

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**İŞVEREN MARKASININ SATIŞ ELEMANLARININ  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE  
İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Onur BAŞAR**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Semih OKUTAN**


**HAZİRAN- 2022**

Onur BAŞAR tarafından hazırlanan “İŞveren Markasının Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Bir Araştırma” baŐlıklı bu tez, 20/06/2022 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğilim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Dr. Öğr. Üyesi Semih OKUTAN  
*Sakarya Üniversitesi*

**Jüri Üyeleri:** Prof. Dr. Faruk Anıl KONUK  
*Sakarya Üniversitesi*

Dr. Öğr. Üyesi Metin SAYGILI  
*Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi*

 <b>SAKARYA</b> <small>ÜNİVERSİTESİ</small>	<b>T.C.</b>		Sayfa : 1/1
	<b>SAKARYA ÜNİVERSİTESİ</b>		
	<b>İŞLETME ENSTİTÜSÜ</b>		
	<b>TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU</b>		
<b>Öğrencinin</b>			
<b>Adı Soyadı</b>	:	Onur Başar	
<b>Öğrenci Numarası</b>	:	Y189004009	
<b>Enstitü Anabilim Dalı</b>	:	İşletme	
<b>Enstitü Bilim Dalı</b>	:	Üretim Yönetimi Ve Pazarlama	
<b>Program</b>	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA	
<b>Tezin Başlığı</b>	:	İŞVEREN MARKASININ SATIŞ ELEMANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA	
<b>Benzerlik Oranı</b>	:	% 10	
<p>Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.</p>			
		..... / ..... / 20.... <b>İmza</b> <b>Öğrenci</b>	
<p>Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, <b>yeniden değerlendirilmek üzere gsbttez@sakarya.edu.tr</b> adresine yüklenmiştir.</p>			
Bilgilerinize arz ederim.			
		..... / ..... / 20.... <b>İmza</b> <b>Danışman</b>	
<b>Uygundur</b>			
<b>Danışman</b>			
<b>Unvan / Adı-Soyadı:</b>			
<b>Tarih:</b>		..... / ..... / 20....	
<b>İmza:</b>			
<input type="checkbox"/> KABUL EDİLMİŞTİR <input type="checkbox"/> REDDEDİLMİŞTİR		<b>Enstitü Birim Sorumlusu Onayı</b>	
<b>EYK Tarih ve No:</b> ..... / ..... / 20.... - .....			
2			00.ENS.FR.72

## **ÖNSÖZ**

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı titizlikle takip eden danışmanım . Dr. Semih OKUTAN'a ve bu süreçte desteğini esirgemeyen aileme bunun yanında savunma aşamasında gelişimime ışık tutan Prof.Dr. Faruk Anıl KONUK ve Dr.Metin SAYGILI'ya değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Manevi katkılarından dolayı iş arkadaşlarıma teşekkür ediyorum.

**Onur BAŞAR**

**20.06.2022**

## İÇİNDEKİLER

<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: İŞVEREN MARKASI</b> .....	<b>4</b>
1.1. Marka Kavramı .....	4
1.2. Marka İmajı ve Kimliği.....	6
1.2.1. Marka Kimliği.....	6
1.2.2. Marka İmajı.....	7
1.2.2.1. Pazarlama İletişimi.....	8
1.2.2.2. Tüketim Deneyimleri .....	9
1.2.2.3. Sosyal Etki .....	9
1.3. İşveren Markası.....	9
1.4. İşveren Markasının Önemi.....	10
1.5. İşveren Markası Kuramları .....	12
1.5.1. Örgütsel Kimlik.....	12
1.5.2. Psikolojik Sözleşme .....	12
1.5.3. Kişi-Örgüt Ahengi.....	13
1.6. İşveren Markası Süreci.....	14
1.7. İşveren Markasının Ölçülmesi .....	15
1.8. İşveren Markasının Boyutları.....	16
1.9. İşveren Markasının Unsurları.....	18
1.10. İşveren Markasının Kazanımları .....	19
1.10.1. Ekonomik Kazanımlar .....	19
1.10.2. Personel Kaybını Düşürme .....	19
1.10.3. Personel Kazanımları .....	20
1.10.4. İşe Alım Maliyetlerinin Düşmesi.....	21
1.10.5. Örgütsel Bağlılık Artışı.....	21

<b>BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....</b>	<b>23</b>
2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı.....	23
2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması .....	25
2.2.1. Tutumsal Bağlılık.....	25
2.2.1.1. Etzioni'nin Bağlılık Yaklaşımı .....	25
2.2.1.2. Kanter'in Bağlılık Yaklaşımı .....	26
2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Bağlılık Yaklaşımı.....	27
2.2.1.4. Allen ve Meyer'in Bağlılık Yaklaşımı.....	27
2.2.2. Davranışsal Bağlılık.....	28
2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Perspektifi.....	29
2.2.2.2. Salancik'in Bağlılık Perspektifi .....	30
2.2.3. Çoklu Bağlılık .....	30
2.3. Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkili Olan Unsurlar.....	31
2.3.1. Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkili Olan Bireysel Unsurlar .....	31
2.3.1.1. Cinsiyet .....	32
2.3.1.2. Yaş .....	32
2.3.1.3. Eğitim Seviyesi .....	33
2.3.1.4. Medeni Hal.....	33
2.3.1.5. Çalışma Süresi.....	33
2.3.2. Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi Olan Örgütsel Unsurlar .....	34
2.3.2.1. İşin Özellikleri.....	34
2.3.2.2. Alınan Ücret .....	35
2.3.2.3. Katılım Düzeyi .....	35
2.3.2.4. Liderlik.....	35
2.3.2.5. Örgüt Kültürü .....	36
2.3.2.6. Rol Belirsizliği ve Çatışması.....	36
2.3.2.7. Örgütsel Adalet .....	37
2.3.2.8. Örgütsel Güven .....	37
2.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Unsurlar.....	38
2.3.3.1. Farklı İş Fırsatları.....	38
2.3.3.2. Profesyonellik .....	38
2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	39

2.4.1. Performans .....	39
2.4.2. İşe Gecikme.....	39
2.4.3. Devamsızlık .....	40
2.4.4. İşten Çıkma İsteği .....	40

### **BÖLÜM 3: İŞVEREN MARKASININ SATIŞ ELEMANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....42**

3.1. İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	42
3.2. Araştırmanın Amacı .....	44
3.3. Araştırmanın Önemi.....	44
3.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri .....	44
3.5. Evren ve Örneklem .....	45
3.6. Veri Toplama Araçları .....	45
3.6.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....	45
3.6.2. İşveren Markası Ölçeği .....	45
3.6.4. Ücret ve Yan Haklar Ölçeği.....	46
3.7. Analiz Yöntemi .....	46
3.8. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	46
3.9. Katılımcıların Ölçek İfadelerine İlişkin Bilgiler .....	47
3.10. Faktör Analizleri ve Sonuçları .....	50
3.10.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi .....	50
3.10.2. İşveren Markası Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	52
3.10.3. Ücret ve Yan Haklar Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	53
3.10.4. Güvenilirlik ve Normal Dağılıma Uygunluk Analizi .....	53
3.10.5. Korelasyon Analizi .....	54
3.10.6. Çoklu Regresyon Analizleri.....	55
3.10.7. Tekli Regresyon Analizleri .....	56

### **SONUÇ VE ÖNERİLER.....61**

### **KAYNAKÇA.....64**

### **EKLER.....70**

### **ÖZGEÇMİŞ .....**77

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> : İşveren Markasının Boyutları.....	17
<b>Tablo 2</b> : Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	46
<b>Tablo 3</b> : Örgütsel Bağlılık Ölçeği İfadelerine Katılım Düzeyleri .....	47
<b>Tablo 4</b> : İşveren Markası Ölçeği İfadelerine Katılım Düzeyleri .....	48
<b>Tablo 5</b> : Ücret ve Yan Haklar Ölçeği İfadelerine Katılım Düzeyleri.....	50
<b>Tablo 6</b> : Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO VE Barlett Testi Sonuçları.....	51
<b>Tablo 7</b> : Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları .....	51
<b>Tablo 8</b> : İşveren Markası Ölçeği KMO VE Barlett Testi Sonuçları .....	52
<b>Tablo 9</b> : İşveren Markası Ölçeği Faktör Analizi .....	52
<b>Tablo 10</b> : Ücret ve Yan Haklar Ölçeği KMO VE Barlett Testi Sonuçları .....	53
<b>Tablo 11</b> : Ücret ve Yan Haklar Ölçeği Faktör Analizi.....	53
<b>Tablo 12</b> : Güvenilirlik ve Normal Dağılıma Uygunluk Analizi.....	54
<b>Tablo 13</b> : Korelasyon Analizi.....	54
<b>Tablo 14</b> : Regresyon Katsayıları ve VIF değerleri.....	56
<b>Tablo 15</b> : Örgütsel Bağlılık ile Yönetimden Memnuniyet arasındaki ilişkiye ait regresyon sonuçları .....	57
<b>Tablo 16</b> : Örgütsel Bağlılık ile Algılanan İmaj arasındaki ilişkiye ait regresyon sonuçları .....	57
<b>Tablo 17</b> : Örgütsel Bağlılık ile İlişki Memnuniyeti arasındaki ilişkiye ait regresyon sonuçları .....	58
<b>Tablo 18</b> : Örgütsel Bağlılık ile Ücret ve Yan Haklar arasındaki ilişkiye ait regresyon sonuçları .....	59



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Kimlik Yapısı .....	7
<b>Şekil 2:</b> Marka İmajının Oluşum Süreci .....	8
<b>Şekil 3:</b> Araştırma Modeli .....	44

<b>Tezin Başlığı:</b> İşveren Markasının Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Bir Araştırma	
<b>Tezin Yazarı:</b> Onur BAŞAR	<b>Danışman:</b> Dr. Öğr. Üyesi Semih OKUTAN
<b>Kabul Tarihi:</b> 20.06.2022	<b>Sayfa Sayısı:</b> viii (ön kısım) +70 (tez) + 7 (ek)
<b>Ana bilim dalı:</b> İşletme	<b>Bilim dalı:</b> Üretim Yönetimi ve Pazarlama
<p>İşveren markası, işyerinde olumlu bir atmosfer oluşturmaya destek olan, günümüz rekabet koşullarında işletmelere insan kaynakları açısından rekabet avantajı sağlayan önemli bir unsurdur. Başarılı bir işveren markası imajı oluşturabilen işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılıkları yükselmektedir. Ayrıca potansiyel insan kaynağı ihtiyacında kalifiye elemanları işletmeye çekebilecek bir cazibe de yaratmaktadır. Pazarlama açısından bakıldığında ise özellikle satış elemanlarının çalıştıkları kurumlardaki işveren markası uygulamalarına yönelik değerlendirmeleri mutlaka incelenmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.</p> <p>Bu doğrultuda çalışmanın amacı bazı işletmeler için en önemli insan kaynağı unsurlarından biri olan satış elemanları özelinde işveren markası uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konmasıdır. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın saha araştırması kısmında nicel araştırma yöntemi temel alınmış ve veri toplama aracı olarak online anket kullanılmıştır. Kolayda örnekleme ile ulaşılan 251 satış elemanına örgütsel bağlılık, işveren markası ve ücret/yan haklara ilişkin ölçek soruları yöneltilmiş ve elde edilen veriler temel istatistik analizlerin yanı sıra regresyon ve korelasyon analizlerine tabi tutulmuştur.</p> <p>Araştırmanın bulgularına göre araştırmanın katılımcıları olan satış elemanlarının işveren markası algıları ve örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek olarak tespit edilmiştir. İşveren markasının alt boyutları ve ücret/ yan haklar değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki çoklu regresyon etkileri incelendiğinde, yönetimden memnuniyet ve algılanan firma imajının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Ancak ilişki memnuniyeti ile ücret ve yan haklar değişkenlerinin örgütsel bağlılığa bir etkisi saptanamamıştır. Tekli regresyon sonuçlarına göre ise tüm değişkenlerin örgütsel bağlılıkla istatistik olarak anlamlı bir ilişkisi vardır. Çalışmanın bulgularının özellikle satış elemanlarının motivasyonu üzerinde yapılan çalışmalara ve uygulamacılara katkısı olacağı düşünülmektedir.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> İşveren Markası, Örgütsel Bağlılık, Ücret ve Yan Haklar	

**Title of the Thesis:** A Study on the Effect of Employer Brand on the Organizational Commitment of Sales Persons

**Author:** Onur BAŞAR

**Supervisor:** Assist. Prof. Semih OKUTAN

**Date:** 20.06.2022

**Np:** viii (pretext) +70 (main body) + 7 (app.)

**Department:** Business Administration **Subfield:** Production Management and Marketing

Employer brand is an important element that helps to create a positive atmosphere in the workplace and provides a competitive advantage to businesses in terms of human resources in today's competitive conditions. Organizational commitment of employees increases in businesses that can create a successful employer brand image. In addition, it creates an attraction that can attract qualified personnel to the enterprise in the need of potential human resources. From a marketing point of view, especially the evaluations of salespeople regarding employer branding practices in the institutions they work for, emerges as a subject that must be examined.

In this direction, the aim of the study is to reveal the relationship between employer brand practices and organizational commitment in particular for salespeople, which is one of the most important human resource elements for some businesses. For this purpose, the quantitative research method was taken as a basis in the field research part of the study and an online questionnaire was used as a data collection tool. Scale questions about organizational commitment, employer brand and wages/benefits were asked to 251 salespeople, who were selected by convenience sampling, and the data obtained were subjected to regression and correlation analyzes as well as basic statistical analyses.

According to the findings of the research, the employer brand perceptions and organizational commitment levels of the sales personnel, who are the participants of the research, were determined to be high. When the multiple regression effects of employer brand sub-dimensions and wage/benefit variables on organizational commitment are examined, it is seen that satisfaction with management and perceived company image have an effect on organizational commitment. However, there was no effect of relationship satisfaction and wage and fringe benefits variables on organizational commitment. According to the results of single regression, all variables have a statistically significant relationship with organizational commitment. It is thought that the findings of the study will contribute to the studies on the

**Keywords:** EmployerBrand, OrganizationalCommitment, Salary and fringe benefits.

## GİRİŞ

İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin doğru uygulamaları ile var edilen işveren markası, hem mevcut çalışanların işletmeden memnuniyetleri ile hem de işletmenin ihtiyacı olabilecek potansiyel personelin kazanılması adına oldukça önemli bir unsurdur. Özellikle son zamanlarda hem işletmeler açısından hem de araştırmacılar açısından ilgi gören bir konu haline gelmiştir.

İşveren markası çalışanların yaşadığı ya da yaşayabileceği sorunların halledilmesine dair etkili bir işleyiş oluşturması açısından işletmedeki personelin mevcut durumdan hoşnut kalmasını ve dışarıdaki potansiyel kişilerin de ilgisini çekmeyi sağlamaktadır. Dolayısıyla işveren markası işletmenin halihazırdaki personeli ve diğer muhataplarının işletmeye dair düşünce ve tavırlarını yönetebilmeyi sağlayan bir stratejidir. Şayet işveren markası imajı güçlü olan işletmelerin pazardaki rekabet gücünde yüksek olacaktır (Ünal, 2010)

Kurum ve kuruluşlar kalifiye ve becerikli personeli kaybetmemek ayrıca olası potansiyel personeli de kuruma kazandırmak için işveren markası imajına değer vermeleri gerektiğini anlamışlardır. İşveren markasının fonksiyonel olmasını sağlamak, yönetici pozisyonundakilerin bu meselede ne kadar kararlı olduğuna ve insan kaynakları çalışanlarının bunun için ne kadar uğraştıklarına bağlıdır. Sergilenen kararlık ve uğraşların neticesinde son zamanlarda şirketlerde işveren markasına dair departmanların da oluşturulduğu görülmektedir. Kalifiye ve becerikli personelin şirketlerce değerinin anlaşılması arttıkça işveren markasına dair faaliyetlerin de artan bir ivmeyle sürmesi beklenmelidir. Nihayetinde işveren markası ve buna yönelik çalışmaların hem şirketlere hem de işi bilen personele yarar sağladığı anlaşılmaktadır. Şirketler örgütsel bağlılık seviyesi yüksek ve kalifiye personele sahip olurken, personel de kendisine değer veren bir kurumda çalışma fırsatı yakalamış olmaktadır.

Satış elemanları satış faaliyetlerini gerçekleştirmek dışında başka görevleri de yürütmek durumundadır. Bu görevler daha çok satış yönetiminde başarı için yerine getirilmesi gereken temel fonksiyonlar olarak da düşünülebilir. Bu görevleri satış kavramının tanımında görmek mümkündür. Buna göre; satış, bir ürün, hizmet veya faydanın, en uygun yerde, en uygun zamanda, en uygun kişiye en uygun yöntemle ve uygun bir bedel karşılığında satılması için gerekli olan çabalar bütünüdür. Bu tanıma göre satış elemanlarının yapması gereken çeşitli işlevler bulunmaktadır. Bunlar; programlama,

temsil, gözlemlenme, analiz, etkileme, problem çözme ve raporlamadır. Bahsedilen kavramlara bakıldığında satış bir eylem değil bir süreçtir ve şirketlerin tüm faaliyetlerine doğrudan etki eden bu süreci yöneten satış elemanları şirketler için büyük öneme sahiptir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı özellikle işletmelerin en önemli insan kaynaklarından biri olan ve kişisel satış görevleri sebebiyle işletmelerin karlılıkları üzerindeki etkileri büyük olan satış elemanlarının örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri değerlendirmektedir. Bu amaç doğrultusunda işveren markası uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir.

### **Araştırmanın Önemi**

İşveren markası oluşturabilmek örgütsel bağlılık üzerinde oldukça güçlü bir değişken olarak görülmektedir. Özellikle günümüzün rekabet koşullarında kalifiye personel çekmek ve eldekileri tutmak için örgütsel bağlılık çok daha önemli bir unsur haline gelmiştir. Bu çalışmada şirketlerin varoluş sebeplerinden en önemlisi olan kar elde etmenin devamlılığı sağlayacak olan faaliyetleri yürüten satış elemanları üzerine odaklanılmıştır. Firmanın ürün ve hizmetlerini nakite çeviren satış elemanlarının var olan işveren markası uygulamaları çerçevesinde çalıştıkları örgütlere olan bağlılıkları mercek altına alınarak literatüre katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

Araştırmaya konu olan değişkenler örgütsel bağlılık, işveren markası, ücret ve yan haklar şeklinde belirlenmiştir.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın evreni olarak satış elemanı olarak çalışan personeller seçilmiştir. Örneklem için de kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Online olarak uygulanan anket formu daha önce belirlenmiş işveren markası, örgütsel bağlılık ile ücret ve yan haklar ölçeklerinin oluşturmuş olduğu sorular ile katılımcılara ulaştırılmıştır. Toplanan verilerden sağlıklı sonuçlar elde etmek amacı ile alanında uzman kişilerin görüşüne başvurulmuş ve 100 kişilik bir gruba pilot çalışması yapılmıştır.

Araştırmanın amacı ve önemi doğrultusunda satış sektöründe çalışan elemanların işveren markası kavramının buldukları örgüte olan bağlılığını ölçümlemek amaçlı

detaylı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Literatür incelemesi sırasında araştırma modelini oluşturacak unsurlar ve ölçekte kullanılacak olan sorular için daha önce kullanılmış olan ölçekler ve bu ölçeklere ait sorular yer almaktadır. Sonrasında bu sorular araştırmanın ölçeğine uyarlanmıştır.

Pilot çalışma sonrasında edinilen verilerin uygunluğu ve dağılımı incelenmiş anket sorularından çıkan sonuçlar doğrultusunda ölçeğe son hali verilmiştir. 251 katılımcıya ait veriler IBM SPSS 23.0 analiz programı kullanarak analize tabi tutulmuştur. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacı ile korelasyon ve çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

### **Tezin İçeriği**

Çalışmamın birinci bölümünde marka kavramının literatürdeki tanımları ile marka kimliği ve marka imajı başlıklarına değinilmiştir. Bölümün devamında çalışmamın ana parametrelerinden biri olan işveren markası kavramı hakkında tanımlar, önemi, kuramları, süreci, ölçülmesi, boyutları, unsurları ve kazanımları başlıkları altında incelemeler sağlanmıştır.

Çalışmamın ikinci bölümünde işveren markası bağlamında önem arz eden örgütsel bağlılığı kavramının incelemesi sağlanmıştır. Örgütsel bağlılığın tanımı, sınıflandırılması unsurları ve sonuçları başlıkları altında kavramın incelemesi sağlanmıştır.

Çalışmamın üçüncü bölümünde işveren markasının satış sektöründe çalışan kişilerin örgütsel bağlılık üzerinde olan etkilerinin ölçülmesi adına anket süreci sonrasında edinilen veriler üzerinden analizler sağlanmıştır.

