Journal of Bank Marketing*, 22(5), 366-384.

- Garber, P. R. (2007). *50 Activities for Employee Engagement*. Massachusetts: HRD.
- Georgy, B., Margaret, A. N, (1990), "*Organizational Behavior-A Management Challenge*". New York: The Dryden Press.
- Gökçay, E. (2011). The Relationship Among Leadership Style, Trust and Organizational Commitment. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Gözen, E. (2016). İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İşe Alım Öncesi Dönem ve İşgören Seçimi: Kavramsal Bir Değerlendirme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 56-74.
- Gözen, E. (2016). Potansiyel İşgörenler Açısından İşveren Markası Algısı: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4(1), 70-80.
- Great Place To Work. <https://www.greatplacetowork.com.tr/hakkimizda/hakkimizda/>, 15 Şubat 2019.
- Great Place To Work. <https://www.greatplacetowork.com.tr/hakkimizda/misyonumuz/>, 15 Şubat 2019.
- Great Place To Work. <https://www.greatplacetowork.com.tr/listeler/turkiyenin-en-iyi-isverenleri/en-iyi-isverenler-2018/>, 15 Şubat 2019.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(1), 73-83.
- Gül, H. (2003). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Gülsünler, M. E. (2003). Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 465-475.
- Gümüş, M. ve Öksüz, B. (2009). Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü. *Journal Of Yaşar University*, 4(16), 2637-2660.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması. Uzmanlıkta Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Gürdoğan, A. (2018). *Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık*. (1. Baskı) İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Gürkan, Ç. (2006). Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi' nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.

- Haliloğlu, E. (2008). Marka Kavramı ve Küresel Markalar Yaratmada Turquality' nin Önemi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Hatch, M. J. and Schultz, M. (2011). *Marka Girişimi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Brandge Yayınları.
- Hatipoğlu, S. K. (2010). Marka Yönetim Sürecinin İncelenmesi ve Yeni Marka Oluşturma Sürecine Dönük Bir Uygulama. Uzmanlık Tezi, Türk Patent Enstitüsü Markalar Dairesi Başkanlığı, Ankara.
- Homayouni, V. (2014). Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi: Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- IMD World Competitiveness Center. <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center/>, Erişim Tarihi: 01 Kasım 2018.
- İşıldar, P. (2018). Otel İşletmelerinde Kurumsal Kimlik Üzerine Keşifsel Bir Çalışma: İzmir Örneği. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 13-22.
- İlsev, A. (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İslamoğlu, A. H. ve Alınçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayını
- İşveren Markası. <https://sevimdemirel.wordpress.com/2012/04/06/isveren-markasi/>, 06 Ekim 2017.
- Kaplan, M. (2010). Otel İşletmelerinde Etkisel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Kara, A. İ. (2014). Kurumsal Kültür, Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmajın Kurumsal İtibar Üzerine Etkileri, Bir İşletme Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Kara, M. N. (2013). İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. (26. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karayel B., E. (2004). Bütünleşik Pazarlama İletişimi İçerisinde Marka Kavramı ve Bu Kavramın Halkla İlişkiler Boyutu. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 20, 197-207.

- Karcıoğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.
- Knox, S. and Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in The Service Industry. *Journal Of Marketing Management*, 22, 695-716.
- Kocaman, S., Durna, U. ve İnal, M. E. (2013). Konaklama İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Alanya Örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(1), 21-29.
- Koç, R. (2008). Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmazer, F. (2011). Kurum İtibarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Köse, G. (2017). *Reklam Ajanslarına İşveren Markası Bakışı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köse, G. ve Yeygel Ç., S. (2018). İşveren Marka Kimliğinin İşe Alım İlanlarına Yansıması: Yaratıcı Çalışmalar Üzerine Bir İnceleme. *Akdeniz İletişim Dergisi*, 29, 165-184.
- Lievens, F. and Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to A Company's Attractiveness as An Employer. *Personnel Psychology*, 56, 75-102.
- Mahdi, O. R., Bin G. M., E. S. and Almsafir, M. K. (2013). Empirical Study on the Impact of Leadership Behavior On Organizational Commitment in Plantation Companies in Malaysia, Vol. 109; 1076-1087. Web: <https://www.sciencedirect.com/> adresinden 12 Eylül 2018' de alınmıştır.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R. and Pate, J. (2005). Branding: A New Performance Discourse for HR?. *European Management Journal*, 23(1), 76-88.
- Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Maxwell, G. and Steele, G. (2003). Organizational Commitment: A Study of Managers in Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(7), 362-369.
- Meral, P. S. (2011). *Yeni Başlayanlar için Kurumsal Kimlik ve Marka*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mosley, R. W. (2007). Customer Experience, Organisational Culture and The Employer Brand. *Journal Of Brand Management*, 15(2), 123-134.