# BÖLÜM 1: İŞVEREN MARKASI

## 1.1. Marka Kavramı

Bir markanın temel bileşenleri, yani hem somut nitelikler hem de soyut çağrışımlar, ikili bir yaklaşımı yansıtmaktadır. Maddi nitelikler, işlevsel ve maddi olmayan çağrışımları içermektedir. Bunlar da sembolik unsurlardır. Bu, birkaç bilimsel marka yaklaşımını sentezleyen Jevons ve diğerleri (2007: 6) marka tanımını şu şekilde yapmıştır:

*“Marka, bir teklifi benzersiz bir şekilde tanımlayan, işlevsellik ve farklılığın sembolik iletişimini sağlayan ve bunu yaparken de sunulan değeri sürdürülebilir bir şekilde etkileyen somut veya soyut bir kavramdır”*

Marka kavramı; Levy'nin (1959:119) “İnsanların satın aldıkları şeylerin, işlevlerinin yanında kişisel ve toplumsal anlamlarının da olduğu görülmektedir” sözüne kadar geçmişe uzanmaktadır. Yani 1960’lardan bu yana insanlar marka kavramı ile bir şekilde aşınadır.

Daha yakın zamanlarda, marka anlamının marka itibarını, marka kimliğini ve marka imajını içerebileceği de belirtilmeye başlanmıştır (Veloutsou ve Delgado-Ballester 2018). Marka itibarı, şirketin teklifini ve verdiği sözleri ve marka imajıyla uyumlu olarak tüketicilerin bu vaatlere ilişkin deneyimlerini kapsadığı için marka kimliği ile ilgilidir (Veloutsou ve Moutinho 2009).

Tüketicilerinde marka kavramının gelişiminde önemli bir rol oynadığı da kabul edilmektedir (Veloutsou ve Delgado-Ballester 2018). Merrilees ve Miller (2010), daha fazla marka ilgisi olan tüketicilerin, daha az ilgili olanlardan daha fazla marka çağrışımlarına sahip olduğunu ve daha derin, daha zengin marka çağrışımları dokularının, daha aralıklı olanlardan ziyade sadık tüketiciler tarafından oluşturulduğunu belirtmişlerdir.

Merrilees ve Miller (2016) marka anlamı yaratmada marka çağrışımlarının önemine dikkat çekmişlerdir. Feldwick (2002: 11) marka anlamını “tüketicinin bir marka hakkında sahip olduğu kolektif çağrışımlar ve inançlar” olarak tanımlamıştır. Marka anlamının yaygın olarak atıfta bulunulan bir tanımı da Franzen ve Bowman'ın (2001: 367) yapmıştır. Buna göre marka; bir marka adının uzun süreli bellekteki bilişlere olan zihinsel bağlantılarıdır.

Batey (2008: 14), marka anlamının, bilinçsiz biyolojik dürtüler ve sabit bağlantılı içgüdüler, yarı-bilinçli duygular ve bilinçli rasyonellik birleşimi olduğunu ve bunların anlam yaratmak için birleştiğini dile getirmiştir. Bu, tüketicinin zihnindeki algısal süreçlerden zamanla yaratılan marka anlamı ile daha psikolojik bir bakış açısını yansıtmaktadır (Trout ve Ries 1986).

Daha çok kültürel bir bakış açısı benimseyen Holt (2002) marka anlamını bir kişinin sosyokültürel deneyimi veya bağlamıyla ilişkilendirmiştir. Ligas ve Cotte (1999) sadece bireysel bir çevreyi değil, aynı zamanda sosyal bir çevreyi de bu kapsama dahil etmiştir. Bireysel çevre, benliğin rolü ve onu çevreleyen kültürel bağlamda anlamların kendi yaşamıyla ilgili olarak nasıl yorumlandığı üzerine düşünebilmektedir. Sosyal çevre ise bir kişinin çevresindeki diğer kişilerle anlamlar üzerinde anlaşmaya vardığı zamandır. Bu tema Escalas ve Bettman (2005) tarafından da kabul edilmiştir.

Ligas ve Cotte (1999), başkalarıyla etkileşime giren markaların sembolik özelliklerine de dikkat çekmiştir. Batey (2016: 10), marka anlamının bir tüketicinin sosyal psikolojik doğasının ve ait oldukları kültürlerin bir kombinasyonu olduğunu öne sürerken hem psikolojik hem sosyal hem de kültürel perspektifleri dikkate almaktadır.

Wilson ve diğerleri (2014), tüketicilerin bu ihtiyaçlara dayalı olarak markalara hem işlevsel hem de psikolojik anlamlar yüklediklerini öne sürmektedir. Franzen ve Bowman (2001: 180) marka tanımlarında, tanımlanan işlevsellik ve sembolizmin önceki ikili kavramlarını yansıtarak şunları söylemişlerdir:

*“Bazen bir marka anlamı doğrudan işlevsel üründen doğabilir, bazen de soyut veya sembolik bir anlam markaya iletişim yardımıyla bağlanır.”*

Keller (2003), işlevselliğin bilgiden ve bir markanın temsil ettiği şeyin gerçek nesnel özünden geldiğini kabul etmektedir. Ligas ve Cotte (1999), anlamın bir ürünün faydacı niteliklerine ek olduğunu, ancak anlamın üç bileşenini; bir markanın fiziksel özellikleri, işlevsel nitelikleri ve karakteri veya kişiliği eklediğini öne sürmüşlerdir.

Franzen ve Bowman (2001) marka anlamının üç düzeyde var olduğunu belirtmişlerdir. En düşük seviye duyuşsal ve fiziksel özelliklerin seviyesidir. Bir sonraki, doğrudan işlevsel çıkarımların seviyesidir. Son ve en yüksek seviye ise sembolik bir seviyedir. Dolayısıyla bu durum anlam içinde bir hiyerarşi taşımaktadır.

Özetle marka kavramı daha önce literatürde yapılmış pek çok tanımdan da anlaşıldığı üzere genellikle tüketicinin zihninde, ürün ya da hizmete dair oluşturduğu algılardır.



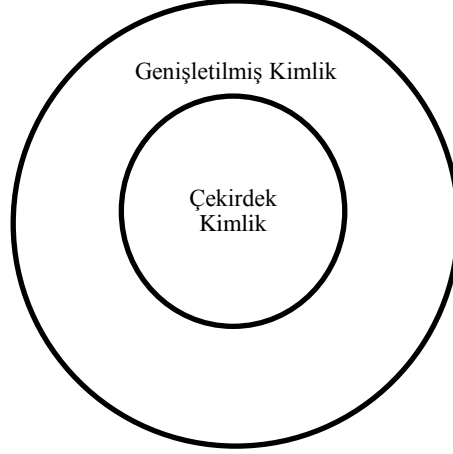
## **1.2. Marka İmajı ve Kimliği**

Roy ve Banerjee (2007), bir markanın müşterinin bir teklifi diğerinden ayırt etmesine yardımcı olduğunu belirtmektedir. Marka, pazarlamacının tüketici için yarattığı şeydir ve tüketicinin satın almak istediği şeydir. Markaya bu iki perspektiften bakıldığında, alandaki araştırmacılar markayı iki ana perspektife ayırmışlardır. Bunlar; birbiriyle yakından ilişkili iki kavram olan marka kimliği ve marka imajıdır. Aralarındaki fark, marka kimliğinin marka sahibinin markanın nasıl algılanmasını istediğini, marka imajının ise müşterilerin markayı nasıl algıladığını ifade etmesidir (Rosengren vd., 2010). Bunlar temel kavramlar olduğundan aşağıda ayrı ayrı açıklanacaktır.

### **1.2.1. Marka Kimliği**

Marka kimliği; özellikler, faydalar, değerler, farklılaşma ve kişilikten oluşabilmektedir. Özetle, marka sahibinin, tüketicilerin markayla ilişkilendirmesini istediği her şey olarak görülebilecektir (Roy ve Banerjee, 2007). Melin'e (1997) göre marka kimliği, markanın neyi temsil ettiği, ona anlam veren ve onu benzersiz kılan şeydir; markanın parmak izidir.

Kapferer (2008) de marka kimliğinin bir markanın temeli olarak görülmesi gerektiğini ve markanın temel değerlerini yansıtması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle marka kimliği vizyon, amaç, farklılaşma noktası, değerler ve tanınma işareti gibi faktörleri içermektedir. Aaker (1996), marka kimliğinin başka bir yönüne dikkat çekerek hem işin özü olabileceğini hem de değer katan bakış açılarını içerecek şekilde nasıl genişletilebileceğini açıklamıştır. Ona göre marka kimliği, zamanla marka ile taşınacak olan temel özellikleri simgelemektedir. Bununla birlikte, marka kimliğinin statik olarak kabul edilmemesi, gerektiğinde değişime açık olması gerektiğini de belirtmektedir. Ayrıca istenen çağrışımları değil, aynı zamanda kalıcı niteliklerini ve faydalarını, belirgin olsun ya da olmasın yansıtmalıdır.



**Şekil 1: Kimlik Yapısı**

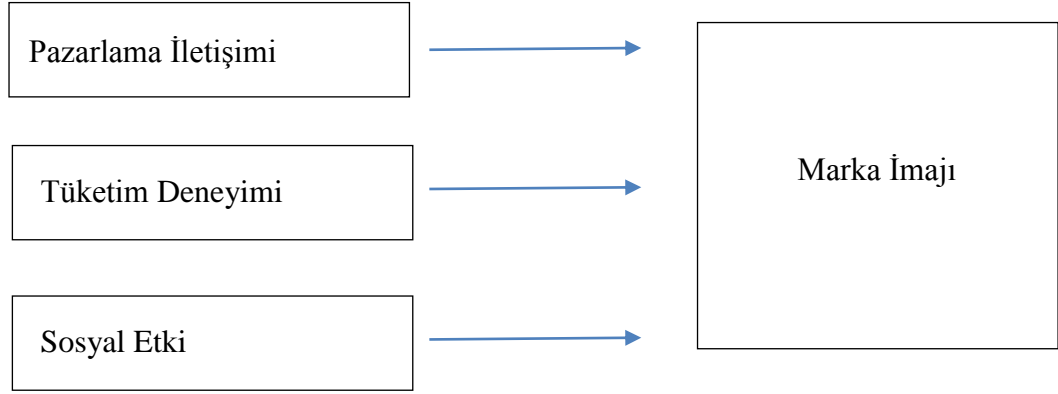
**Kaynak:** Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. California management review, 38(3), 86.

Şekil 1'de gösterildiği gibi marka kimliği iki bölümden oluşmaktadır. Bunlardan birincisi çekirdek kimlik ve diğeri de genişletilmiş kimliktir. Çekirdek kimlik, markanın hem anlamı hem de başarısı için oldukça önemlidir (Rosengren vd., 2010). Bu, markanın ruhudur ve markayı değerli ve benzersiz kılan temel unsurları içermelidir. Güçlü bir markanın temel kimliği, marka konumlandırma ve iletişim stratejilerindeki değişikliklerden bağımsız olarak zaman içinde değişmeden kalmaktadır.

Çekirdek kimliğin aksine, genişletilmiş kimlik değişime daha az dirençlidir; gerekirse değiştirilebilir ve değiştirilmelidir. Yine de değiştirilebildiği için marka için temel kimlikten daha az önemli olmadığı kabul edilmelidir. Genişletilmiş kimlik, markanın neyi temsil ettiğini ortaya koyan ayrıntıları ekleyen ve markaya doku ve bütünlük sağlayan marka kişiliğini içermektedir (Aaker, 1996).

### **1.2.2. Marka İmajı**

Marka imajı, müşterilerin markayı nasıl algıladıkları olarak açıklanabilir. Tüketicilerin belirli bir marka ve alternatifler hakkında bilgi topladıktan sonra seçimlerini nasıl yaptıklarının anahtarıdır (Ataman ve Ülengin, 2003).



**Şekil 2: Marka İmajının Oluşum Süreci**

**Kaynak:** Riezebos, R. ve Riezebos, H. J. (2003). Brand management: a theoretical and practical approach. Pearson Education.

Şekil 2 marka imajının üç farklı tümevarım süreci aracılığıyla nasıl oluştuğunu açıklamaktadır. Buna göre süreç pazarlama iletişimi, tüketim deneyimi ve sosyal etki şeklinde oluşmaktadır. Bu model, araştırmaların iletilen marka kimliği değişkenlerini tüketiciye ulaşma şekline göre sıralamalarına ve marka imajını etkilemesine olanak sağladığı için kullanılmaktadır (Rosengren vd., 2010).

#### **1.2.2.1. Pazarlama İletişimi**

Pazarlama iletişimi, bir organizasyonun tamamen kontrol edebileceği kısımdır. Bu, marka kimliklerini ifade etme ve uygulama yollarından biridir. Örneğin pazarlama iletişimi yöntemlerinden biri olan reklam, bir şirkete tüketicilerin marka imajını değiştirme ve marka kimliğine doğru yönlendirme imkânı vermektedir. Bu, marka kimliği ve marka imajının mümkün olduğunca uyumlu olması için yapılmaktadır (Riezebos ve Riezebos, 2003). Ayrıca firmadan verilmek istenen mesajın tüketici tarafından anlaşılması imajı etkileyecek derecede önemlidir (Baker ve Hart, 2008).

İlk izlenim kalıcı olmaya meyilli olduğundan, pazarlama iletişiminin etkileri kurulduğunda değiştirilmesi zordur. Bu nedenle, tüketici üzerinde mümkün olan en iyi etkiyi yapmak için nasıl oluşturulması gerektiğine çok önem verilmelidir (Riezebos ve Riezebos, 2003). Organizasyonun, rakiplerin reklamları gibi çevredeki dikkat dağıtıcı unsurlar olan gürültüyü de dikkate alması gerekmektedir (Blythe, 2006).

Firmaların hedeflenen tüketici kitlesine ulaşabilmesi için reklamın öne çıkması ve gürültü seviyesini olabildiğince düşürmesi gerekmektedir. Ghodeswar'a (2008) göre bu,

rekabette öne çıkan yaratıcı bir reklam kampanyasıyla mümkündür. Tercihen tüketiciler, tüketim deneyimlerinden önce ve çevrelerindeki insanlar fikirlerini paylaşmadan önce pazarlamaya maruz kalmış olmalıdır (Riezebos ve Riezebos, 2003).

### **1.2.2.2. Tüketim Deneyimleri**

Pazarlama iletişimi tüketici üzerinde güçlü ve olumlu bir etkiye sahip olsa da tüketici imajının oluşmasında tüketim deneyimi de hayati bir rol oynamaktadır. Tüketicinin marka hakkında net bir imaja sahip olabilmesi için bu iki faktör birbiriyle çelişmemelidir. Çünkü tüketim deneyimine karşılık gelen mesaj müşteri üzerinde en büyük etkiye sahip olacaktır (Riezebos ve Riezebos, 2003).

Tüketicie iletilen pazarlama, gerçek tüketim deneyiminden farklı olursa, tüketicinin gözünde imaj sadece değişmekle kalmayacak, daha da kötüleşecektir. Bu nedenle, pazarlama ile tüketicinin gerçek deneyimi arasındaki potansiyel boşluğu en aza indirmek için pazarlama iletişiminin doğru bir şekilde değiş tokuş edilmesi gerekir (Rosengren vd., 2010).

### **1.2.2.3. Sosyal Etki**

Ağızdan ağıza iletişim, tüketiciyi etkileyen güçlü bir iletişim aracıdır. İki veya daha fazla kişi arasında, fikirlerin belirtildiği ve genellikle diğer iletişim yöntemlerinden daha fazla inandırıcılığa sahip olarak yansıtıldığı bir tartışma olması nedeniyle güçlü bir etkiye sahiptir (Blythe, 2006).

Seçeneklerin çokluğu nedeniyle, ağızdan ağza iletişim potansiyel müşteri için tetikleyici bir faktör olabilmektedir. Başkaları tarafından ifade edilen görüş, tüketiciye iletebilmekte ve marka imajı üzerinde etkisi olabilmektedir. Dolayısıyla sosyal etki, potansiyel ve gerçek tüketicilerin belirli bir ürün, hizmet veya marka hakkındaki düşünce ve inançlarına bakış açısını etkileyebilmektedir (O'Leary ve Sheehan, 2008).

## **1.3. İşveren Markası**

Bir şirket, güçlü bir işveren markasının sinyalini vererek, mevcut çalışanları arasında farklı ve arzu edilen bir işyeri olarak organizasyonun bir imajını oluşturmayı amaçlamaktadır (Taj, 2016). Bu nedenle işveren markası, işverenlerin kendilerini rakiplerinden farklılaştırma stratejisi olarak ortaya çıkmıştır (Ewing, Pitt, De Bussy ve Berthon, 2002). İşveren markası bağlamında sinyal teorisini uygulayarak, işveren ile

mevcut işgücü arasında bir bilgi asimetrisi hakimdir (Spence, 2002). Bu nedenle organizasyon, mevcut çalışanlar tarafından alınan ve yorumlanan marka sinyallerinin göndericisini temsil etmektedir. Dolayısıyla çalışanların sağlanan sinyalleri nasıl algıladıkları, çalışanların davranışları ve kuruma yönelik tutumları gibi sonuçları etkileyen kişisel deneyimlere ve tercihlere dayanmaktadır (Schlager vd., 2011).

Etkili işveren markası, şirketin benzersiz istihdam tekliflerini ve değerlerini, farklı ve özgün bir şekilde sinyaller göndererek çalışanlarına net bir şekilde iletmesini gerektirmektedir (Taj, 2016;). Çalışanlar marka sinyallerinin açık, güvenilir ve tutarlı olduğunu algıladıklarında, geliştirilmiş marka güvenilirliği sayesinde markayı daha iyi içselleştirebilecek ve anlayabileceklerdir (Karanges, Johnston, Lings ve Beatson, 2018;). Ayrıca, işveren markası güçlü bir sinyal aracılığıyla açık bir şekilde iletilirse, şirketler, çalışanlar tarafından olası ikircikli anlamlardan ve yanlış yorumlamalardan ve dolayısıyla istenmeyen sonuçlardan kaçınabilecektir (Suazo, Martinez ve Sandoval, 2011).

Bu nedenle, çalışanların bağlılığı ve memnuniyeti gibi istenen çalışan tutum ve davranışlarını geliştirmek için amaçlanan yorumu en üst düzeye çıkarmaya çalıştıklarından, çalışanlar tarafından sinyallerin yorumlanmasını etkileyen faktörler, şirketler için çok önemlidir (Tanwar ve Prasad, 2016). Marka sinyallerinin potansiyel ve mevcut çalışanların tutumları üzerinde (bu tutumlar marka değerlerinin doğrudan deneyimi ile şekillenecek olsa da) etkili olması muhtemeldir (Karanges vd., 2018).

Bir şirket, güçlü bir işveren markası aracılığıyla bir firmanın değerlerini, politikalarını ve niyetlerini ileterek, mevcut çalışanlarının yaşadığı risk ve belirsizliklerin üstesinden gelebilecek ve böylece çalışan memnuniyetini ve kuruma bağlılığını kolaylaştırabilecektir (Wilden vd., 2010).

#### **1.4. İşveren Markasının Önemi**

Taylor (2010, s.198) işveren markası uygulamalarını kullanmanın üç ana avantajı olduğunu savunmaktadır. Bunlar, çalışanları cezbederek işe almak, mevcut çalışanları elde tutmak ve performanslarını iyileştirmektir. Güçlü bir işveren markası, şirkete almak istediği işleri çekmeye, ihtiyaç duyduğu ve aradığı doğru yeteneklere sahip çalışanları elde etmeye gerçekten yardımcı olacak güçlü bir unsurdur. Bu nedenle, şirketin amacı mümkün olduğunca çok sayıda başvuru sahibi çekmek değil, gerçekten yetenekli ve ihtiyaçlarını karşılayan kişileri çekmektir. Güçlü bir işveren markasına sahip bir

şirketin, çalışanların kendileri bu şirkette çalışmak istedikleri ve iş fırsatları aradıkları için yetenekli çalışanlar aramasına bile gerek yoktur. Halkı değil, belirli uygun tüketicileri çekmeyi amaçlayan pazarlama kampanyaları da bu şekilde çalışmaktadır. Böylece işveren markası stratejisini rasyonel olarak uygulayan şirketler, işgücü piyasasında tercih edilen işveren olarak nitelendirilmeyi başarabilmektedir (Taylor 2010: 198).

İşveren markası uygulamalarını kullanmanın getirdiği faydalar işe alım sürecinde çoktur. İşe alım süreci genellikle maliyetli ve iyi hedeflenmiş reklamlar gerektirir. Güçlü işveren markasına sahip şirketler, doğal olarak çekici oldukları için çok fazla reklam yapmaları gerekmediğinden, doğru adayları çekmek için bu kadar para harcamak zorunda değildir. Dolayısıyla, güçlü bir işveren markası, cezbetme ve işe alma sürecinin maliyetini düşürmektedir. Aslında, bu şirketler veri tabanlarında saklanan ve kullanılabilir ve daha fazla reklama ihtiyaç duymadan gelecekteki işleri kapsayabilecek çok sayıda özgeçmiş almaktadır (Mousios, 2021: 5).

İşveren markasının getirdiği ve Taylor'un bahsettiği faydalardan ikincisi, çalışanları elde tutmaktır. Tercih edilen işverenler olan güçlü işveren markasına sahip şirketlerin, başka bir iş aramak daha az çekici olduğu için yüksek kaliteli bir çalışanı kaybetme şansının çok daha düşük olduğu aşikârdır. İşveren markasının temel amacı ve görevi, çalışanların işverenlerini görme ve hissetme biçimlerini etkilemektir. İşveren markasının çalışanda yarattığı temel duygulardan ikisi, doğal olarak çalışanın benlik saygısının artmasına yol açan gurur ve sadakattir (Taylor, 2010: 199-200).

İşveren markası aracılığıyla ortaya çıkan son avantaj, iş performansının artmasıdır: Bu da elbette devamsızlığın azaltılmasıyla yakından ilişkilidir. Güzel bir işyerinin tadını çıkaran çalışanlar, yaptıklarıyla sadık ve gururludur, görevlerini çok daha az ihmal ederler, işlerinden zevk alırlar ve açıkçası verimliliklerini artırırlar. Bu çalışanlar, gurur duydukları için işlerini sürdürmek isterler, bu nedenle üretkenliklerini artırırlar ve sevdikleri için yaptıkları işte iyi olurlar (Mousios, 2021: 5).

Sonuç olarak, işveren markasının önemli bir avantajı, her işverene sunduğu farklılaşmadır (Taylor, 2010, s.198). Doğru terfiler ile firma tercih edilen bir işverene dönüştürülebildiği için rekabet avantajı yaratmaktadır. Firmalar arasındaki farkların ihmal edilebilir düzeyde olduğu sektörlerde böyle bir avantajın yaratılması hayati önem taşımaktadır. Bu şekilde işveren markası, bir işveren olarak şirketi diğerlerinden ayırmak için kullanılmaktadır. Uygun tanıtım hamleleri ve pazarlama iletişimi yoluyla

şirket hem mevcut çalışanlarının hem de adayların imajını geliştirebilir ve onları bir rakibe tercih ettirebilmektedir. Potansiyel çalışanlar, başvuranın önemli gördüğü özelliklere sahip olması durumunda örgütü daha çekici bulacaktır (Backhaus ve Tikoo, 2004).

## **1.5. İşveren Markası Kuramları**

### **1.5.1. Örgütsel Kimlik**

Kurumsal bir marka oluşturmak öncelikle bir kimlik kazandırmayla başlamaktadır (Hulborg, 2006). Kimi zaman kurumsal kimlik, kimi zaman ise örgütsel kimlik kavramları tercih edilmektedir. Ancak He ve Palmer (2007) iki kavramın aslında farklı manalar taşıdığını belirtmiştir. Öncelikle, kurumsal kimlik daha nesnel ve tesiri gözlemlenebilirken, örgütsel kimlik daha soyut bir kavramdır. Ayrıca kurumsal kimlikte faaliyetler örgüt seviyesindeyken örgütsel kimlikte faaliyetler kişisel seviyededir. Diğer nünasta kurumsal kimlik pazarlamayla alakalıyken, örgütsel kimlik örgütsel tutumlarla alakalıdır.

İnsanların çalıştıkları yerden konu açıldığında üzerinde konuşma sürdürüldüğünde, çalışılan yerin ilgi çekici olduğu ve diğer insanların bahsi geçen işyerine saygı duyduğu anlaşılmaktadır. İşyeri, personel ve diğer insanlarca olumlu bir izlenime sahipse, personelin özsaygısı yükselecek ve örgütsel özdeşleşmeleri kuvvetlenecektir. Bu da sosyal kimlik kuramıyla izah edilebilecektir. Kurama göre bireylerin kimlikleri ile özsaygıları işyeri gibi sosyal gruplara üyeliklerinden sınırlı düzeyde de olsa etkilenmektedir. Sosyal kimlik kuramı gruplar arasındaki bağı ele alsa da örgütsel kimlik ve özdeşleşme çalışmalarında genellikle tercih edilmektedir (Aras, 2016: 11).

Örgütsel kimlik, örgütün insanlarca bilhassa da personelce görülen farklı bir niteliği olduğuna dair düşünceye dayanmaktadır. Örgütsel kimlik kuramı işveren markasını daha iyi anlamaya destek olabilecektir. Örgütler işveren markalarını lanse ettiklerinde ve bunu halka arz ettiklerinde örgütlerine özgü, değişik ve devam ettirilebilir unsurlarını göstermeyi amaçlamaktadır (Edwards, 2010: 11).

### **1.5.2. Psikolojik Sözleşme**

Psikolojik sözleşme, personelle işverenin, iş verme bağına dayanan, karşılıklı sorumluluklara yönelik personelin düşüncesidir (Rousseau, 1989: 124). Bu sözleşme türünde personel işe alınma garantisi karşılığında daha fazla çalışmayı ve bağlılık vaat

etmektedir. Psikolojik sözleşmeleri fonksiyonel ve ilişkisel olarak iki kapsamda inceleyen Rousseau (1989) farklılık gösteren örgüt şartlarını göz önünde bulundurarak bu sözleşme türüne iki unsur daha katmış ve sözleşmeleri dört boyutta incelemiştir. Bu boyutlar işlemsel sözleşme, ilişkisel sözleşme, dengeli sözleşme ve geçişsel sözleşmelerdir. İktisadi takası baz alan işlemsel sözleşmeler kısa süreli ve dışsal başarımları dikkate almaktadır. Dolayısıyla performans beklentisinin bir ölçütü vardır (Rousseau, 1995). İşlemsel sözleşmesi bulunan personel sözleşme koşullarını ihlal edemez, aldıkları ücrete binaen çalışmaktadırlar (Rousseau, 2004). İlişkisel sözleşmeler duygusal unsurların merkezde yer aldığı, uzun süreli bağlılık prensibine dayanan ve performans şartları belirsiz sözleşmelerdir (Aras, 2016: 12).

İlişkisel sözleşmesi olan personel örgüte güçlü bir bağlılık ve itimat hissetmektedir (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014: 584). Personel, örgütünden önünde veya sonunda emeğinin karlılığını alacağını düşünmektedir. Bunların yanı sıra örgüte saygı duyan ve destek çıkan personel işin gerektirdiği fazladan performans görevlerini de yapmaya isteklidir. Dengeli sözleşmeler uzun süreli ilişkileri esas alan ilaveten süreç dahilinde değişen performansın uygulanması prensibine dayanmaktadır (Aras, 2016: 12).

Dengeli sözleşmelerin hususiyeti uzun süreli iş ilişkisi sebebiyle değişen koşullara adaptasyon ve esnekliği mümkün kılmasıdır (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012: 145). Geçişsel sözleşmeler kısa süreli, aidiyetin bulunmadığı ve performans şartlarının muğlak olduğu sözleşmelerdir. Geçişsel sözleşme çeşidinde örgütün çevresel koşullarından ötürü değişim ivmesidir ve kesinlik bulunmamaktadır. Şüphe ve muğlaklık mevzu bahistir (Rousseau, 1995).

### **1.5.3. Kişi-Örgüt Ahengi**

Kişi-örgüt ahengi, bireyin şahsı ve örgütün karşılıklı taleplerinin giderilmesi veya iki tarafında yakın nitelikleri bulunmasıdır (Bayramlık, Bayık ve Güney, 2015: 2). Schneider'in (1987) Çekicilik-Seçim-Pişmanlık modelinden uyarlanan kişi-örgüt uyumunda adaylar kendi değerlerine, gereksinimlerine ve kişiliğine göre örgütleri tercih etmektedir (Aras, 2016: 13). Kişi-örgüt ahenginde değer kavramının önemli olduğunu belirten Chapman (1989), örgütle değerleri konusunda bir ahenk yakalayan yeni personeller, kişiler değerleri örgütle uyuşmayan personele nazaran örgüte daha çabuk adapte olmakta, doyum seviyeleri daha yüksektir. Ayrıca işten çıkma istekleri de daha azdır.



Adayların ve örgütte hali hazırda bulunan personellerin ücret, çalışma süreleri, istihdam garantisi gibi işlevsel ve prestij, inovatif olma, kurumsal sosyal sorumluluk gibi duygusal nitelikleri içeren geniş bir talep yelpazesi bulunmaktadır. Talepler ve normları göz önünde bulundurarak vaatlerde bulunmak ve uygulamak işveren markasının kökenlerini meydana getirmektedir. Adaylar ve personeller örgütün geliştirdiği değer önermesine bakarak kişi-örgüt ahenginin hayata geçip geçmediğini denetlemektedirler (Bayramlık vd., 2015: 3).

İnovatif ve kreatif kişiye özgürlük vermek, riske girmeyi istemeyen, işe alınma garantisi bekleyen insanlara bunu sağlamak işveren markasında oldukça önemlidir. Örgütün işveren markasıyla adayın-personelin normları arasında ahenk olması personelin bu normları özümsemesini kolaylaştırmakta ve marka temsilcisi olmasına dair uğraşmasını sağlamaktadır (Aras, 2016: 14).

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri örgütsel çekicilikte ve potansiyel personelin işi almak istemesinde etkindir. İşveren markası bulunduğu vaatlerde sosyal sorumluluğa dikkat çekiliyorsa ve bu doğrultuda bir prestij kazanmak arzulanıyorsa sosyal sorumluluk çalışmalarına özen gösteren ve bu doğrultuda talepleri bulunan adayların örgüte alınması, aday ve örgüt adına pozitif sonuçlar doğurmaktadır (Bayramlık vd., 2015: 4).

### **1.6. İşveren Markası Süreci**

En temel anlamda, işveren markalaşması, aşağıdaki unsurlara, yöntemlere ve süreçlere atıfta bulunması bakımından işveren markasından farklıdır:

1. Uygun ve ilgi uyandırıcı değer önerisi geliştirmek,
2. Çalışanlara ve hedeflenen iş arayanlara yönelik değer önerisi ve
3. Yapılan değer önerisi (Backhaus ve Tikoo's, 2004).

Bu tür unsurlar, yöntemler ve süreçler pazarlama, markalaşma, iletişim ve insan kaynakları yönetiminde kullanılanlara benzer olabilmekte veya bunlardan doğrudan uyarlanabilmektedir (Martin, Golan ve Grigg, 2011).

Bazı uzmanlar, işveren markasını hala “kaygan bir kavram” olarak görmektedir (CIPD, 2007: 7). İşveren markası için çerçeve, unsurlar ve çıktılar üzerinde ortak bir fikir birliği ve anlayışın olmaması nedeniyle, işveren markası için farklı tanımsal vurgular, modeller ve formülasyonlar bulunabilmektedir (CIPD, 2007). Tutarlı olarak atıfta bulunulan veya

kullanılan tek bir tanım yoktur, ancak bazıları daha yaygın olarak Lloyd'un (2002) “bir şirketin çalışmak için arzu edilen bir yer olduğu konusunda mevcut ve muhtemel personele iletişim kurma çabalarının toplamını içermektedir. Backhaus ve Tikoo's (2004) “tanımlanabilir ve benzersiz bir işveren kimliği oluşturma süreci” olarak tanımlamıştır. Sullivan (2004) ise “belirli bir firmayla ilgili olarak çalışanların, potansiyel çalışanların ve ilgili paydaşların farkındalık ve algılarını yönetmeye yönelik hedefli, uzun vadeli bir strateji” ve daha yakın zamanda, Martin, Golan ve Grigg'in (2011) “bir işveren markası yaratmak için marka kavramları ve pazarlama, iletişim ve İK tekniklerinin uygulanma süreci” tanımları da mevcuttur.

İşveren markası ile işveren markası arasındaki tanımdaki temel fark, işveren markalaşmasının vaat edilen istihdam değerlerinin veya tekliflerinin içeriğine ve hedeflenen etkisine odaklanırken, işveren markasının oluşturma, iletme ve teslim etme süreciyle ilgili süreç veya yönle odaklanması gibi görünmektedir.

### **1.7. İşveren Markasının Ölçülmesi**

İşveren markasının stratejik, iletişimsel ve yaratıcı temellerini, organizasyon içinde ve dışında etkin uygulamasını tanımladıktan sonra, izleyen bölüm işveren markasının ölçülmesi ve yönlendirilmesi ile ilgilidir. Bir stratejinin analiz ve geliştirme aşaması genellikle dört ila on iki ay sürerken, işveren markasını yönetme aşaması asla durmaz (Esch 2015). Ancak işveren markasının yönetimi ilk etapta adaylar için dikkat çekici değildir, diğer tüm adımlar için zemin hazırlamaktadır (Martin, 2007) İşveren markasının gelişmesi yıllara ihtiyaç duymakta, ancak zayıflaması veya kusurlu hale gelmesi çok zaman almayacaktır. Bunun nedenleri farklı olsa da literatür genel bir bakış sunmaktadır. Buna göre (Kriegler, 2015):

- Dış ve iç etkileyen faktörlerdeki değişiklikler yeterince erken entegre edilmemekte, işveren konumu statik kalmakta ve meşruiyetini kaybetmektedir.
- Sorumluluk alabilecek kişilerin bulunmadığı durumlar net bir şekilde dağıtılmamıştır. Sabit merkezi yönetim eksik ve farklı departmanlar arasındaki değişim yeterince düzenli değildir.
- İşveren markalarının tarihçesi ve ilkeleri konusunda alternatif görevlilerin net olmamasıdır.

Bu, işveren markası yönetiminin günlük faaliyetlerinde yerine getirmesi gereken operasyonel görevlerin yanı sıra, yıllar boyunca işveren markasının görünüm ve içeriğinin tutarlılığını da garanti ettiği anlamına gelmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004). Ayrıca iç ve dış etki faktörler gözlemlenmeli, değişiklikleri işveren markasıyla alaka düzeyine göre değerlendirmeli ve bir an önce sürece dahil etmelidirler. Stratejik düzeyde bu, birleşmeler, devralmalar veya iş stratejisindeki değişikliklerden sonra kültürel entegrasyon süreçlerine göre konumlandırmanın ayarlanmasını gerektirmektedir (Petkovic, 2008).

Özellikle organik olarak büyümeyen, dinamik bir ortamda faaliyet gösteren veya yüksek dalgalanmalara maruz kalan organizasyonlar için tüm işveren markası aktörlerinin markanın uzun vadeli yönetim ve kontrolüne entegre edilmesi önemlidir (Kriegler, 2015).

Amaç, işveren markasını etkin bir şekilde kurmak, organize etmek ve yıllar içinde sistematik olarak sürdürmektir. Bu görevlerin başarısını ölçmek için literatür, işveren markası kontrol sistemini önermektedir. Kaynak yönetiminin optimizasyonunu destekler, olumlu etkileri artırır ve istenmeyen gelişmeleri erken fark etmeyi, strateji ve iletişim konseptini ayarlamayı ve optimize etmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenlerle, güvenilir bir göstergeler sisteminin kurulması ve bu görevden sorumlu birinin atanması, işveren markasının refahı için çok önemlidir (Davies, 2008).

### **1.8. İşveren Markasının Boyutları**

Berton ve diğerleri (2005), bir işverenin çekiciliğini ve dolayısıyla işveren markasının gücünü ölçmek için beş faktörlü bir model önermiştir. İşveren markasının beş farklı kategorisini veya boyutunu belirleyerek genel işveren çekiciliği üzerindeki bireysel etkilerini de ölçmektedirler. 32 faktörlü bir başlangıç lotundan Berthon ve diğerleri (2005) işveren markasının çekiciliğini çalışan perspektifinden etkileyen 25 faktör belirlemiştir. Bu 25 faktör daha sonra beş boyutta sınıflandırılmıştır. Bunlar; kalkınma, ekonomik gelişme, ilgi, sosyal ve uygulama boyutlarıdır. Bu boyutlar ve bunların farklı oluşturucu faktörleri aşağıdaki Tablo 1'de açıklanmıştır.

**Tablo 1: İşveren Markasının Boyutları**

Boyut	Faktörler
Kalkınma	<ul style="list-style-type: none"><li>- Yönetim tarafından tanınma</li><li>- Gelecekteki istihdam için bir sıçrama tahtası</li><li>- Belirli bir organizasyon için çalışmanın bir sonucu olarak kendiniz hakkında iyi hissetmek</li><li>- Belirli bir kuruluş için çalışmanın bir sonucu olarak daha özgüvenli hissetmek</li><li>- Kariyer geliştirici deneyim kazanmak</li></ul>
Ekonomik Gelişme	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organizasyon içinde iyi tanıtım fırsatları</li><li>- Kurum içi iş güvenliği</li><li>- Uygulamalı departmanlar arası deneyim</li><li>- Ortalamanın üzerinde bir temel maaş</li><li>- Çekici bir genel tazminat paketi</li></ul>
İlgi	<ul style="list-style-type: none"><li>- Heyecan verici bir ortamda çalışmak</li><li>- Yenilikçi İşveren – yeni iş uygulamaları</li><li>- Kuruluş, yaratıcılığımıza hem değer verir hem de kullanır</li><li>- Kuruluşun yüksek kaliteli ürünler/hizmetler üretmesi</li><li>- Kuruluşun yenilikçi ürünler/hizmetler üretmesi</li></ul>
Sosyal	<ul style="list-style-type: none"><li>- Eğlenceli bir çalışma ortamı</li><li>- Üstlerinizle iyi bir ilişkiye sahip olmak</li><li>- Meslektaşlarınızla iyi bir ilişkiye sahip olmak</li><li>- Destekleyici ve teşvik edici çalışma arkadaşları</li><li>- Mutlu çalışma ortamı</li></ul>
Uygulama	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bir üçüncül kuruluşta öğrenilenleri uygulama fırsatı</li><li>- Öğrendiklerini başkalarına öğretme fırsatı</li><li>- Kabul ve ait olma</li><li>- Organizasyon müşteri odaklıdır.</li><li>- İnsani yardım organizasyonu – topluma geri vermek</li></ul>

**Kaynak:** Berton, G., Mócsai, A. ve Lowell, C. A. (2005). Src and Syk kinases: key regulators of phagocytic cell activation. Trends in Immunology, 26(4), 208-214..

İşveren markasının çekiciliğinin boyutlarından ilki gelişmedir. Bu boyut, mesleki gelişim anlamında gelişim ile ilgilidir. Bu kategori içinde Berthon ve diğerleri (2005), kariyer artırıcı deneyimler kazanmanın en önemli faktör olduğunu, bunu kurum için çalışmanın bir sonucu olarak daha özgüvenli ve kendiniz hakkında daha iyi hissetmenin izlediğini bulmuşlardır. Burada en az etkili olan faktörler, birinin üstlerinden kabul görmektir. Bu boyut, ikinci boyutla (ekonomik gelişme) yakından bağlantılıdır. Çünkü tablo 1'den de görülebileceği gibi, farklı motivasyonel bakış açılarından olsa da her ikisi de kariyer beklentileri gibi yönleri kapsamaktadır. Bu kategorideki en etkili faktörler parasal tazminat ve sosyal yardım paketleri ile ilgilidir. Bu kategori ayrıca iş güvenliği ve terfi fırsatları gibi ekonomik tazminat üzerinde dolaylı etkisi olan diğer faktörleri de içermektedir.

Üçüncü boyut, Berthon ve diğerleri (2005) tarafından ilgi olarak etiketlenmiştir. Bu boyut, kullanılan uygulamalar ve üretilen mal ve hizmetlerin algılanan cazibesi açısından çalışma ortamının ne kadar tatmin edici olduğuna ilişkin faktörleri

değerlendiren çeşitli finansal olmayan motive edicilerle ilgilidir. Bu kategori, yaratıcılığa değer verme, kullanılan iş uygulamalarının yenilikçiliği ve organizasyonun ürün ve hizmetlerinin yenilikçiliği gibi faktörler dahil olmak üzere, işyerinin ne kadar ilgi çekici olduğuna ilişkin faktörleri içermektedir. Bu boyut, iş arkadaşları ve yönetim ile ilişkiler gibi işyerinin sosyal dokusu etrafında dönen diğer finansal olmayan motive edici kategori olan sosyal kategorisi ile bağlantılıdır. Tablo 1'de gösterildiği gibi, her iki boyut da bir çalışma ortamı olarak organizasyonla ilgili faktörlere odaklandığından, mantıksal bir eşleşme oluştururlar. İlginçtir ki, sosyal boyutta bir faktör olan “mutlu çalışma ortamı”, çalışan çekiciliğinde en etkili tek faktör olarak yer almaktadır.