- Mousiolis, D. T. and Bourletidis, K. (2014). The Corporate Identity Through The CSR' s Paths, Vol. 175; 511-514. Web: <https://www.sciencedirect.com/> adresinden 03 Mart 2017' de Alınmıştır.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Nakra, P. (2001). Kurumsal İtibar Yönetimi: “KİY” stratejik bir dönüşüm mü?. *Kurgu Dergisi*, 18, 401-416.
- Oğuz, N. (2012). İşveren Markası ve Kabiliyeti Cezbetme Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Okay, A. (2002). *Kurum Kimliği*. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Okay, A. ve Okay, A. (2005). *Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.
- Oladipo, T., Iyamabo, J. and Otubanjo, O. (2013). Employer Branding: Moulding Desired Perceptions in Current and Potential Employees. *Journal Of Management and Sustainability*, 3(3), 55-65.
- O' Malley, M. (2000). *Creating Commitment: How to Attract and Retain Talented Employees by Building Relationship That Last*. Newyork: John Wiley & Sons.
- O' Reilly, C. and Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal Of Applied Psychological*, 71(3), 493-499.
- Öneği, M. (2014). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin İş Tatmini ve Çalışma Performansına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ören, K. ve Yüksel, H. (2012). “Marka İşveren” veya “İşveren Markası” Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi. *Kamu-İş*, 12(3), 31-52.
- Ötken, A. B. ve Yolbulan O., E. (2015). *Şimdi “İşveren Markası” Zamanı*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Özgen, E. ve Akbayır, Z. (2011). İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(1), 76-86.
- Özgözcü, S. (2017). Kurumsal İmaj, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(2), 581-596.
- Özüçalışyan, H. N. (2015). İş Zenginleştirmenin Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Öztürk, N. (2010). Marka Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.

- Paliderova, M., Bielikova, A. and Spuchl'akova, E. (2015). The Importance of Corporate Identity in Water Transportation Company, Vol. 26; 286-291. Web: <https://www.sciencedirect.com/> adresinden 03 Mart 2017' de alınmıştır.
- Paranomist. <https://www.paranomist.com/isveren-markasi-ve-isveren-markasinin-calisan-memnuniyeti-uzerindeki-etkileri.html> adresinden 20 Ekim 2018' de alınmıştır.
- Permarupan, P. Y., Ahmad S., R., Raja K., R. S. and Balakrishnan, B. (2013). The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment, Vol. 107; 88-95. Web: <https://www.sciencedirect.com/> adresinden 26 Haziran 2018' de alınmıştır.
- Polat, S. (2011). The Relationship Between University Students' Academic Achievement and Perceived Organizational. *Kurum ve Uygulamada Eğitim*, 11(1), 257-262.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited. *Academy Of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Realta. <https://www.realta.com.tr/services/employer-brand-management/> adresinden 05 Ekim 2018' de alınmıştır.
- Reichers, A. E. (1985). A Rewiev and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academic Management Rewiev*, 10(3), 465-476.
- Sağır, M. (2016). İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat-Kazanç Boyutları ile Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 415-439.
- Sarıkaya, M. ve Oruç, İ. (2010). Kurumsal İtibar Oluşturmada Stratejik İşbirliği Olarak İşletme-STK İlişkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 95-102.
- Saylı, H., Ağca, V., Kızıldağ, D. ve Yaşar U., Ö. (2009). Etik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 171-180.
- Seyhan, M. (2014). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Dönem Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Shafer, W. E., Park, L. J. and Liao, W. M. (2002). Professionalism Organizational Professional Conflict and Work Outcomes: A Study of Certified Management Accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(1), 46-48.
- Sığırı, Ü. (2007). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma.