Berthon ve diğerlerinin (2005) modelindeki beşinci ve son boyut, uygulama olarak etiketlenmiştir. Bu boyut, yukarıdaki tablo 1'de özetlenen, kuruluştaki öğrendiklerini başkalarına öğretme yeteneği ve ayrıca kuruluşun topluma geri verme derecesi gibi bazı olasılıkları ve sonuçları içermektedir. Bu faktörler de finansal olmayan faktörleri içerirken, uygulama daha çok organizasyon dışında gerçekleşen eylemlere odaklandığından, bunları diğer finansal olmayan boyutlardan ayırmak mantıklıdır.

### **1.9. İşveren Markasının Unsurları**

İşe başvuracak personel adaylarına o iş ile alakalı çekici gelen bazı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurları genel hatlarıyla iki kategoride incelemek mümkündür. Bunlardan birincisi işlevsel unsurlardır. Diğeri ise duygusal unsurlardır.

Bir işyerinde personel adaylarını o işe çekecek başlıca işlevsel unsurlar bulunmaktadır. Bunlar; personelin alacağı ücret, ikramiyeler, çalışma süreleri, kariyer imkânları ve yaşadığı yere yakınlık gibi kurumun somut, reel ve objektif unsurlarıdır. Adaylar örgütün işlevsel özellikleriyle çıkarlarını en üste, masraflarını ise en alt seviyeye çekebilecekleri fikriyle kuruma başvuracaklardır. İşlevsel faydalar, gelişim için işyeri fırsatlarının yanı sıra kişisel gelişim için yararlı olduğu düşünülen diğer faaliyetleri kapsamaktadır (Coaley, 2019: 51). Ayrıca kurumun soyut ve öznel duygusal unsurları da adayın kurumda çalışma isteğini etkilemektedir. Bu unsurlar kurumun inovasyona verdiği önem, alanında uzman ve lider olması ve prestij sahibi olmasıdır (Aras 2016: 20).

## **1.10. İşveren Markasının Kazanımları**

### **1.10.1. Ekonomik Kazanımlar**

Çalışan bağlılığının bir yordayıcısı olarak kabul edilen bir diğer unsur da bir organizasyonun ekonomik değeridir (Özçelik, 2015). Ekonomik faydalar, mali ödülleri veya diğer maddi tazminat biçimlerini kapsamaktadır. Bir firmanın ekonomik değeri, işverenin işgücüne sağladığı ekonomik faydalarla ilişkilidir (Kashyap ve Verma, 2018). Ekonomik değer bir parçası olmanın, ortalamanın üzerinde maaş, ücret paketi, iş güvenliği ve terfi olanaklarının daha yüksek çalışan bağlılığını desteklediği bilinmektedir (Berthon, Ewing ve Hah, 2005). Ayrıca, makul sayıda tatil ve uygun emeklilik faydaları bir kuruluşun ekonomik değerinin bir parçası olarak kabul edilmekte ve bu nedenle kurumsal bağlılığı artırmaktadır (Matongolo vd., 2018).

Baz maaş, çalışanın kurum için değerinin tanınmasını temsil ettiği için çalışanın şirket için önemini de yansıtmaktadır (Monteiro de Castro, Neto, Ferreira ve DaSilvaGomes, 2016). Şirketler, işgücüne rekabetçi ücret ve tanınma sunmayı başarırlarsa, işverende kalma niyetinin artması ve dolayısıyla çalışan bağlılığı gibi şirket lehine çalışan davranış ve tutumlarını kolaylaştırabilirler (Kashyap ve Verma, 2018).

### **1.10.2. Personel Kaybını Düşürme**

İşveren markası, bir kuruluşun işe alımını iyileştirmeye yardımcı olur ve bu da işe alım maliyetlerini düşürmeye yardımcı olur. Ayrıca, bir şirketin çalışanlarını elde tutma oranını iyileştirmede hayati bir rol oynar ve bu da çalışan devir hızının azalmasına neden olur. Yöneticilerin örgütlerde olumlu bir işveren markası geliştirirken, olası çalışanları firmaya çekmede önemli rol oynayan bazı faktörlerin önemini anlamaları önemlidir (Alniacik vd. 2014).

İşveren markası, sürekli genişleyen ve çalışanların cezbedilmesi ve elde tutulması konusunda firmaların itibarını koruyabilen çağdaş bir yaklaşımdır (Ahmad ve Daud 2016). Kuruluşlar, çalışanlarının bir işveren olarak onlar hakkında ne düşündükleriyle ilgilenir. İşveren markası sadece çalışanların bağlılığını ve elde tutulmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda insanların o organizasyon için çalışma isteğini de artırır (Dabirian ve diğerleri, 2017).

Suikkanen'in (2010) ifadesiyle, işveren markası, gönüllü işten ayrılmayı azaltırken iyi bir çalışma ortamını teşvik ettiği için tüm istihdam deneyimi için oldukça etkili olduğu

için bir işvereni elde tutma yöntemidir. Sokro'ya (2012) göre, bir kuruluş, şirkette kalabilecek ve çalışanların kuruluşta kalma veya kuruluştan ayrılma seçimini etkileyebilecek çalışanları işlerine çekmek için işveren markası stratejisini kullanır. Çalışan bağlılığı ve bağlılığı, işverenin çalışanın zihninde geliştirdiği organizasyon imajına bağlıdır ve bu, yeni bir işgücünü çekmek için de önemlidir (Dabirian vd. 2017).

Güçlü bir marka imajına sahip organizasyonlar, rakiplerine kıyasla nispeten düşük maliyetle çalışanları elde edebilir, çalışan ilişkilerini geliştirebilir, çalışanları elde tutma oranını artırabilir ve daha düşük ücret skalaları sunabilir (Riston 2002). İşveren markası, işe alma, elde tutma ve performansla ilişkili organizasyon için üç önemli faydadan oluşur. İşe alım süreci, yalnızca belirli sayıda kişiye ulaşan reklamlar nedeniyle genellikle çok pahalıdır. Güçlü bir işveren markasına sahip bir şirket için işe alım süreci, reklam maliyeti olmaksızın yetenekli bir çalışan havuzu oluşturacaktır. Şirketin bir işveren olarak sahip olduğu güçlü olumlu itibardan dolayı, yetenekli ve yetenekli çalışanların çoğunluğu o belirli firmada iş fırsatları arayacak ve bu da işe alım sürecinin maliyetinin düşmesine yol açacaktır. Güçlü bir işveren markası, organizasyonu yetenekli bir iş gücü için arzu edilen bir yer haline getirecek ve potansiyel çalışanları çekecektir. Güçlü bir işveren markası, çalışanların elde tutulmasına yardımcı olacaktır, çünkü kuruluş çalışmak için arzu edilen bir yer olacaktır ve diğer tüm kuruluşlar onlara daha az çekici geleceği için çalışanların hiçbiri ayrılmak istemeyecektir. Ayrıca, kurum çalışmak için arzu edilen bir yer ise, çalışanlar orada çalışmaktan keyif alacaklardır ve bu da iş performanslarını artıracaktır (Taylor 2010). En önemlisi Tanwar'a (2016) göre, işveren markasının boyutları, çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerindeki farklılıkları açıklar ve bu sayede işletme, çalışanları elde tutma düzeylerini artırabilir.

Tercih sebebi olan güçlü işveren markasına sahip şirketlerin, başka bir iş aramak istemeyeceği için yüksek kaliteli bir çalışanı kaybetme ihtimalinin çok daha az olduğu muhakkaktır. İşveren markasının asıl amacı ve görevi, çalışanların işverenlerine olan görüş ve duygularını etkilemektir. İşveren markasının çalışanda yarattığı temel duygulardan ikisi, doğal olarak çalışanın benlik saygısının artmasına yol açan gurur ve sadakattir (Taylor, 2010: 199-200).

### **1.10.3. Personel Kazanımları**

Yönetim, teslimat süresini iyileştirmek için darboğazları azaltmak için personel faydalarının işlenmesi ve ödenmesi için uygulanan mekanizmaların gözden

geçirilmesini sağlamalıdır. Bunu yaparak, çalışanların sosyal yardımlara erişmek için geçen sürenin uzunluğundan şikâyet etmeleri için herhangi bir sebepleri olmayacaktır (Firmpong, 2015: 69).

İşveren markası, belirli bir kuruluş tarafından istihdam edilen arzu edilen konuların her birinin harici ve dahili olarak reklamını yapmak ve mevcut personel ile etkileşime girmenin yanı sıra işe alımlara hitap edebilmek için tasarlanmıştır (Tikoo ve Backhaus, 2004). Güçlü bir işveren markası, şirketin doldurmak istediği işleri teşvik etmesine ve ihtiyaç duyduğu ve aradığı doğru yeteneklere sahip çalışanları çekmesine gerçekten yardımcı olacak güçlü bir işveren markası anlaşılabilir. Bu nedenle, şirketin amacı mümkün olduğunca çok sayıda başvuru sahibi çekmek değil, gerçekten yetenekli ve ihtiyaçlarını karşılayan kişileri çekmektir. Güçlü bir işveren markasına sahip bir şirketin, çalışanların kendileri bu şirkette çalışmak istediği ve iş fırsatları aradığı için yetenekli çalışanlar aramasına bile gerek yoktur. Halkı değil, belirli uygun tüketicileri çekmeyi amaçlayan pazarlama kampanyaları bu şekilde çalışır. Böylece işveren markası stratejisini rasyonel olarak uygulayan şirketler, işgücü piyasasında tercih edilen işveren olarak nitelendirilmeyi başarabilmektedir (Taylor 2010).

#### **1.10.4. İşe Alım Maliyetlerinin Düşmesi**

İşveren markası uygulamalarını kullanmanın getirdiği faydalar işe alım sürecinde çoktur. İşe alım süreci genellikle maliyetli ve iyi hedeflenmiş reklamlar gerektirir. Güçlü işveren markasına sahip şirketler, doğal olarak çekici oldukları için çok fazla reklam yapmaları gerekmediğinden, doğru adayları çekmek için bu kadar para harcamak zorunda değildir. Dolayısıyla, güçlü bir işveren markası, cezbetme ve işe alma sürecinin maliyetini düşürmektedir. Aslında, bu şirketler veri tabanlarında saklanan ve kullanılabilir ve daha fazla reklama ihtiyaç duymadan gelecekteki işleri kapsayabilecek çok sayıda özgeçmiş almaktadır (Mousios, 2021: 5).

#### **1.10.5. Örgütsel Bağlılık Artışı**

Sevdikleri bir işyerinde çalışanlar, örgütlerine sadık ve gururludur. Böylece görevlerini ihmal etmezler, işlerinden zevk alırlar ve verimliliklerini yükselir. Bu çalışanlar, gurur duydukları için işlerine devam etmek isterler, bu nedenle üretkenliklerini artırır ve sevdikleri için yaptıkları işte iyi olurlar (Mousios, 2021: 5).



Mevcut yetenek kıtlığı ve son derece rekabetçi bir işgücü piyasası, şirketlerin iş başarısı ve büyümesine ulaşmak için çalışanları elde tutma konusunda yetenekleri çekmekten daha uygun bir stratejik araç haline getiriyor (Festing ve Schäfer, 2014). Şirketler, işveren markası aracılığıyla çalışan bağlılığını gerçekleştirerek, yetkin ve becerikli bir işgücünü elinde tutabilecektir (Maheshwari ve diğerleri, 2017).

Literatür, çalışanların ve kurum kültürü arasındaki uyumun yanı sıra kurumsal değerlerin anlaşılmasının çalışan bağlılığının seviyesini belirlediğini göstermektedir (Kimpakorn ve Tocquer, 2009) Etkili işveren markası yoluyla bir şirket, iş gücünün kurumsal değerleri ve ilkeleri içselleştirmesini kolaylaştırabilecek ve böylece davranışlarını kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirerek çalışan bağlılığındaki artışı destekleyebilecektir (King ve Grace, 2008).

Mowday, Steers ve Porter'a (1979) göre, kişinin işverenine bağlılığı, çalışanların kişisel hedefleri ile organizasyonun hedefleri arasında uyumluluğu gerektirmektedir. Bu nedenle, çalışanlar bu hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmak için şirkette kalmayı amaçladığından bağlılık artırılabilir (Mowday ve diğerleri, 1979). Değer uyumu ve çalışanların organizasyon kültürü ile uyumunun yanı sıra, şirketin ayırt edici özelliklerinin hem dahili hem de harici olarak iletilmesindeki tutarlılık, çalışanların bir organizasyona bağlılığının artmasına sağlayacaktır (Jacobs, Yuve Chavez, 2016) Bir şirkete giren ve tutarlı bir marka deneyimi algılayan çalışanlar, işveren seçimini onaylayacak ve böylece şirketle bir bağ kuracaktır (Reis ve Braga, 2016).

## BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

### 2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Örgütsel bağlılık, kısmen bağlılığın güçlü motivasyonel etkileri nedeniyle son yirmi yılda popüler bir araştırma konusu olmuştur (Becker, 1992; Allen ve Meyer, 1990; Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Kavramın anlaşılmasındaki ilerlemeye rağmen, kavramın doğası ve örgütsel bağlamda nasıl uygulanması gerektiği konusunda teorik tartışmalar devam etmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990; Hunt ve Morgan, 1994; Reichers, 1986; Morrow, 1983).

Bağlılık araştırmalarında, bağlılığa yönelik "tutumsal" ve "davranışsal" bir yaklaşım ile "duygusal" ve "devam" (veya "hesaplayıcı") bağlılık kavramı arasındaki iki ortak ayrım vardır (Meyer ve Allen, 1984; Mowday ve diğerleri, 1982; Stevens, Beyer ve Trice, 1978). İlk ayrım, öncelikle bağlılık geliştirme süreciyle ilgilidir, ancak kavramın nasıl tanımlandığı ve operasyonel hale getirildiği konusunda çıkarımları vardır.

Tutumsal yaklaşıma göre bağlılık, iş deneyimlerinin, örgüte ilişkin algıların ve kişisel özelliklerin bazı kombinasyonlarının bir sonucu olarak gelişir ve bu da örgüt hakkında olumlu duygulara yol açar ve bu da bağlılığa dönüşür (Mowday vd., 1982).

Daha fazla açıklama, olumlu tutumları olan kişilerin, beklenen gelecekteki ödüller karşılığında taahhüt sunmaya hazır oldukları değişim teorisi kisvesi altında sunulmaktadır (Angle & Perry, 1983).

Davranışsal yaklaşımda, bir kişi, fiilen, sonradan bir pozisyonu tersine çevirmeyi veya bir faaliyet alanından ayrılmayı maliyetli hale getiren davranış-davranışlara girişmenin bir sonucu olarak bir bağlılık durumuna veya pozisyonuna ulaşır (Salancik 1977). Taahhüt eylemleri şunları içerebilir: devredilemez bir emeklilik programı, tatil zamanı tahakkuku, akademik görev süresi veya bir konuyu veya hedefi destekleyen beyanlar.

Bu iki yaklaşım ile "duygusal" ve "devamlılık" bağlılığı arasında bağlantılar önerilmiştir (Mowday ve diğerleri, 1982), ancak iki tipolojinin nasıl bağlantılı olduğu konusunda tartışmalar mevcuttur (Angle ve Lawson, 1993).

Duygusal bağlılık, hedeflere bağlılık ve paylaşılan değerler duygusuyla kendini gösteren, kuruluşa yönelik güçlü, olumlu tutumlar olarak tanımlanır. Duygusal

bağlılığın, tutumsal gelişim süreciyle ilişkili olumlu deneyim türlerinden ortaya çıktığına inanılmaktadır.

Becker (1960) başlangıçta devam bağlılığını, bir kişinin bir organizasyon için çalışırken zaman içinde tahakkuk ettirdiği "yan bahisler" veya yatırımlar ile ilişkili olarak tanımlamıştır. Onun sözleriyle, "Bir kişi bir 'yan bahis' yaparak, yabancı ilgiyi tutarlı bir faaliyet alanıyla ilişkilendirdiğinde taahhütler ortaya çıkar" (s.33). Buna göre bağlılık, aksini yapmanın algılanan maliyetleri nedeniyle örgütün bir üyesi olarak kalma eğilimidir. Becker'in odak noktası esas olarak maddi maliyetler (hak edilmeyen emeklilik yardımları, iş güvenliği, tahakkuk eden tatiller) iken, Salancik (1977), daha önce ifade edilen bir pozisyonun çelişmesi veya tersine çevrilmesi ile ilişkili "maliyetlere" dikkat çekti.

Bu nedenle örgütsel bağlılık, hem bir kuruluşa karşı pozitif bir yükümlülük durumunu hem de geçmiş eylemlerin bir yan ürünü olarak geliştirilen bir yükümlülük durumunu tanımlayabilir. Bu bağlılık durumu, sırayla, bireyi, bağlılığın şartlarını yerine getiren bir dizi eyleme zorlar, bu da şu soruyu gündeme getirir: örgütsel bir ortamda bağlılığın şartları nelerdir? Mowday (1979), terimlerin örgüt üyeliğini sürdürme isteğini, örgütün amaç ve çıkarlarına destek vaadini ve işle ilgili davranışlar yoluyla bu amaçları desteklemek için çaba harcama isteğini içerdiğine inanmaktadır.

Devam bağlılığı, öncelikle devam eden üyelikle bağlantılıdır. Bunun nedeni, kişilerin bağlılığı büyük ölçüde, bağlılığı yerine getirmemenin algılanan "maliyetleri" ile bağlantılı kişisel çıkarları dışında sürdürecekleridir. Zaman zaman devam bağlılığıyla ilişkilendirilen "davranışsal yaklaşım", daha kapsayıcıdır ve bağlılık koşullarının, bu yol ne olursa olsun, belirli bir odak taraf karşısında, seçilen bir eylem yolunda devam etme istekliliği olduğunu ima eder. Koşullar, tarafların üzerinde anlaştığı her şeydir; bu, davranışsal bir yaklaşımın hem duygusal hem de devam bağlılığının oluşturulmasına yardımcı olabileceğini düşündürür.

Duygusal-süreklilik ayırımına ek olarak, Weiner (1982) ve Allen ve Meyer (1990), bir yükümlülük duygusunun kişiyi belirli bir hareket tarzına bağladığı "normatif bağlılık"ı tanımlamıştır. Angle ve Lawson (1993), bu normatif eğilimin, karşılıklılıkla ilişkili kişisel bir değeri daha doğru bir şekilde temsil ettiğini ve bağlılığın öncülü olarak hareket edebileceğini öne sürdüler. Üye kalmaya yönelik ahlaki bir yükümlülüğü yansıtan Allen ve Meyer ölçeği bu görüşü destekler görünmektedir. Birinin kendini adamasına neden olabilecek normatif bir güç (örneğin, verilen bir şey için kişisel

değerler ve karşılıklılık duyguları) ile tüm taahhütlerin sadece taahhütlerini yerine getirmesi gereken normatif bir bileşeni arasında bir ayırım yapılması gerekebilir.

## **2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılığın tanımının yapılmasında olduğuna benzer bir şekilde sınıflandırmasında da birbirinden farklı perspektifler bulunmaktadır. Örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların kavrama değişik perspektiflerden bakmış olmaları nedeniyle örgütsel bağlılık tutumsal ve davranışsal olarak iki kategoride ele alınmıştır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık kavramına yoğunlaşırken, sosyal psikologlar ise davranışsal bağlılık kavramına daha fazla eğilmişlerdir. Sonraki başlıklarda tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık konuları ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir (Aras, 2016: 30).

### **2.2.1. Tutumsal Bağlılık**

Bu bağlılık türü, çoğunlukla bireyin örgütle entegrasyonunun ve örgüte dahil olmasının gücü olarak belirtilmektedir. Bu bağlılık şekli, personelin örgütleriyle mevcut ilişkilerini ele almaktadır. Bu bağlılık türünde, personelin kendi değer ve amaçlarının, örgütün değer ve amaçlarıyla ahenkli olması gerekmektedir (Timuroğlu ve Gürkan, 2016: 115).

Tutumsal bağlılıkla alakalı değişik sınıflandırmalara gidilmiştir. Bunlar; Etzioni'nin (1961), Kanter'in (1968), O'Reilly ve Chatman (1986) ile Allen ve Meyer'in (1990) sınıflandırmalarıdır.

#### **2.2.1.1. Etzioni'nin Bağlılık Yaklaşımı**

Etzioni (1961) örgütün personel üstündeki kuvvet ya da yetkisinin personel ile örgütü birbirine bağladığını iddia etmektedir. Etzioni (1961: 10) bağlılığı moral-ahlaki bağlılık, hesapçı çıkara dayalı bağlılık ve gönülsüz-yabancılaştırıcı bağlılık şeklinde üç sınıfta ele almıştır. Moral bağlılık personelin örgütün hedeflerini ve değerlerini özümsemesine bağlı olan olumlu ve yoğun yönelme manasında kullanılmaktadır (Aras, 2016: 31).