- Sökmen, A. (2000). Ankara’ daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Sullivan, J. (2008). <https://drjohnsullivan.com/articles/employment-branding-the-only-long-term-recruiting-strategy/> adresinden 20 Ekim 2018’ de alınmıştır.
- Sürücü, L. Ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65.
- Şenatalar, F. (1975). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. İstanbul: Üçler Matbaası.
- Şimşek, B. (2013). Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Tabak, R. S. (2006). Kurumsal İletişim. Aktan, C. C. (Editör), Kurumsal Kültür-Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, ss.161-189.
- Taş, Ö. (2012). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Taşlıyan, M., Paksoy, H. M. ve Hırlak B. (2013). Kurumsal İmaj ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Akademik Başarı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 12(4), 775-805.
- TDK (Türk Dil Kurumu). <http://www.tdk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 2018-2019.
- Tek, Ö. B. (1990). *Pazarlama İlkeleri ve Uygulamaları*. İzmir: Beta Basım.
- Teker, E. (2005). Marka Kavramının Sosyo-Ekonomik Boyutları ve Marka Yönetiminin KOBİ’ ler Açısından Önemi. TMMOB Makine Mühendisleri Odası Marka Yönetimi Sempozyumu, Gaziantep, Bildiriler Kitabı, 258-259.
- Temizkan, R. (2010). İşgören Seçim Sürecinde İş Başvuru Formlarında Ayrımcılık: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Terlemez, A. G. (2012). İşveren Markasının, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde Örgütsel Çekiciliğin Rolü: Türk Hava Yolları Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Genel Kurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı, İstanbul.
- Tırak, L. (2015). İşgörenlerin Mevsimsel Duygu Durum Düzeylerinin İş Tatminindeki Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Timuroğlu, M. K. ve Gürkan, H. (2016). Çalışanlarda Tutumsal Bağlılık ile Duygusal Zekanın Özbilinç Alt Boyutu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 113-144.
- Toker, B. ve Çelik, S. (2016). Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Yaşam Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler: Konaklama Sektöründe Bir Uygulama.

24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, Kongre Bildiri Kitapçığı, 335-343.
- Tsai, W. C. and Yang, I. W. F. (2010). Does İmage Matter to Different Job Applicants? The İnfluences of Corporate İmage and Applicant İndividual Differences on Organizational Attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 48-63.
- Tsui, A. S., Egan, T. D. and O' Reilly, C. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579.
- Tuna, M. ve Tuna, A. A. (2007). *Kurumsal Kimlik Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K. ve Erdönmez, C. (2004). *İşletme Becerileri Grup Çalışmaları*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Türkay, A. (2011). Satınalma Davranışları Açısından Üniversite Öğrencileri Arasında Marka Bağlılığının Önemi: Batı Akdeniz Üniversitesi Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). <http://www.tuik.gov.tr/Start.do>, Erişim Tarihi: 05 Eylül 2018.
- TÜROB, (2018). 2018 Yılı TÜROB Zincir Otel Araştırması. <http://www.turob.com/tr/bilgi-merkezi/basin-bultenleri/turobdan-zincir-otel-arastirmasi-9ca9712> adresinden 03 Aralık 2018' de alınmıştır.
- Tüzüner, L. Ve Arsun Y., C. (2009). Segmenting Potential Employees According to Firms Employer Attractiveness Dimensions in The Employer Branding Concept. *Journal of Academic Research in Economics*, 1(1), 46-62.
- Uğraşoğlu, İ. K. ve Çağanağa, Ç. K. (2017). Öğretmenlerin Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *International Journal of New Trends in Arts, Sport & Science Education*, 6(4), 10-38.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 434-448.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. (4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uyar, G. (2015). Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.

- Uygur, A. (2015). *Bir Araştırma ile Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık Paradigması*. Ankara: Barış Kitap.
- Uzoğlu, S. (2001). Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj. *Kurgu Dergisi*, 18, 337-353.
- Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yağcı, K. (2003). Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer ve Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yenidoğan, Ö. (2017). *Otelcilik Sektöründe Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Yıldız, M. L. (2013). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik ve İşe Başvurma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 153-173.
- Yıldız, O. (2015). Marka İmajı Yaratma ve Marka Yerleştirme Stratejileri. Uzmanlık Tezi, Türk Patent Enstitüsü Markalar Dairesi Başkanlığı, Ankara.
- Yılmaz, G. ve Yılmaz, E. G. (2010). Personel Seçim Sürecinde İşveren Markalama ve Örgütsel Çekiciliğin Önemi, Yelboğa, A. (Editör), *Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Yılmaz, M. (2015). Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Algısı Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Yılmaz, V. (2014). Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Nevşehir İlinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Yoğun, A. E. (2014). The Effect Of Financial Situation on Continuance Commitment: Research with Public Employees. *Scientific Research Journal*, 2(2), 6-14.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ss 465-448)
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.



EKLER

Ek-1 Anket Formu

Sayın Çalışan,

Bu anket, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik alanında hazırlanan akademik tez çalışmasında kullanılacak ve vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Katkılarınız ve samimi cevaplarınız için teşekkür ederiz.

Yard.Doç. Dr. S. Banu YILDIZ

Şeyma BAL

1. Cinsiyetiniz:() Bayan () Bay
2. Yaşınız: () 18-25 () 26-33 () 34-41 () 42-49() 50 ve üzeri
3. Eğitim durumunuz:() İlköğretim() Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü
4. Turizm eğitimi aldınız mı: () Evet () Hayır
5. Turizm eğitimi aldıysanız, hangi düzeyde turizm eğitimi aldığınızı belirtiniz.
() Lise () Önlisans () Lisans () Lisans üstü
6. Bulunduğunuz kurumda toplam çalışma süreniz:
() 1 yıldan az() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 ve üzeri
7. Çalıştığınız departman:
() Ön büro () Kat Hizmetleri () Yönetim () İnsan Kaynakları
() Yiyecek-içecek () Muhasebe-Finansman () Satış-Pazarlama () Diğer.....
8. Aşağıda yer alan ifadelere katılıp katılmama derecenizi işaretleyiniz.(X)

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. Bu işletmede çalışmaktan memnunum.					
2.Bu işletmede çalışmaktan dolayı kendimi iyi hissediyorum.					
3.Bu işletmede çalışmaktan gurur duyuyorum.					
4.Bu işletmeyi iş arayan arkadaşlarıma tavsiye ederim.					
5.Kariyerimin geri kalan kısmını bu işletmede devam ettirmek beni çok mutlu eder.					
6. İşletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
7. Bu işletme benim için büyük bir anlam taşıyor.					
8. İşletmeye karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
9. İşletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
10. Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçasıymış”gibi hissediyorum.					

9. Çalıştığınız işletmeyi seçmenize neden olan unsurları önem derecesine göre işaretleyiniz.(X)

	Çok önemli	Önemli	Ne önemli ne önemsiz	Önemsiz	Hiç önemli değil
1.Yenilikçi ürün ve hizmetler					
2. İleri görüşlü, yenilikçi işveren					
3. Kurum kültürü ve değerler(misyon, vizyon vb.),					
4. Kaliteli ürün ve hizmetler					
5. Heyecan verici çalışma ortamı					
6. İş arkadaşlarımla iyi bir ilişki					
7. Üstlerimle iyi bir ilişki					
8. Destekleyici ve teşvik edici çalışma arkadaşları					
9. Eğlenceli bir iş çevresi					
10. Mutlu bir çalışma ortamı					
11. Ücret					
12.İş güvencesi					
13. Teşvikler, ödüller					
14. İşyerindeki sosyal imkanlar (aktivite, spor vb.)					
15.Çalışma şartları					
16. Kariyer imkanları (yükselme, terfi)					
17. Gelecek için referans olması					
18. Yönetim tarafından takdir edilme					
19. İşletmenin güven vermesi					
20. Kişisel gelişim olanakları (eğitim vb.)					
21. Yöneticilerle çalışanların birbirine güveni					
22. İş –aile dengesini desteklemesi					
23. Kadın ve erkek çalışanlarına eşit haklar vermesi					
24. Müşteri odaklı olması					
25. Sosyal sorumluluk bilinci					

(topluma sağladığı katkı)					
26. Öğrendiklerimi başkalarına öğretme fırsatı vermesi					
27. Aidiyet					