Bu bağlılıkta personel örgütün hedefini ve çalışmalarını değerli Saymakta ve bunun için içtenlikle uygulamaktadır. Bu bağlılık türü örgüt adına en çok arzu edilen ve pozitif bağlılık çeşididir. Çıkara bağlı bağlılık moral bağlına göre daha düşük yoğun bağlıları kapsamaktadır ve örgütle personel arasındaki bağ karşılıklı alışveriş bağıdır. Personel

kendisine ödenen maaşa karşılık bir mesai zamanında uygulanması gereken iş normuna göre çalışmaktadır (Gül, 2002: 43).

Gönülsüz bağlılıkta personel tutumlarının örgütçe sınırlandırıldığını düşünerek örgüte gösterilen tepki olarak negatif hislerden oluşmaktadır. Bu bağlılıkta personel üyeliklerini bağlılık ile değil mecburiyet kapsamında devam ettirmektedir. Penley ve Gould (1988: 45), Etzioni'nin (1961) bağlılık perspektifinde moral bağlılık ve gönülsüz bağlılıkta karmaşık bir durum olduğunu belirtmektedir. Buna göre bu iki bağlılık türünün birbirinden tam olarak bağımsız ya da tezat olup olmadığı net bir şekilde söylenemeyecektir. Araştırmacılar bu iki bağlılık türünün tamamen tezat görülemeyeceğini ve bu nedenle biri diğerinden bağımsız incelenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra Penley ve Gould, Etzioni'nin örgütte sadece bir bağlılık çeşidinin bulunabileceği savının tersine örgütte birden çok bağlılık şeklinin birlikte bulunabileceğini iddia etmektedir (Aras, 2016: 31).

#### **2.2.1.2. Kanter'in Bağlılık Yaklaşımı**

Kanter'e (1968:500) göre bağlılık, kişinin ilgi ve bağlılığını sosyal sisteme sunmaya gönüllü olmaları, arzu ve gereksinimlerini giderecek sosyal bağlarla kişiliklerini örtüşürmeleridir. Kanter (1968: 504) bağlılığı devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı şeklinde üçe ayırmıştır. Devam bağlılığı, personelin olumlu bilişsel uyumunu içermekte, ödül ve maliyeti ölçtüğünde durmanın daha karlı olduğu halleri belirtmektedir. Devam bağlılığında personel adına durduğunda kar ayrıldığında ise maliyet oluşmaktadır. Devam bağlılığının fedakârlık ve yatırım olarak iki unsuru bulunmaktadır.

Fedakârlık personelin bazı unsurlardan vazgeçmesini belirtmektedir. Personel fedakârlıkta bulunduğu örgütte durmak daha kıymetli ve anlamlı olmaktadır. Yatırım personelin hâlihazırda ve potansiyel kaynaklarını örgüte sunması ve ileride bundan karlı dolayı olmasıdır. Yapılan yatırım gözle görünen kaynaklardan yapılabileceği gibi vakit ve enerji benzeri gözle görünmeyen kaynaklarla da yapılabilmektedir. Özetle personel örgütten kazanç elde etmeyi düşünmektedir. Örgütten çıkmak ise maliyetli olacaktır. Kenetlenme bağlılığı ise örgütte bulunan sosyal gruplarla gerçekleşen bir bağlılık türüdür (Aras, 2016:32).

Kanter (1968: 507-509) bu tür bağlılıkların sosyal bağlardan vazgeçme ya da grubun birbiri ile kenetlenmesini basitleştirecek simge ve seremonilere dahil olma gibi

unsurlarla sosyal olarak bağlanma usulüdür. Bu bağlanmada çatışmadan uzak durulurken, gönüllü olarak vazgeçme ve paylaşma, birliktelik fikri bağlılığın esasıdır. Kanter'in belirttiği üçüncü bağlılık çeşidi kontrol bağlılığıdır. Kontrol bağlılığı personelin tutumlarının örgütün arzu ettiği yönde, örgütün değer kalıpları ile belirlenmesidir. Başka bir deyişle kontrol bağlılığı personelin örgüt değerlerine bağlı bulunmasıdır. Kanter (1968: 501) kontrol bağlılığını personelin örgütün hedef ve değerlerinin pozitif davranış için kılavuz olduğunu düşünmesi durumunda meydana gelmektedir. Etzioni (1961) personelin sadece bir bağlılık çeşidini benimseyeceğini belirtmektedir. Kanter ise (1968) personelin üç bağlılık şeklini de gösterebileceğini fakat birinin daha baskın kalacağını belirtmiştir.

### **2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Bağlılık Yaklaşımı**

O'Reillyve Chatman (1986: 493) bağlılığı psikolojik bağlanma vurgusu ile sınıflandırmıştır. Araştırmacılara göre psikolojik bağlılık, kişilerin örgütsel unsurlarını ve örgüt perspektifini içselleştirme seviyesidir. Bu kategorizasyonda belirtilen üç bağlılık türü bulunmaktadır. Bu bağlılık türleri; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığıdır. Uyum bağlılığı türünde hedef bazı harici ödüllere erişmektir. Personelin bağlılık sunmalarının ve bu gaye ile gösterdikleri tutum ve davranışların esas amacı bazı ödüllere erişme ve bazı yaptırımları ortadan kaldırmaktır. Bu ödüllere erişme arzusunun seviyesi bağlılığın kuvvetini ifade etmektedir (Aras, 2016: 33).

Özdeşleşme örgütteki kişilerin o yapının bir ögesi olmaya devam etme arzusuna dayanmaktadır. Personel örgütün hedeflerini, norm ve niteliklerini onaylamakta ve bu unsurlarda özdeşleşirse bağlılık sağlanmaktadır. Personeller örgütün hedef ve normlarını onayladıkları derecede örgüt ile özdeşleşeceklerdir. İçselleştirme bağlılığı tamamen bireysel ve örgütsel normlarla uyuma göre şekillenmektedir. Bu bağlılık türünde personel uyum sağlayan değer ve hedeflere yönelik davranmaktadır. O'Reilly ve Chatman (1986) çalışmalarında uyum boyutuyla ekstra rol davranışı arasında ilişki saptanamazken, içselleştirme ve özdeşleşme boyutlarıyla ekstra rol davranışı arasında olumlu yüksek bir ilişki belirlenmiştir. Bu durum da örgütlerin bağlılık konusunun neden önemli gördüğünün bir göstergesidir.

### **2.2.1.4. Allen ve Meyer'in Bağlılık Yaklaşımı**

Meyer ve Allen (1984) bağlılığı ilk olarak duygusal bağlılık ve devam bağlılığı şeklinde iki farklı boyutta sınıflandırmış, ardından normatif bağlılık (Allen ve Meyer, 1990)

boyutunu da ekleyerek üç boyuta ele almışlardır (Meyer ve diğerleri, 2002). Tutumsal bağlılık şeklinde de anılan duygusal bağlılık, iş ortamına dair duygusal tepkilerle yakından alakalıdır. Genellikle işe asılma, beraber çalışan insanlardan, işe ve mesleğe bağlılıktan edinilen tatminle alakalıdır (Balay, 2000: 73). Duygusal bağlılık, personelin örgüte karşı duyduğu duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bir olmasını içermektedir. Kuvvetli bir duygusal bağlılığı olan personel gereksinim hissettikleri değil, arzu ettikleri için örgütte durmayı sürdüreceklerdir (Aras, 2016: 33-34).

Devam bağlılığı, personelin içinde bulunduğu örgütten çıkmanın kendisinden neler götüreceğini dikkate almalarıyla alakalıdır. Bu boyutta personelin örgüte bağlılık hissetmelerinin ve örgütte durmayı istemelerinin esas sebebi gereksinim duymalarıdır). Dolayısıyla personel örgütten çıkmanın maliyetli olması halinde durmayı seçmektedir. Bu bağlılık türünde, örgüte yapılan yatırımların seviyesi ve sayısıyla diğer seçeneklerin azlığı büyük bir etkidir. Başka bir deyişle, personelin bir örgütteki yatırımları, mesela kıdemi ve yan hakları, örgütten çıkmanın maliyetini geçiyorsa, personel örgütte durmayı sürdürecektir (Arslan, Bozkurt ve Kendir, 2018: 1032).

Normatif bağlılık, personelin örgütte durmaya devam etmeyle alakalı sorumluluk hislerini ifade etmektedir. Personel yüksek normatif bağlılık hissiyle örgütte durmaya gereksinim duymaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991). Personelin normatif bağlılık hissetmesi, kişisel fayda sağlama arzusundan gelmektedir. Bu bağlılık duygusu, personelin uygulamalarının doğru ve etik olduğunu düşünmeleri sebebiyle bazı davranışsal eylemlerde bulunmasına neden olmaktadır. Bu insanların daha çok işe katılım ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri görülebilmektedir (Aras, 2016: 34).

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın müşterek yanları, bireyle örgüt arasında örgütten çıkma olasılığını düşüren bir ilişkinin gelişmesine neden olmasıdır. Fakat bu bağın özelliği bağlılık çeşidine göre farklılık arz etmektedir. Duygusal bağlılık insanlar istediklerinden dolayı, devam bağlılığı çıkarlar bağlanmayı zorunlu kıldığından, normatif bağlılık ise etik nedenlerle var olmaktadır (Arslan vd., 1033).

### **2.2.2. Davranışsal Bağlılık**

Örgütsel davranışlar açısından bilim insanlarının tutumsal bağlılık perspektifine alternatif olarak, sosyal ruh bilimciler davranışsal bağlılık perspektifini geliştirmişlerdir.

Bu bağıllık türü genellikle personelin daha önceki davranışları sebebiyle örgüte bağlı olduğu süreyle alakalıdır. Meyer ve Allen (1997: 9) bu bağıllık türünü, personelin bir örgütten uzunca bir vakit ayrılmamaları problemi ve bu problemlerin altından ne şekilde kalktılarıyla alakalı olarak ele almışlardır. Araştırmacılar, davranışsal bağıllık sergileyen personelleri, örgütten öte, bazı eylemlere bağıllık gösterdiklerini dile getirmektedir. Farklı bir deyişle davranışsal bağıllık, örgütten ziyade, kişinin davranışlarına bağlı bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Kişinin bir davranış sergilemesinin ardından, bazı unsurlar sebebiyle davranışını devam ettirmekte ve bir süre geçince devam ettirdiği bu davranışa bağlanmaktadır. Zamanla bu davranışa uygun ya da onu haklı çıkararak tutumlar geliştirmekte dolayısıyla davranışın yinelenme ihtimalini yükseltmektedir (Aras, 2016: 35).

Alanyazında davranışsal bağıllıkla alakalı iki bakış açısı vardır. Bunlardan birincisi Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı (1960), diğeri ise Salancik'in (1977) yaklaşımıdır. Sonraki başlıklarda bu iki bakış açısı daha detaylı bir şekilde incelenmiştir.

#### **2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Perspektifi**

Becker'in Yan Bahis perspektifi personelin örgütten çıkmak için göze alacakları maliyetlere yoğunlaşmıştır. Personel bu yaklaşımda tutarlı bir davranış seyri göstermektedirler. Bunun nedeni personelin zaman, para ve emek gibi yatırımları örgütten çıktığında yitirecek olmasıdır. Personeller örgüte sundukları yatırımları muhafaza etmeyi arzulamaktadır (Aras, 2016: 35).

Becker'e (1960) göre örgütsel bağıllık, personellerin örgütle çift taraflı bir şekilde bahse girdikleri bir süreçtir. Bağıllığın "bahse girme" kavramına göre, birey değerli gördüğü bir şeyi ya da şeyleri ortaya koyarak, bir bakıma bahse girerek örgütüne yatırım yapmaktadır. Ortaya koydukları onun için ne derece değerli ise bağıllığı da o kadar yüksek olacaktır. Becker'in (1960: 35) yan bahis kavramında devam bağıllığı ekonomik nedenlerle var olmaktadır. Bireyin yatırımları zamanla yükseldikçe farklı iş imkânlarının çekiciliği düşmektedir.

Becker'in (1960) bakış açısını inceleyen bazı araştırmacılar, yatırımların niceliği ve niteliği yükseldikçe devam bağıllığının da yükseldiğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra Ritzer ve Trice yatırımların bir süre sonra yükseleceğinden yaşın devam bağıllığında büyük bir etken olduğunu belirtmiştir (Aras, 2016: 36). Meyer ve Allen (1984) ise belirtilenlerin tersine çalışmada yaş ve kıdemin her daim devam bağıllığıyla



alakasının bulunmadığını, yaş ve kıdemın duygusal bağıllıkla alakalı olduğunu belirlemiştir.

Becker (1960: 38), personel yaptığı yatırımların farkında olmadığı zaman bağıllığının değişmeyeceğini belirtmiştir. Bu nedenle devam bağıllığından söz etmek için personelin yatırımlarını yitirmekten çekinmesi ve bunun farkında olması gerekmektedir.

#### **2.2.2.2. Salancık'in Bağıllık Perspektifi**

Salancık (1997) için bağıllık; personelin tutumuna ve tutumu vasıtasıyla eylemlerini ve örgütle bağıllı kuvvetlendiren inançlarına bağlanması sürecidir. Salancık'in (1997) bakış açısı tutumlarla davranışların eşgüdümüne göre şekillenmiştir. Bireyin tutumlarıyla davranışları arasındaki uyumsuzluk bireyde, gerilim ve strese sebep olmakta, aradaki uyum ise bağıllığı sağlamaktadır. Salancık (1997) her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından bahsetmektedir. Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kere yapılmasının ardından iptal edilemeyen ve geri dönüşü olmayan, diğer insanların önünde yaşanan ve gönüllü bir şekilde sergilenen davranışlar bağıllık üzerinde etkilidir (Gül, 2002: 49).

Becker'inde Salancık'in de bağıllık perspektifinde davranış odak noktasında olmasına karşın Becker'in bakış açısında personelin tutumuna karşı bağıllık oluşabilmesi tutumundan vazgeçtiğinde yitireceği yatırımların bilincinde olmasına bağıllıdır. Salancık'in bakış açısında ise tutuma dair bağıllığın ortaya çıkması, personel ile örgüt bağıllı gösteren psikolojik vaziyetin sürdürülmesin arzu edilmesi önemlidir (Aras, 2016: 36).

Tutumsal bağıllık ve davranışsal bağıllık perspektifleri genel çerçevede kıyaslandığında önemli bir nüans olduğu fark edilmektedir. Tutumsal bağıllık personel ile örgüt arasındaki bağıllı sürecini dikkate alırken davranışsal bağıllık, personelin örgüte nasıl bağıllı olduğu ile ilgilenmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 26).

#### **2.2.3. Çoklu Bağıllık**

Davranışsal bağıllık ve tutumsal bağıllık kuramları, bağıllık duygusunu örgütün tamamına hissedildiği öngörüsüne bağlamaktadır. Çoklu bağıllık perspektifinde ise personelin örgütteki farklı unsurlara farklı bağıllık hissedeceği belirtilmektedir (Küçüközkan, 2015: 16).

Çoklu bağlılık kuramında bireyin hissettiği bağlılık diğer insanlarca hissedilen bağlılıktan farklı olarak görülmektedir. Dolayısıyla bağlılığın sebepleri değişiktir. Mesela, bir personel örgütünün üstün mamulleri ucuz fiyatla satışa çıkarması, başkası örgütün personeline gösterdiği değer, farklı biri idarecilerin personele iyi davranması nedeniyle bağlılık hissedebilecektir. Özetle örgütsel bağlılığı meydana getiren dahili ve harici unsurlar çoklu bağlılığı meydana getirmektedir (Gül, 2002).

Örgütsel bağlılık alanyazınında değişik bağlılık çeşitleri bulunmasına karşın kökeninde bütün bağlılık yaklaşımları benzerlikler göstermektedir. Aralarındaki farklılıklara şöyle sıralanabilmektedir. Konuyla ilgili olan yazarların araştırma disiplinleri bağlılık konusunu değişik açılarda ele almalarına sebep olmuştur. Örgütsel davranış üzerine incelemelerde bulunan araştırmacılar tutumsal bağlılık, sosyal psikologlar ise davranışsal bağlılık üzerine çalışmıştır. Bunların yanı sıra davranışsal bağlılığa nazaran tutumsal bağlılıkta daha az duygusallık görülmektedir. Tutumsal bağlılık kuramları kişisel ve örgütsel amaçların adaptasyonuna, davranışsal bağlılık kuramları ise bireylerin örgütte bulunmalarını devam ettirmek için ne yapmaları gerektiği ile alakalıdır. Çoklu bağlılık kuramı ise dahili ve harici pek çok unsurun örgütsel bağlılığın oluşmasında etken olduğu hipotezine dayanmaktadır. Örgütsel bağlılık yaklaşımları ve yaklaşımı var eden düşünürler aşağıdaki tabloda verilmiştir (Aras, 2016: 37).

### **2.3. Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkili Olan Unsurlar**

Personelin örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olan farklı unsurlar yine farklı seviyelerde etkili olmaktadır. Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan unsurlar kişisel, örgütsel ve örgüt harici unsurlar şeklinde sınıflandırılabilir. Bu başlık altında bağlılık üzerinde etkisi olduğu varsayılan unsurların ne seviyede ve ne şekilde etkilediği belirtilmektedir.

#### **2.3.1. Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkili Olan Bireysel Unsurlar**

Örgütsel bağlılık üzerinde hangi bireysel unsurların nasıl ve hangi yönde etkisinin olduğu pek çok araştırmacının ilgisini çekmiştir (Aras, 2016: 39). Cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi medeni hal, çalışma süresi gibi unsurlar örgütsel bağlılık üstünde etkisi olduğu varsayılan unsurlardır.

### **2.3.1.1. Cinsiyet**

Kadınların eğitim seviyesinin artması, meslek yaşamına dahil olması ve kariyerlerini geliştirmek uğraşmaları gibi unsurlar cinsiyetle alakalı araştırmaların da yaygınlaşmasını sağlamıştır. Örgütsel bağlılığın cinsiyet değişkenine göre değişim değişmediğine yönelik iki farklı görüş bulunmaktadır. Bunlardan ilki, kadınlar ailedeki mesuliyetlerine daha fazla özen göstermekte ve mesleki yaşamlarında yüz yüze geldikleri sorunlardan ötürü daha düşük örgütsel bağlılık sergilemektedirler. İkinci görüşte ise kadınlar erkeklere nazaran daha istikrarlı olduklarından daha yüksek bağlılık hissetmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılığın cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediğine dair yapılan çalışmalarda bir kesinlik bulunmamaktadır. Kimi yazarlar yürüttükleri çalışmalarda örgütsel bağlılıkla cinsiyet arasında bir fark olduğunu tespit ederken (Küçüközkan, 2015; Ağırbaş ve Yıldızhan, 2019; Arı, Gülova ve Köse, 2017; Ersoy, Bişgin, Karayol ve Atakan, 2014; Gündoğan, 2009), kimi yazarlar da örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında anlamlı bir farkın olmadığını belirlemişlerdir (Negiz, Oksay ve Akman, 2012; Demirgil ve Mücevher, 2017).

### **2.3.1.2. Yaş**

Personel yaş aldıkça örgüte sunduğu yatırımlar da çoğalmakta, dolayısıyla örgütten çıkmak da bu yatırımların yitirilmesi demektir. Bunun yanı sıra yaşla beraber personelin ailesine karşı mesuliyetleri de çoğaldığından personel yeni imkanlar arayışına girmekte kararsız kalmaktadır. Sonuçta genç yaşta, kalifiye ve gayretli personelin varlığı yaşça büyük personellerce risk olarak görülmektedir. Bu nedenle yaşlanan personelin örgütsel bağlılığı da artmaktadır.

Daha önce yapılmış çalışmalarda yaşı yüksek olan personelin duygusal ve normatif bağlılık seviyelerinin yaşça genç olanlara nazaran daha fazla olduğu belirlenmiştir (Baysal, 2012; Uslu ve Beycioğlu, 2013; Dew, Keefe ve Small, 2005; Ağırbaş ve Yıldızhan, 2019; Pransky, Conti, Chen, ve Edington, 2004; Coşkun, 2012; Lerner vd., 2001; Özkaya, Kocakoç ve Kara, 2006; Yavuz, 2009). Yaş ile örgütsel bağlılık arasında fark olmadığını tespit eden çalışmalar da mevcuttur (Chow, 1994; Kwan ve Banks, 2004; Çakar ve Ceylan, 2005; Çöl ve Gül, 2005; Keleş, 2006; Güçlü, 2006; Kılıç ve diğerleri, 2008).

### **2.3.1.3. Eğitim Seviyesi**

Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu varsayılan bir diğer unsur da kişilerin eğitim seviyesidir. Eğitim seviyesi yüksek personelin iş bulmada yeni seçenek fırsatı ve mesleki beklentisinin fazla olması, sık iş değiştirmeleri gibi sebeplerden ötürü bu insanların örgütsel bağlılık düzeylerinin az olduğuna yönelik geniş çaplı bir fikir birliği bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar bu fikirleri de desteklemektedir. Çöl ve Gül'ün (2005) yürüttüğü çalışmada eğitim seviyesinin artmasıyla duygusal ve normatif bağlılık düzeyinin düştüğü belirlenmiştir. Bunun yanı sıra Gilbert ve Ivancevich (1999), Ağırbaş ve Yıldızhan (2019), Coşkun (2012), Kömürcüoğlu (2003), Taşkın ve Dilek (2010) ve Öge ve Kurnaz (2017) eğitim seviyesiyle örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir fark tespit etmişlerdir.

Ancak bu durumun aksine sonuçların tespit edildiği çalışmalar da bulunmaktadır. Kwan ve Banks (2004), Çakar ve Ceylan (2005), Güçlü (2006), Ağca ve Ertan (2008) gibi araştırmacılar yürüttükleri araştırmalarda eğitim seviyesinin örgütsel bağlılık üzerinde bir fark yaratmadığını belirlemişlerdir.

### **2.3.1.4. Medeni Hal**

Evli olan kişilerin ailelerine karşı mesuliyetleri örgüt değişikliği durumlarında çok azla risk almak istememelerine ve bu da örgütlerine olan bağlılıklarının artmasına sebep (Ersoy, 2007). Bunun yanı sıra çocukları olan kişilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin biraz daha yüksek olabileceği de düşünülmektedir. Kılıç ve diğerleri (2008) yaptıkları çalışmada medeni hal ve örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir fark tespit etmiştir. Özkaya, Deveci Kocakoç ve Karaa (2006) ile Özcan (2020)de yaptıkları çalışmalarda medeni hal ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğunu belirlemiştir. Evli olan kişilerin bağlılık seviyeleri evli olmayan kişilere nazaran daha fazladır.

### **2.3.1.5. Çalışma Süresi**

Örgütte durulan zamanın yükselmesiyle yaş faktöründeki gibi yatırımların çoğalacağı ve büyük olasılıkla personelin örgütte kaldığı süreyle orantılı bir şekilde daha yüksek kademelere çıkma olasılığının artacağı varsayılmaktadır. Bu nedenle çalışma süresinin artması örgütsel bağlılığı da artıracaktır. Fakat aynı mevkide durulan zamanın uzaması

ise personelin terfi umudunun giderilmediği manasına geldiğinden personelin örgütsel bağlılık düzeyini düşürecektir.

Hrebiniak ve Alutto (1972) personelin örgütte kalma süresinin yatırımları nicel ve nitel olarak büyüttüğünü belirterek bunun da devam bağlılığı yükselteceğini ifade etmişlerdir. Currie ve Dollery (2006) yatıkları araştırmada devam bağlılığı ile örgütte bulunma süresine arasında anlamlı bir fark olduğunu belirlemişlerdir. Meyer ve Allen (1984) ise örgütte bulunma süresinin tüm koşullarda devam bağlılığı üstünde etkili olmadığını, ancak örgütte bulunma süresinin duygusal bağlılık üzerinde etkisinin olduğunu belirtmiştir. Personelin örgütte kaldığı süre arttıkça işine ve işyerindeki arkadaşlarına duygusal nedenlerle bağlılığı da artacaktır. Daha önce yapılmış çalışmalarda personelin duygusal bağlılığının örgütte kalma süresine göre fark yarattığı belirlenmiştir (Kördeve ve Aydın, 2016; Jain ve Swami, 2014).

### **2.3.2. Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi Olan Örgütsel Unsurlar**

Örgütsel unsurlar bağlılık seviyesinin önemli etkenlerindedir (Aras, 2016: 41). Bu nedenle Örgütsel bağlılığı düşüren ve/veya artıran unsurların yönetimlerce bilinmesi bağlılığı oluşumunda örgüte değerli veriler edindirecektir. Bu başlık altında da örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel unsurlar ele alınmıştır.

#### **2.3.2.1. İşin Özellikleri**

Personelin yaptığı işten haz duyması ve önemli bir işte çalıştığını düşünmesi örgütsel bağlılığın artması için önemlidir. Yapılan işin ne kadar zor olduğu, maddi kazancı, edindirdiği beceriler, önem seviyesi, mesuliyet alanı ve yapılan işe yüklenen anlam gibi unsurlar örgütsel bağlılık seviyesi üzerinde etkilidir (Ersoy, 2007).

Çalışılan işin hareketli olması ve geniş iş alanının bulunması örgütsel bağlılığın kazanılmasında etkilidir. Bunun nedeni geniş iş alanının daha fazla görev ve mesuliyet getirmesidir. Bu durum da personelin tecrübelerinin çoğalmasına ve bağlılığın artmasına destek olacaktır. Yapılan işin bürokratik ve sıradan bir yapıda olması bağlılığı düşürürken, hareketli ve rekabet ruhu barındıran bir iş bağlılığı yükseltecektir (Aras, 2016: 42).

### **2.3.2.2. Alınan Ücret**

Yapılan iş karşılığı alınan ücret örgütsel bağlılık seviyesini etkileyen önemli unsurlardır. Ücret personeli çalışma konusunda isteklendirmenin yanı sıra örgütsel bağlılığın oluşmasında da önemli bir etkidir.

Örgütsel bağlılıkla ücret seviyesi arasındaki ilişkiyi saptamak için yürütülen çalışmalarda ücret seviyesiyle örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki saptanmıştır. Çöl ve Gül'ün (2005) çalışmalarında ücret seviyesi, akademisyenlerde duygusal bağlılıkta artışa neden olurken devamlılık bağlılığını ise düşürdüğü görülmüştür. Başka bir deyişle ücret seviyesi artan akademisyenler kendilerini örgüte mecbur görmemekte ancak ücreti kazanmasına imkan tanıyan örgüte de duygusal açıdan bağlanmaktadır. İdari personelde ise, ücret seviyesinin duygusal ve normatif bağlılığı arttırdığı görülmüştür. Dolayısıyla ücret seviyesi arttıkça personelin örgütsel bağlılıkları da artmakta ve alternatif iş imkanlarının çekiciliği düşmektedir.

### **2.3.2.3. Katılım Düzeyi**

Katılım, bir örgüt içinde karar verme aşamasında ve alınan bu kararları hayata geçirme yetkisinin belli seviyede personele de verilmesi anlamına gelmektedir. Yönetime dahil olma, idareci ve personel arasında psikolojik yakınlaşmaya imkân veren bir unsurdur. İnsanlar onların karar süreçlerine dahil olma imkânı veren örgüte ve hedeflerine daha çok bağlanma eğilimi göstermektedirler. Personelin yaptıkları faaliyetlerde söz hakkı olması örgütsel bağlılıklarını güçlendirmektedir. Bu nedenle personelin mesuliyet alanını ve yaptıkları çalışmalarda söz sahibi olmalarına imkân sunan bir yönetim şekli örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir. Öyle ki Ulutaş (2011)'in yaptığı çalışmada katılımcı yönetimle örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

### **2.3.2.4. Liderlik**

Çalışanların değerlerini, fikirlerini ve tavsiyelerini dikkate alan liderler bağlılığın artmasında büyük bir etkiye sahiptir. Bu unsurlar göz önünde bulundurulduğunda liderlerin kullanacakları liderlik tarzlarının, takipçileri üstündeki tesirin gücünü ve yönünü belirleyeceği aşikardır.

Alanyazında yapılan çalışmalarda da görüldüğü üzere liderlik ve örgütsel bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Söz konusu çalışmalarda strateji ve

vizyon var etmekle duygusal, devam ve normatif bağıllık arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki belirlenmiştir. Benzer şekilde bireysel unsurlarla duygusal bağıllık ve devamlılık bağıllığı arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bunların yanı sıra davranışsal faktörlerle normatif bağıllık arasında da olumlu ve anlamlı bir ilişki görülmektedir (Eryeşil ve İraz, 2017; Aras, 2016; Bozkuş ve Gündüz, 2015).

### **2.3.2.5. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, örgüt dahilinde müşterek inançlar, davranışlar ve normlar şeklinde açıklanabilmektedir. Örgüt kültürü bir grup simge, seramoni ve mitten meydana gelmekte ve bu unsurlar örgütün inanç ve normlarını personele aktarmaktadır. Örgüt kültürü personelin tutumlarını şekillendiren örgütsel bir unsurdur. Dolayısıyla örgüttekinin paylaştığı kuvvetli bir kültürün var edilmesi personelin örgütle birliğini sağlayacak ve böylece örgütsel bağıllık da güçlenecektir (Mwaura, Sutton ve Roberts, 1998).

Örgütsel bağıllık ve örgütsel kültür ilişkisini inceleyen çalışmalarda örgüt kültürü ile örgütsel bağıllık arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca örgüt kültürünün örgütsel bağıllık üzerinde de etkisinin olduğu belirlenmiştir (Yücel ve Koçak, 2014; Yılmaz, 2019; Gülove ve Demirsoy, 2012).

Ekmen ve Bozkurt'un (2011) birlikte yürüttükleri çalışmada da benzer sonuçlar çıksa da bazı nüanslar bulunmaktadır. Buna göre personelin örgüt kültürüne dair algılarıyla duygusal bağıllık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ancak devam bağıllığı ile olumsuz yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

### **2.3.2.6. Rol Belirsizliği ve Çatışması**

Rol belirsizliği personelin işiyle alakalı ondan istenenlerin ne olduğunun net olmadığı halleri, rol çatışması ise personelin örgütte algıladıkları rolleriyle onlardan istenen roller arasındaki uyumsuzluğu belirtmektedir. Örgütte rol belirsizliği ve rol çatışması hissedilmesinin fazla olması personelde baskıya yol açmaktadır. Bu da personelin vazifesini arzu edilen seviyede yapamamasına sebep olmakta ve örgüt verimliliğini olumsuz etkilemektedir. Yapılan çalışmalarda rol belirsizliği ve rol çatışması ile örgütsel bağıllık arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Farklı

çalışmalarda ise rol belirsizliği ve rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (Aras, 2016: 44-45).

### **2.3.2.7. Örgütsel Adalet**

Çalışanlar örgütlerin aldıkları kararlarda ve ödüllerin verilmesinde belirlenen prensiplerin nesnel ve adil davranmasını istemektedir. Çalışanlar çoğunlukla karmaliyet muhasebesi yapmakta ve örgüte sağladıkları değer nispetinde karşılık görmeyi arzu etmektedirler beklerler (Aras, 2016: 45).

Çalışanlar bir örgütün adil durup durmadığını idarecilerin eylemlerine bakarak değerlendirmektedir. İdarecilerin eylemleri ile ilgili genel bir karara ulaşmanın ardından personelin adalet algısı gelişmektedir. Personelin örgüte dair kuvvetli bir adalet algısı olduğunda, çalışanlar kendilerini örgüt için değerli bir öğe şeklinde hissettiklerinden bağlılıkları da güçlenecektir. Fakat çalışanların yönetim uygulamalarında, bilhassa ödüllerin dağıtımında adil olmadığını düşündükleri hallerde öncelikle örgütsel bağlılıkta ve sonrasında örgütsel yorumlarında olumsuzluklar meydana gelmektedir (Skarlicki ve Folger, 1997).

Yürür (2015) yaptığı çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisinin literatürde en fazla çalışılan konulardan olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmalarda çoğunlukla örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkili olduğu belirtilmiştir.

### **2.3.2.8. Örgütsel Güven**

Çalışanların örgüte karşı güven hissetmeleri örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilerken, güvensizlik hissetmeleri ise örgütsel bağlılığı negatif bir şekilde etkilemektedir. Bu olumsuzluk ayrıca iş ortamındaki huzurunun da yitirilmesine sebep olmaktadır. Güven karşılıklı bir şekilde pozitif düşüncelere ve karşıdan kötü bir davranış ya da zarar görmeyeceğine dair beklentileri bulunmaktadır. Güvenin bu özelliği göz önünde bulundurulduğunda örgüte güvenmeyen personelin örgütsel bağlılık geliştirmeleri söz konusu olamayacaktır (Ersoy, 2007).

Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında direkt olarak bir ilişki bulunduğunu gösteren pek çok çalışma mevcuttur (Taşkın ve Dilek, 201; Kasil, 2010; Demirel, 2008). Top (2012) de çalışmasında örgütsel güveni örgütsel bağlılığın bütün boyutları üzerinde etkisi olduğunu tespit etmiştir.



### **2.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Unsurlar**

Çalışanların örgütsel bağlılık seviyesi üzerinde etkisi olan örgüt haricindeki unsurlar farklı iş fırsatları ve profesyonelliktir (Aras, 2016: 41). Bu başlık altında bahsedilen bu unsurlar ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

#### **2.3.3.1. Farklı İş Fırsatları**

Alternatif iş olanakları bağlılık seviyesi üzerinde etkisi olan önemli bir örgüt harici unsurlardandır. Seçeneklerin bol olduğuna kanaat getiren çalışanlar ilgilerini örgüt dışına kaydırabilmektedir. Alternatif iş fırsatlarının bulunmasına karşın çalışanların mevcut buldukları örgütte kazandıkları ücret seviyesi, mesuliyet esnek iş saatleri gibi fırsatları farklı bir örgütte bulamayacakları düşüncesi örgütsel bağlılık düzeyini olumlu bir şekilde etkileyecektir. Fakat çalışanların tecrübeli ve kalifiye olması alternatif iş fırsatlarına olan düşüncesini de etkileyecektir. Haiz olduğu yetkinlikler nedeniyle farklı bir örgütte daha iyi bir mevkide ve iyi koşullarda çalışabilecek kişiler eski örgütüne güçlü bir bağlılık hissetse de örgütünden çıkabilecektir. Fakat bu durum performansının da yüksek olacağını garanti etmemektedir. Personelin alternatifsizlik ile ilgili düşünceleri örgütsel bağlılık düzeylerinin düşmesine sebep olabilmektedir (Ersoy,2007: 100).

#### **2.3.3.2. Profesyonellik**

Profesyonellik, insanların mesleklerine hissettikleri bağlılık seviyesiyle alakalı bir kavramdır. İnsanların profesyonelliğine göre kişilerin kendilerine daha iyi bir kariyer hedefi belirledikleri ve bu hedeflere erişmeye dair profesyonelliğe daha düşük bağlılık hissedenlere nazaran daha çok ısrarcı oldukları düşünülmektedir (Poon, 2004).

Mesleki bağlılık seviyesi güçlü olan çalışanların örgütsel bağlılık seviyesinin az olacağı düşünülse de çalışanların aynı zamanda mesleğine ve örgütlerine karşı güçlü bir bağlılık hissedebilecekleri alternatif bir perspektiftir (Wallace, 1995) Özmen, Özer ve

Saatçioğlu (2003) akademisyenler üzerinde yaptığı bir çalışmada katılımcıların işlerine bağlı oldukları seviyede dahil oldukları örgüte de bağlı buldukları örgütlerini sadece onlara daha iyi şartlar sunduğunda değiştirmeyi düşünebileceklerini belirlemiştir. Farklı çalışmalarda da mesleki bağlılık düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir (Gül, 2002; Aras, 2016).

## **2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Bireysel, örgütsel ve örgüt harici unsurların örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği önceki başlıklarda da bahsedilmiştir. Bu unsurların etki düzeyi örgütsel bağlılık seviyesini de konumlandırmaktadır. Bu durum neticesinde, örgüt için pozitif ya da negatif bir şekilde değerlendirilen tutum ve davranışlar var olabilmektedir. Bu başlık altında örgütsel bağlılık seviyesinin örgütler adına önemli olan performans, işe geç kalma, devamsızlık ve işten çıkma isteği gibi faktörler üzerindeki etkileri ele alınmıştır.

### **2.4.1. Performans**

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların örgüte daha çok katkı vereceği düşünülmektedir. Cohen (2003: 18) güçlü bir bağlılık seviyesine sahip olanların örgütlerin performans ve üretkenlik düzeylerini de yükselteceğini belirtmiştir. Bunun başlıca nedeni yüksek bağlılık düzeyi olan çalışanların daha yüksek performans için fazladan uğraşmalarıdır.

Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılıkla performans arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir (Kul, 2021; Cankır, 2019). Özutku (2008) da örgütsel bağlılık düzeyini boyutlar kapsamında incelediği araştırmada duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığıyla iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu belirlemiştir.

Allen ve Meyer (1990) de duygusal bağlılıkları yüksek çalışanların örgütte kalmaktan memnun oldukları için performanslarını arttıracaklarını dile getirmiştir. Devam bağlılığı yüksek çalışanların yatırımları yüksek ya da farklı seçenekleri bulunmadığından kendilerini örgütte durmaya mecbur görecektir. Bu mecburiyet performansın azalmasına sebep olabilecektir. Meyer ve arkadaşları (2002)de çalışmalarında iş performansının, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyi ile olumlu, devam bağlılığı ile olumsuz bir ilişki içinde olduğunu belirlemiştir.

Tüm bu sonuçlar ele alındığında bilhassa güçlü duygusal bağlılık düzeyinin performansa pozitif bir etkisi olduğu, devam bağlılığının ise performansa etkisinin negatif yönde olduğu belirtilebilecektir.

### **2.4.2. İşe Gecikme**

Personelin içinde bulunduğu örgüte duyduğu bağın ne seviyede olduğunu gösteren örgütsel bağlılık, işe gecikme gibi arzu edilmeyen sonuçları düşürmekte, örgüt için

kreatif ve inovatif bir tutum göstermesinde büyük bir etken olmaktadır. İşe gecikme mal ve/veya hizmetlerin üretilmesinde sıkıntılara neden olmasından ötürü örgüt randımanını düşürmektedir. Bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanların işe gecikme durumları daha az yaşanmaktadır. Konuyla alakalı çalışmalarda işe gecikmenin bağlılıkla ilişkili olduğu görülmektedir. Angle ve Perry (1981) yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık düzeyi ve işe gecikme arasında istatistiksel olarak anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğunu belirlenmiştir. Çalışma sonucunda bağlılık seviyesi güçlü olan çalışanların işlerine daha az geciktikleri görülmüştür.

### **2.4.3. Devamsızlık**

Devamsızlık; izin ve tatil zamanları haricinde işte olması planlanmış personelin işe gelmemesidir (Bayraktaroğlu, 2015: 50). Örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu düşünülen devamsızlık çalışanların kendi arzusuyla işe gitmeme durumudur. Çalışanların arzusu dışında yaşanan kaza ya da hastalık gibi durumlardan ötürü oluşan devamsızlık ise örgütsel bağlılık ile alakalı bir durum değildir (Aras, 2016: 50).

Örgütsel bağlılık seviyesi güçlü olan çalışanların, bağlılığı zayıf olan çalışanlara nazaran devamsızlık yapma durumlarının büyük oranda daha az görüldüğü yapılan çalışmalarda da belirlenmiştir (Balay, 2000; Bayram, 2005; Aşık, 2010; Testa, 2001). Tsui, Egan ve O'Reilly, (1992) devamsızlık durumunun kıdemi düşük, genç, evli kadın, düşük eğitim düzeyindeki çalışanlarda daha çok yaşandığını belirtmiştir. Meyer ve diğerleri ise (2002) çalışmalarında duygusal bağlılık düzeylerinin devamsızlık durumuyla olumsuz yönde ve anlamlı bir ilişkili olduğunu belirlemişlerdir.

### **2.4.4. İşten Çıkma İsteği**

İşten çıkan personel, örgüte yeni bir personel alımı ve bu personelin örgüte adapte olmasına kadar geçecek zaman ve harcanacak para sebebiyle ekstra maliyet demektir. Örgütsel bağlılık düzeyi güçlü personelin işten çıkma isteğinin az olacağı ve yeni iş bakmaktansa buldukları yerde daha da başarılı olmayı isteyecekleri düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılık, devamsızlık ve işten çıkma isteği üzerinde belirleyici olarak düşünüldüğünden (Chow, 1994) örgütsel bağlılık ve işten çıkma isteği arasındaki ilişkileri saptamaya dair çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda işten çıkma isteğiyle duygusal ve normatif bağlılık arasında olumsuz yönlü, devam bağlılığı ile olumlu yönlü ve anlamlı bir ilişki görülmüştür (Uludağ, 2019; Çini, 2022; Akın ve

Şaylıkay, 2019). Bazı farklı çalışmalarda ise yalnızca duygusal bağlılık ve işten çıkma arasında olumsuz yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Varol, 2010; Aslan, 2013).

Yapılan çalışmalarda çoğunlukla örgütsel bağlılıkla işten çıkma isteği arasında olumsuz yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Başka bir deyişle bağlılık güçlendikçe işten çıkma isteği düşmektedir.

## **BÖLÜM 3: İŞVEREN MARKASININ SATIŞ ELEMANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

### **3.1. İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

Yüksek vasıflı çalışanlara yönelik artan talep ve yetenek kıtlığı, şirketler arasındaki rekabeti güçlendirmektedir (Biswas ve Suar, 2016). Böyle bir rekabet ortamında, yetenekli çalışanların çekilmesi ve elde tutulması, rekabet avantajına ve iş başarısını getireceğinden birçok organizasyon için kilit stratejik öncelikler haline gelmiştir (Jain ve Bhatt, 2015). Yüksek nitelikli insan sermayesinin kaybı, entelektüel varlıkların kaybıyla sonuçlanmakta ve bu da şirketlerin gelecekteki ticari başarısını ve rekabet gücünü riske atabilmektedir (Maheshwari vd. 2017). Bu nedenle, mevcut işgücünde moral bozukluğu ve üretkenliğin azalması sıklıkla birlikte yaşandığından, çalışan devri şirketler için en büyük maliyetlerden biri olarak tanımlanmıştır (Gaylard, Sutherland ve Viedge, 2005). Şirketler, gönüllü işgücü devrini azaltarak ve böylece elde tutmayı artırarak, yeni çalışanların ilgisini çekme ve eğitme maliyetlerinden tasarruf edebilecektir (Chi ve Gürsoy, 2009). Ortalama olarak, yeni çalışanları çekmek için ayrılan çalışanların yıllık maaşının yaklaşık bir buçuk yıllık maliyeti, mevcut işgücünü elde tutmak için yapılan yatırımlardan daha fazladır (Jain ve Bhatt, 2015).

Rekabetçi ve istikrarlı bir işgücünü sürdürmek için kuruluşlar, işveren markasını yetenek edinme, geliştirme ve elde tutma için stratejik bir araç olarak benimsemiştir (Backhaus ve Tikoo, 2004). Southwest Airlines, çalışanları elde tutmak ve rekabet avantajı elde etmek için yönetimin işveren markası kullanımına odaklanan kuruluşlar için uygun bir örnektir (Miles ve Mangold, 2005). Şirket, çalışanlarını arzu edilen marka imajını müşteriler ve diğer paydaşlar arasında içselleştirmeleri ve yaymaları için motive ederek, 2017 yılında sektördeki en düşük oran olan ortalama yüzde 2,5 gönüllü çalışan devri elde etmiştir (Spiegelberg, 2017). Ambler ve Barrow (1996:187) tarafından tanımlanan işveren markası, “istihdamın sağladığı ve işveren şirketle özdeşleşen fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi” olarak tanımlanmıştır. İnsan kaynakları faaliyetleri alanına uygulanan bu pazarlama stratejisi, bir organizasyonun sağladığı belirli deneyimler ve fırsatlar hakkında potansiyel ve mevcut çalışanlara istihdam vaatlerini iletmektedir (Edwards, 2009). Bir firma, şirketin istihdam tekliflerinin benzersiz özelliklerini işaret eden güçlü bir işveren markası oluşturarak

kendisini rakiplerinden farklılaştırabilmekte ve rekabetçi işgücü piyasasında güçlü bir konum kazanabilmektedir (Love ve Singh, 2011).

Ayırt edici özelliklerinin özgün bir resminin mevcut çalışanlarına doğru bir şekilde iletilmesini sağlayan şirketler, kuruluşlarına ve değerlerine yüksek düzeyde çalışan bağlılığı sağlayabilecektir (Ashforth ve Mael, 1996). Tersine, tutarsız bir marka imajı, iş performansının, kurumsal güvenin ve çalışan bağlılığının azalmasına ve dolayısıyla gönüllü cironun artmasına neden olacaktır. Crewson'a (1997) göre, örgütsel bağlılık olarak da adlandırılan çalışan bağlılığı, kuruluşun amaçlarını ve değerlerini kabul etme, çok çalışmaya istekli olma ve firmada kalma arzusu da dahil olmak üzere firma ile özdeşleşme ve katılım olarak açıklanmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004:508). Adanmış çalışanlar, kendilerini işverenlerinin genel iş başarısına katkıda bulunmaya daha fazla adanmıştır ve bu nedenle daha yüksek derecede üretkenlik ve performans sergileyeceklerdir (Meyer, Becker ve Vandenberghe, 2004). Bir kuruluş, mevcut çalışanların bu olumlu tutumlarını geliştirerek, çalışanların elde tutulmasını artırabilecek ve dolayısıyla yeni yetenekler edinme maliyetlerini azaltabilecektir (Meyer ve diğerleri, 2004).

İşveren markası, çalışan bağlılığını kolaylaştırabilirken, çalışan memnuniyeti ile de sonuçlanabilmektedir (Heilmann vd. 2013). Spector'a (1985) göre, çalışan memnuniyetinin yönleri; denetim, ücret, sosyal haklar, iş arkadaşları, terfi, iletişim, işletme prosedürleri, işin doğası ve koşullu ödülleri içermektedir. Bu yönlerden doyum elde ederek, çalışanlar işyerlerinde genel doyuma ulaşabilecektir (Spector, 1985). Memnun çalışanların daha yüksek performans seviyelerine sahip olduğu ve müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur (Backhaus ve Tikoo, 2004; Biswas ve Suar, 2016).

Ek olarak, bir şirket, işten ve işverenden memnuniyetsizlik ayrılma niyetiyle ilişkili olduğundan, çalışanları memnun ederek gönüllü devir oranlarını iyileştirebilecektir (Davies, 2008). Daha bağlı ve memnun çalışanlar, daha iyi örgütsel performans için temel göstergeler olduğundan, kuruluşlar işveren markası faaliyetleri yoluyla bu tutum ve zihniyetleri geliştirmeye çalışmalıdır (Alnıaçık vd.,2011).

### 3.2. Araştırmanın Amacı

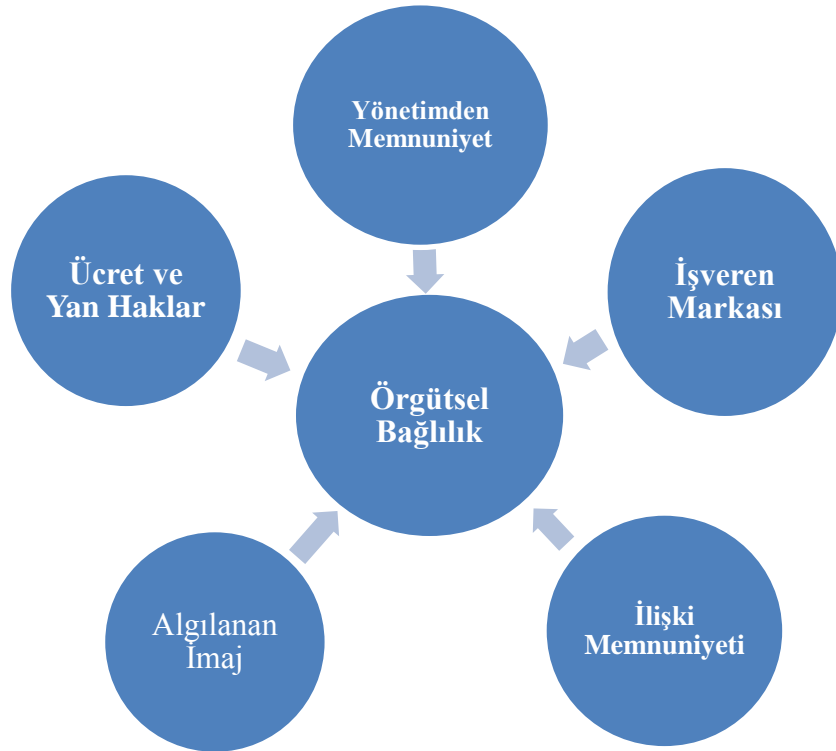
Bu çalışmanın amacı örgütsel bağlılık düzeyi ile işveren markası arasındaki ilişkiyi ölçmektir. Bunun yanı sıra örgütsel bağlılığın ücret ve yan haklar değişkeninin üzerindeki etkisi de belirlenmeye çalışılmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Önemi

Özellikle günümüzün rekabet koşullarında kalifiye personel çekmek ve eldekileri tutmak için örgütsel bağlılık çok daha önemli bir unsur haline gelmiştir. Bu çalışmada da örgütsel bağlılık ile işveren markası arasındaki ilişki mercek altına alınarak literatüre katkıda bulunmaktadır. Öte yandan, günümüz çalışma koşullarında farklı sektörlerde çalışan satış elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin tespit edilmesi ve bunu etkileyen faktörlerin ortaya konması işletmeler için de önem arz etmektedir.

### 3.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmaya konu olan değişkenler örgütsel bağlılık, işveren markası ve ücret ve yan haklar, yönetimden memnuniyet, ilişki memnuniyeti, algılanan imaj şeklinde belirlenmiştir.



Şekil 3: Araştırma Modeli

Hipotezler ise şu şekilde oluşturulmuştur;

H1: Örgütsel bağlılık ile işveren markası arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur

H2: Örgütsel bağlılık ile ücret ve yan haklar arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur

H3: Örgütsel bağlılık ile yönetimden memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur

H4: Örgütsel bağlılık ile ilişki memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur

H5: Örgütsel bağlılık ile algılanan imaj arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur

### **3.5. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evreni olarak çeşitli kurumlarda satış elemanı olarak çalışan personeller seçilmiştir. Örneklem için de kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

### **3.6. Veri Toplama Araçları**

Çalışmamızda veri toplama araçları içerisinde yer alan ölçekler; örgütsel bağlılık, işveren markası ile ücret ve yan haklar başlıkları altında incelenmiştir.

#### **3.6.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Saylan'ın (2020) çalışmasından faydalanılmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmede, Allen ve Meyer (1990)'in geliştirdiği duygusal, normatif ve devam bağlılığı boyutlarını içeren 18 soruluk ölçek kullanılmıştır. Ancak 10. madde normallik testi sonrasında regresyon analizi varsayımlarına engel olmaması açısından ölçekten çıkarılmıştır. Ölçek 5'li Likert tipi sisteme göre hazırlanmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçları bulgular kısmında verilmiştir.

#### **3.6.2. İşveren Markası Ölçeği**

İşveren Markası Ölçeği İçirgen'in (2016) çalışmasından faydalanılmıştır. Personelin işveren markasını algılama seviyelerini ölçümlemek üzere 3 farklı çalışmadan yararlanılmış ve bu çalışmaların değerlendirmeleri dikkate alınmıştır. Değerlendirmenin ardından Amber ve Barrow (1996), Knox ve Freeman (2006) ve Backhaus ve Tikoo (2004) araştırmalarında bulunan ifadelerden 23 ifade kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert tipi sistemine göre hazırlanmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçları bulgular kısmında verilmiştir.



### 3.6.4. Ücret ve Yan Haklar Ölçeği

Ücret ve Yan Haklar Ölçeğinin kullanımında Saylan'ın (2020) çalışmasından yararlanılmıştır. İşveren markası ölçeğinin bir alt boyutu olan ücret ve yan haklar boyutu bu çalışmada ayrı bir ölçek olarak değerlendirilmiştir. Ölçek 5'li Likert tipi sistemine göre hazırlanmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçları bulgular kısmında verilmiştir.

### 3.7. Analiz Yöntemi

Bu araştırmada örgütsel bağlılığın işveren markası ile ücret ve yan haklar üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Bu nedenle faktörlerin araştırılmasına yönelik tanımlayıcı istatistik analizler, faktör analizi, regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca güvenilirlik analizleri de gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 23.0 analiz programı kullanılmıştır.

### 3.8. Katılımcıların Demografik Özellikleri

**Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Özellikler	Seçenekler	f	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	109	43,4
	Kadın	142	56,6
Yaş	18-24	41	16,3
	25-32	151	60,2
	33-42	52	20,7
	43-54	7	2,8
Eğitim Durumu	İlkokul/Ortaokul	4	1,6
	Lise	33	13,1
	Önlisans	50	19,9
	Üniversite	131	52,2
Kurumda Çalışma Süresi	Lisans Üstü	33	13,1
	0-4	167	66,5
	5-9	69	27,5
	10-14	11	4,4
	15 ve üzeri	4	1,6

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların %43,4'ü erkek, %56,6'sının kadın olduğu görülmektedir. Yaşlarına bakıldığında katılımcıların %16,3'ü 18-24, %60,2'si 25-32, %20,7'si 33-42, 2,8'i de 43-54 yaşları arasındadır. Eğitim durumlarına bakıldığında %1,6'sı ilkokul/ortaokul, %13,1'i lise, %19,9'u ön lisans, %52,2'si üniversite, %13,1'i de lisans üstü mezundur. Kurumda çalışma süresine bakıldığında %66,5'i 0-4, %27,5'i 5-9, %4,4'ü 10-14 ve %1,6'sı 15 ve üzeri senedir kurumda çalışmaktadır.

### 3.9. Katılımcıların Ölçek İfadelerine İlişkin Bilgiler

Aşağıda örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan ifadelere verilen cevapların katılım düzeyleri belirtilmiştir.

**Tablo 3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği İfadelerine Katılım Düzeyleri**

Örgütsel Bağlılık Ölçeği İfadeleri		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik ortalama
Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalıştığım şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.	% f	7,2 18	11,2 28	29,5 74	31,5 79	20,7 52	3,4741
Çalıştığım şirketin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	% f	4,0 10	6,8 17	21,9 55	43,4 109	23,9 60	3,7649
Çalıştığım şirkete karşı güçlü bir aidiyet hissediyorum.	% f	5,6 14	11,6 29	19,1 48	42,2 106	21,5 54	3,6255
Çalıştığım şirkete karşı duygusal bağlılık hissediyorum.	% f	6,0 15	16,7 42	14,3 36	41,8 105	21,1 53	3,5538
Çalıştığım şirkette kendimi “ailenin bir parçası” olarak görüyorum.	% f	6,8 17	13,1 33	15,5 39	41,0 103	23,5 59	3,6135
Çalıştığım şirketin benim için çok özel bir yeri vardır.	% f	4,4 11	12,7 32	15,1 38	42,6 107	25,1 63	3,7131
Şu anda çalıştığım şirkette devam ediyor olmam hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.	% f	2,4 6	6,4 16	9,6 24	51,8 130	29,9 75	4,0040
Çalıştığım şirketten ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	% f	6,4 16	14,3 36	16,3 41	40,6 102	22,3 56	3,5817
Çalıştığım şirketten ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur	% f	12,7 32	31,1 78	19,9 50	20,3 51	15,9 40	2,9562
Çalıştığım şirketten ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	% f	6,4 16	16,7 42	23,1 58	36,3 91	17,5 44	3,4183
Eğer çalıştığım şirkette kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	% f	6,0 15	20,7 52	23,5 59	36,7 92	13,1 33	3,3028
Çalıştığım şirketten ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur	% f	14,7 37	30,7 77	15,5 39	27,5 69	11,6 29	2,9044
Çalıştığım şirkette çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissediyorum.	% f	17,5 44	24,7 62	16,7 42	30,3 76	10,8 27	2,9203
Eğer çalıştığım şirketten ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum	% f	15,1 38	20,7 52	17,9 45	33,1 83	13,1 33	3,0837
Çalıştığım şirketten şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	% f	18,3 46	33,1 83	18,7 47	20,7 52	9,2 23	2,6932
Çalıştığım şirket benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor	% f	8,8 22	9,6 24	22,3 56	41,0 103	18,3 46	3,5060

Çalıştığım şirketteki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu şirketten ayrılmam	%	17,5	21,1	23,1	28,3	10,0	2,9203
	f	44	53	58	71	25	
Çalıştığım şirkete çok şey borçluyum	%	9,2	15,1	23,1	35,1	17,5	3,3665
	f	23	38	58	88	44	

Aritmetik ortalama\*: 1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum

Örgütsel bağlılık ölçeğinde katılımcılara 18 ifade sunulmuş ve kendilerine en uygun ifadeyi seçmeleri istenmiştir. Bunun neticesinde tabloda da görüldüğü üzere katılımcılardan en yüksek puan ortalamasını alan ifade 4,0040 ortalama ile “Şu anda çalıştığım şirkette devam ediyorm olmam hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir” ifadesi olmuştur. Katılımcıların %64,5’i olumlu cevaplar vermiştir. En düşük puan ortalaması ise 2,6932 puan ortalamasıyla “Çalıştığım şirketten şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim” ifadesine aittir. Katılımcıların %51,4’ü bu ifadeye olumsuz cevaplar vermiştir.

Aşağıda işveren markası ölçeğinde yer alan ifadelere verilen cevapların katılım düzeyleri belirtilmiştir

**Tablo 4: İşveren Markası Ölçeği İfadelerine Katılım Düzeyleri**

İşveren Markası Ölçeği İfadeleri		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama
Çalıştığım şirket, sektöründe çalışılacak en iyi yerdir	%	9,6	12,4	14,7	33,9	29,5	3,6135
	f	24	31	37	85	74	
Bu şirkette çalışmak yeni mezunlara cazip gelir.	%	6,4	7,2	17,1	41,0	28,3	3,7769
	f	16	18	43	103	71	
Çalıştığım şirkette başarılı olabilmek için beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.	%	4,8	11,6	18,3	39,0	26,3	3,7052
	f	12	29	46	98	66	
Çalıştığım şirketi çalışmak için çevreme öneririm.	%	6,4	6,0	21,5	40,2	25,9	3,7331
	f	16	15	54	101	65	
Çalıştığım şirkette iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içindeyim.	%	0,8	2,8	8,4	39,0	49,0	4,3267
	f	2	7	21	98	123	
Çalıştığım şirkette üstlerimle iyi ilişkiler içindeyim.	%	2,8	2,8	7,6	43,8	43,0	4,2151
	f	7	7	19	110	108	
Çalıştığım şirkette yöneticiler çalışanlara karşı ilgilidir.	%	6,4	6,8	18,3	42,2	26,3	3,7530
	f	16	17	46	106	66	
Çalıştığım şirkette yöneticiler çalışanlara karşı samimidir.	%	6,8	8,0	17,9	42,6	24,7	3,7052
	f	17	20	45	107	62	
Çalıştığım şirkette yöneticiler liderlik vasıflarına sahiptir.	%	8,8	12,0	18,3	39,0	21,9	3,5339
	f	22	30	46	98	55	
Çalıştığım şirkete yetkin çalışanlar seçilir.	%	9,2	17,1	24,3	32,3	17,1	3,3108
	f	23	43	61	81	43	

Çalıştığım şirkette yenilikçi ve sorunlara çözüm getiren öneriler ödüllendirilir.	% f	13,9 35	17,9 45	15,5 39	31,9 80	20,7 52	3,2749
Çalıştığım şirket fikirlerimi önemser.	% f	7,6 19	7,6 19	20,3 51	41,0 103	23,5 59	3,6534
Çalıştığım şirket eleman temininde kendi çalışanlarının düşüncelerine önem verir.	% f	8,0 20	13,1 33	21,1 53	39,4 99	18,3 46	3,4701
Çalıştığım şirket benim iş-özel yaşam dengeme özen gösterir	% f	10,4 26	11,6 29	19,5 49	39,0 98	19,5 49	3,4582
İyi kalitede hizmet veren bir şirkette çalışıyorum.	% f	6,0 15	7,2 18	12,0 30	45,0 113	29,9 75	3,8566
Çalıştığım şirkette çalışanların yararlanabileceği sosyal imkanlar bulunur	% f	12,4 31	17,5 44	15,1 38	31,9 80	23,1 58	3,3586
Çalıştığım şirkette ailelerimizle katılabileceğimiz sosyal etkinlikler düzenlenir.	% f	23,1 58	22,7 57	18,3 46	23,9 60	12,0 30	2,7888
Çalıştığım şirkette çalışanlar arasında eğlenceli bir iş ortamı vardır.	% f	6,0 15	8,0 20	16,7 42	43,4 109	25,9 65	3,7530
Çalıştığım şirkette kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.	% f	5,6 14	10,0 25	21,5 54	38,6 97	24,3 61	3,6614
Kariyerimin devamında çalıştığım şirkette çalışmak isterim	% f	9,6 24	10,8 27	26,3 66	30,7 77	22,7 57	3,4622
Diğer şirketler arasından seçim yapmak zorunda olsam yine çalıştığım şirketi seçerdim	% f	8,8 22	9,6 24	24,3 61	32,7 82	24,7 62	3,5498
Çalıştığım şirket benim hedeflerimi önemser.	% f	10,0 25	13,9 35	19,9 50	36,3 91	19,9 50	3,4223
Çalıştığım şirkette mesleki uzmanlaşmaya yönelik iş içeriği mevcuttur.	% f	10,0 25	11,6 29	17,9 45	38,2 96	22,3 56	3,5139

Tablo 4 incelendiğinde İşveren arkası ölçeğinde katılımcılara 23 ifade sunulmuş ve kendilerine en uygun ifadeyi seçmeleri istenmiştir. Bunun neticesinde tabloda da görüldüğü üzere katılımcılardan en yüksek puan ortalamasını alan ifade 4,3267 puan ortalaması ile “Çalıştığım şirkette iş arkadaşarımla iyi ilişkiler içindeyim” ifadesi olmuştur. Katılımcıların %88’i bu ifadeye olumlu cevaplar vermiştir. En düşük puan ortalamasına sahip olan ifade ise 3,2749 puan ortalaması ile “Çalıştığım şirkette yenilikçi ve sorunlara çözüm getiren öneriler ödüllendirilir” ifadesi olmuştur. Katılımcıların %52,6’sı bu ifadeye olumlu cevaplar vermiştir.

Aşağıda ücret ve yan haklar ölçeğinde yer alan ifadelere verilen cevapların katılım düzeyleri belirtilmiştir

**Tablo 5: Ücret ve Yan Haklar Ölçeği İfadelerine Katılım Düzeyleri**

Ücret ve Yan Haklar Ölçeği İfadeleri		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama
Verilen ücretlerin sektördeki benzer şirketlerle rekabet edecek-daha iyi düzeyde olduğunu düşünüyorum.	% f	10,8 27	18,3 46	20,3 51	31,5 79	19,1 48	3,2988
Şirketin çekici ücret ve esnek yan haklar paketinin olduğunu düşünüyorum.	% f	15,5 39	14,7 37	19,1 48	32,3 81	18,3 46	3,2311
Bu şirketin, yüksek performansı ve şirketin gelişimine katkı sağlamayı teşvik eden ödüllendirme sistemine sahip olduğunu düşünüyorum.	% f	16,7 42	15,1 38	15,1 38	31,9 80	21,1 53	3,2550
Şirketin sunduğu sosyal ve yan hakların (özel sağlık sigortası, ...) sektördeki benzer firmalarla rekabet edecek-daha iyi düzeyde olduğunu düşünüyorum	% f	17,9 45	14,3 36	17,9 45	28,3 71	21,5 54	3,2112

Tablo 5 incelendiğinde Ücret ve yan haklar ölçeğinde katılımcılara 4 ifade sunulmuş ve kendilerine en uygun ifadeyi seçmeleri istenmiştir. Bunun neticesinde tabloda da görüldüğü üzere katılımcılardan en yüksek puan ortalamasını alan ifade 3,2988 puan ortalaması ile “Verilen ücretlerin sektördeki benzer şirketlerle rekabet edecek-daha iyi düzeyde olduğunu düşünüyorum” ifadesi olmuştur. Katılımcıların %50,6’sı bu ifadeye olumlu cevaplar vermiştir. En düşük puan ortalamasına sahip olan ifade ise 3,2112 puan ortalaması ile “Şirketin sunduğu sosyal ve yan hakların (özel sağlık sigortası, ...) sektördeki benzer firmalarla rekabet edecek-daha iyi düzeyde olduğunu düşünüyorum” ifadesi olmuştur. Katılımcıların %49,8’i bu ifadeye olumlu cevaplar vermiştir.

### 3.10. Faktör Analizleri ve Sonuçları

Aşağıda örgütsel bağlılık, işveren markası ile ücret ve yan haklar ölçeklerinde yer alan ifadeler verilen cevapların faktör analizi incelemesi aktarılmıştır.

#### 3.10.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Aşağıda örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan ifadeler verilen cevapların faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO VE Barlett Testi Sonuçları**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,919
	Approx. Chi-Square	2151,235
Bartlett's Test of Sphericity	df	120
	Sig.	,000

Faktör analizine geçilmeden önce KMO ve Barlett- küresellik testinin yapılması gerektiğinden önce bu analiz yapılmış ve tabloda da görüldüğü gibi KMO 0,919 olarak bulunmuştur. Elde edilen KMO değerinin faktör analizine uygun olması için 0,50'den büyük çıkması gerekmektedir (Altunışık vd., 2007:230). Dolayısıyla  $0,919 > 0,50$  olduğundan ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmıştır. Bartlett sig. değeri de  $p=0,000$  olduğundan dolayı değişkenlerimiz arasında yüksek bir korelasyon olduğu anlaşılmaktadır. 16.soru ve 18.soru düşük faktör yükü ve çift yükleme olduğundan analizden çıkartılmıştır.

**Tablo 7: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

	Duygusalılık	Devamlılık	Normatif
ÖBÖ3	,851		
ÖBÖ5	,799		
ÖBÖ4	,796		
ÖBÖ6	,766		
ÖBÖ2	,753		
ÖBÖ1	,737		
ÖBÖ10	,573		
ÖBÖ7	,573		
ÖBÖ17		,676	
ÖBÖ13		,718	
ÖBÖ15		,698	
ÖBÖ14		,692	
ÖBÖ11		,551	
ÖBÖ9			,815
ÖBÖ12			,679
ÖBÖ8			,619
Açıklanan Varyans (%)			62,338

Tabloda da görüldüğü üzere ölçek toplamda üç boyuttan meydana gelmektedir. Bu değer de oldukça güvenilir bir değer olarak kabul edilmektedir. Üç boyutun açıkladığı toplam varyans oranı ise %62,338 olarak hesaplanmıştır.

### 3.10.2. İşveren Markası Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Aşağıda işveren markası ölçeğinde yer alan ifadelere verilen cevapların faktör analizi incelemesi aktarılmıştır.

**Tablo 8: İşveren Markası Ölçeği KMO VE Bartlett Testi Sonuçları**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,936
	Approx. Chi-Square	3183,695
Bartlett's Test of Sphericity	df	153
	Sig.	,000

Tabloda da görüldüğü gibi KMO 0,936 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla  $0,936 > 0,50$  olduğundan ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmıştır. Bartlett sig. değeri de  $p=0,000$  olduğundan dolayı değişkenlerimiz arasında yüksek bir korelasyon olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 9: İşveren Markası Ölçeği Faktör Analizi**

	Yönetime ilişki memnuniyet	Algılanan İmaj	Diğer çalışanlarla ilişkilerden memnuniyet
İMÖ27	,862		
İMÖ26	,777		
İMÖ28	,741		
İMÖ31	,727		
İMÖ30	,721		
İMÖ29	,717		
İMÖ32	,667		
İMÖ25	,663		
İMÖ35	,622		
İMÖ36	,516		
İMÖ39		,769	
İMÖ38		,741	
İMÖ22		,700	
İMÖ19		,682	
İMÖ20		,682	
İMÖ33		,661	
İMÖ24			,826
İMÖ23			,787
Açıklanan Varyans (%)			67,513

Tabloda görüldüğü üzere ölçek üç boyuttan oluşmaktadır. Üç boyutun açıkladığı toplam varyans oranı ise %67,513 olarak hesaplanmıştır.

### 3.10.3. Ücret ve Yan Haklar Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Aşağıda ücret ve yan haklar ölçeğinde yer alan ifadeler verilen cevapların faktör analizi incelemesi aktarılmıştır.

**Tablo 10: Ücret ve Yan Haklar Ölçeği KMO VE Bartlett Testi Sonuçları**

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,817
Approx. Chi-Square	750,815
Bartlett's Test of Sphericity	df
	6
	Sig.
	,000

Tabloda da görüldüğü gibi KMO 0,817 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla  $0,817 > 0,50$  olduğundan ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmıştır. Bartlett sig. değeri de  $p=0,000$  olduğundan dolayı değişkenlerimiz arasında yüksek bir korelasyon olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 11: Ücret ve Yan Haklar Ölçeği Faktör Analizi**

Ücret ve Yan Haklar	
1	
ÜYH43	,927
ÜYH44	,899
ÜYH45	,894
ÜYH42	,866
Açıklanan Varyans (%)	80,436

Tabloda görüldüğü üzere ölçek tek boyuttan oluşmaktadır. Tek boyutun açıkladığı toplam varyans oranı ise %80,436 olarak hesaplanmıştır.

### 3.10.4. Güvenilirlik ve Normal Dağılıma Uygunluk Analizi

Anket formunda yer alan faktörlerin güvenilirlik değerleri ve normal dağılıma uygunluk göstergeleri Tablo 12'de yer almaktadır.



**Tablo 12: Güvenilirlik ve Normal Dağılıma Uygunluk Analizi**

Faktörler	Madde sayısı	Cronbach's Alpha( $\alpha$ )Katsayısı	Çarpıklık	Basıklık
Duygusal Bağlılık	8	0,913	-0,550	-0,023
Devamlılık Bağlılığı	5	0,794	0,002	-0,603
Normatif Bağlılık	3	0,719	-0,129	-0,613
Yönetime İlişkin Memnuniyet	10	0,927	-0,424	-0,299
Algılanan İmaj	6	0,901	-0,642	-0,019
Diğer Çalışanlar ile ilişkilerden Memnuniyet	2	0,765	-1,190	1,648
Ücret ve Yan Haklar	4	0,918	-0,311	-0,902

Duygusal Bağlılık (0,913) yüksek derece güvenilirliğe, Devamlılık bağlılığı faktörü (0,794) yüksek derece güvenilirliğe, Normatif bağlılık (0,719) yüksek derece güvenilirliğe, Yönetime ilişkin memnuniyet (0,927) yüksek derecede güvenilirliğe, Algılanan imaj (0,901) yüksek derecede güvenilirliğe, diğer çalışanlar ile ilişkilerden memnuniyet (0,765) yüksek derecede güvenilirliğe, Ücret ve yan haklar (0,918) yüksek derece güvenilirliğe sahiptir. Bu doğrultuda Tablo 12'ye göre yapılan araştırmada kullanılan ölçeklerin her biri güvenilirdir.

Çarpıklık ve basıklık incelendiğinde tüm değerlerin normal dağılıma uygun aralıkta (-2.0 – 2.0) olduğu belirlenmiştir (George ve Mallery, 2010).

### 3.10.5. Korelasyon Analizi

Anket formunda yer alan faktörlerin korelasyon analizi göstergeleri Tablo 13'de yer almaktadır.

**Tablo 13: Korelasyon Analizi**

	1	2	3	4	5	6	7
1-Duygusal Bağlılık	1						
2-Devamlılık Bağlılık	,573**	1					
3-Normatif Bağlılık	,538**	,561**	1				
4-Yönetimden Memnuniyet	,647**	,570**	,436**	1			
5-Algılanan İmaj	,762**	,563**	,476**	,737**	1		
6-İlişki Memnuniyeti	,378**	,264**	,182**	,399**	,489**	1	
7-Ücret ve Yan Haklar	,597**	,518**	,423**	,740**	,784**	,318**	1

\*\* Korelasyon değeri 0.01 düzeyinde anlamlıdır. \* Korelasyon değeri 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 13'deki korelasyon katsayıları incelendiğinde, en yüksek korelasyonun ( $r= ,784$ ;  $p<0,01$ ) Ücret ve Yan haklar ile Algılanan imaj arasında yüksek şiddette olduğu saptanmıştır.

Diğer yüksek dereceli korelasyonlar ise sırası ile ( $r= ,762$ ;  $p<0,01$ ) Algılanan imaj ve Duygusal bağlılık, ( $r= ,740$ ;  $p<0,01$ ) Ücret ve yan haklar ile Yönetimden memnuniyet, ( $r= ,737$ ;  $p<0,01$ ) Algılanan imaj ile Yönetimden memnuniyet değişkenleri arasında gerçekleşmiştir.

En düşük korelasyon ise ( $r= ,182$ ;  $p<0,01$ ) İlişki Memnuniyeti ve Normatif bağlılık değişkenleri arasında gerçekleştiği şiddetinin ise düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Diğer veriler incelendiğinde değişkenler arası korelasyonun orta şiddette olduğu görülmektedir.

### **3.10.6. Çoklu Regresyon Analizleri**

Araştırma modelinde oluşturulmuş olan hipotezleri test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Verilerde çoklu bağıntı probleminin var olup olmadığını görmek amacıyla VIF (Varyans Şişirme Çarpanı) değerine bakılmıştır. Varyans Şişirme Çarpanı değeri 0,5-10 arasında olduğunda çoklu bağlantı olmadığı sonucuna varılır. Yapılan test sonucunda VIF değerleri Yönetimden memnuniyet değişkeninde 2,608 ve algılanan imajda 3,439 olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda Satış elemanlarının işveren markası kavramı altında incelenen yönetimden memnuniyet ve algıladıkları imaj kavramlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır. Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde tamamının değeri 0,800'den küçüktür. Değişkenler arası korelasyon şiddetine göre sıralayacak olursak Algılanan imaj ile Ücret ve yan haklar kendi arasında en yüksek şiddete sahiptir ( $r= ,784$ ;  $p<0,01$ ) bu değeri Ücret ve yan haklar ile yönetimden memnuniyet ( $r= ,740$ ;  $p<0,01$ ) korelasyonu takip etmektedir. Yüksek şiddette korelasyon içeren diğer değişkenler ise Algılanan imaj ve Yönetimden memnuniyet ( $r= ,737$ ;  $p<0,01$ ), Algılanan imaj ve Örgütsel bağlılık ( $r= ,708$ ;  $p<0,01$ ) arasında gerçekleşmiştir. Diğer değişkenler arası korelasyon orta şiddette gerçekleşmiştir. Toplanan veriler doğrultusunda gerçekleştirilen regresyon analizi sonucu aşağıda tablolar halinde belirtilmiştir.

**Tablo 14: Regresyon Katsayıları ve VIF değerleri**

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F değeri	P değeri		
,734	,539	,531	71,860	,000		
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	VIF
	B	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	1,088	,198		5,485	,000	
Yönetimden memnuniyet	,234	,058	,285	4,072	,000	2,608
Algılanan İmaj	,419	,065	,517	6,041	,000	3,439
İlişki Memnuniyeti	-,047	,051	-,046	-,0917	,360	1,355
Ücret ve Yan Haklar	,003	,049	,004	0,055	,966	3,132

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Yapılan analiz sonucuna göre F'e ait değer ve kurulmuş olan regresyon denklemi anlamlıdır (F=71,860,  $p<0,01$ ). Örgütsel bağlılık bağımsız değişkenini etkileyen dört bağımsız değişkenin B=0,234, B=0,419, B=-0,047 ve B=0,003 olarak bulunmuştur. Yönetimden memnuniyet değişkeninin  $t=4,072p<0,001$ ; Algılanan imaj değişkeninin  $t=6,041p<0,001$  anlamlı olarak görülmektedir. İlişki memnuniyeti ile Ücret ve yan haklar değişkenleri  $p>0,001$  olduğundan anlamlı bir korelasyon elde edilememiştir. H1 hipotezi kabul edilmiş, H2 hipotezi ise reddedilmiştir. R<sup>2</sup> =0,539 değeri çalışmadaki modele ait bağımlı değişkendeki değişimin %53,9'unun bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermiştir. Algılanan imaj değişkenine ait parametre değeri B=0,419'dur. Yani satış elemanlarının çalıştığı kurum hakkındaki görüşleri olumlu yönde bir birim arttığında ya da olumsuz yönde bir birim azaldığında algıladıkları örgütsel bağlılık oranı 0,419 oranında değişim gösterecektir. Bu durum Yönetimden memnuniyet değişkeni için de geçerlidir. Yönetimden aynı ölçüde memnun olan ya da olmayan satış elemanlarının örgüte olan bağlılıkları ise 0,234 oranında değişim gösterecektir.

### 3.10.7. Tekli Regresyon Analizleri

Örgütsel Bağlılık ile Yönetimden Memnuniyet arasındaki ilişkiye ait regresyon sonuçları aşağıda aktarılmıştır.

**Tablo 15: Örgütsel Bağlılık ile Yönetimden Memnuniyet arasındaki ilişkiye ait regresyon sonuçları**

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F değeri	P değeri
,650	,423	,421	182,532	,000
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		t	Sig.
	B	Std. Hata		
(Sabit)	1,372	,145	9,492	,000
Yönetimden emnuniyet	,544	,040	,650	,000

Bağımlı Değişken:Örgütsel Bağlılık

Regresyonun genel anlamlılığını gösteren F değeri 182,532 ve bu değere ait önem seviyesi  $p<0,001$  olarak tespit edilmiştir. Bağımsız değişkenimiz olan “Yönetimden Memnuniyetin de “Örgütsel Bağlılık” üzerindeki etkisinin  $t=9,492$ ;  $p<0,001$  ile anlamlı olduğu görülmektedir. Böylelikle H3 hipotezi kabul edilmiştir. Bunun sonucunda, ortaya çıkan regresyon modelinin anlamlı olduğu ve tahminlerde kullanabileceğini söyleyebiliriz.

Düzeltilmiş  $R^2=0,423$  olarak tespit edilmiştir. Yani bağımlı değişken olan Yönetimden Memnuniyet değişiminin %42,1’i modeldeki bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Aynı zamanda Örgütsel Bağlılık ile Yönetimden memnuniyet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $R=0,650$ .)

$B= 1,372$ , Örgütsel bağlılık değişkeni bağımsız değişken 0 olduğunda bile 1,372 birimlik değere sahiptir. Yönetimden memnuniyete ait parametre değeri  $B=0,544$ ’dir. Yani yönetimden memnuniyet değişkeni bir birim arttığında/azaldığında, çalışanların örgüte olan bağlılığı 0,544 birim artmakta/azalmaktadır.

Örgütsel Bağlılık ile Algılanan İmaj arasındaki ilişkiye ait regresyon sonuçları aşağıda aktarılmıştır.

**Tablo 16: Örgütsel Bağlılık ile Algılanan İmaj arasındaki ilişkiye ait regresyon sonuçları**

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F değeri	P değeri
,708	,501	,499	249,737	,000
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		t	Sig.
	B	Std. Hata		
(Sabit)	1,158	,137	8,422	,000
Algılanan imaj	,573	,036	,708	,000

Bağımlı Değişken:Örgütsel Bağlılık

Regresyonun genel anlamlılığını gösteren F değeri 249,737 ve bu değere ait önem seviyesi  $p<0,001$  olarak tespit edilmiştir. Bağımsız değişkenimiz olan “Algılanan İmajın” “Örgütsel Bağlılık” üzerindeki etkisinin  $t=15,803$ ;  $p<0,001$  ile anlamlı olduğu görülmektedir. Böylelikle H5 hipotezi kabul edilmiştir. Bunun sonucunda, ortaya çıkan regresyon modelinin anlamlı olduğu ve tahminlerde kullanabileceğini söyleyebiliriz.

Düzeltilmiş  $R^2=0,499$  olarak tespit edilmiştir. Yani bağımlı değişken olan Örgütsel Bağlılıktaki değişimin %49,9’sı modeldeki bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır.

Aynı zamanda Örgütsel Bağlılık ile Algılanan imaj arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $R=0,708$ ).

$B=1,158$ , Örgütsel Bağlılık değişkeni bağımsız değişken 0 olduğunda bile 1,158 birimlik değere sahiptir. Algılanan İmaja ait parametre değeri  $B=0,573$ ’dir. Yani Algılanan İmaj değişkeni bir birim arttığında/azaldığında, Örgüte olan bağlılık 0,573 birim artmakta/azalmaktadır.

Örgütsel Bağlılık ile İlişki Memnuniyeti arasındaki ilişkiye ait regresyon sonuçları aşağıda aktarılmıştır.

**Tablo 17: Örgütsel Bağlılık ile İlişki Memnuniyeti arasındaki ilişkiye ait regresyon sonuçları**

R	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	F değeri	P değeri
,322	,104	,100	28,793	,000
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		t	Sig.
	B	Std. Hata		
(Sabit)	1,872	,263	7,124	,000
İlişki Memnuniyeti	,325	,061	5,366	,000

Bağımlı Değişken:Örgütsel Bağlılık

Regresyonun genel anlamlılığını gösteren F değeri 28,793 ve bu değere ait önem seviyesi  $p<0,001$  olarak tespit edilmiştir. Bağımsız değişkenimiz olan “İlişki Memnuniyeti”nin “Örgütsel Bağlılık” üzerindeki etkisinin  $t=5,366$ ;  $p<0,001$  ile anlamlı olduğu görülmektedir. Böylelikle H4 hipotezi kabul edilmiştir. Bunun sonucunda, ortaya çıkan regresyon modelinin anlamlı olduğu ve tahminlerde kullanabileceğini söyleyebiliriz.

Düzeltilmiş  $R^2=0,100$  olarak tespit edilmiştir. Yani bağımlı değişken olan Örgütsel bağlılıktaki değişimin %10'sı modeldeki bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır.

Aynı zamanda Örgütsel Bağlılık ile İlişki memnuniyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur  $R=0,322$ .

$B=1,872$ , Örgütsel Bağlılık değişkeni bağımsız değişken 0 olduğunda bile 1,872 birimlik değere sahiptir. İlişki Memnuniyetine ait parametre değeri  $B=0,325$ 'dir. Yani İlişki Memnuniyeti değişkeni bir birim arttığında/azaldığında, Örgüte olan bağlılık 0,325 birim artmakta/azalmaktadır.

Örgütsel Bağlılık ile Ücret ve Yan Haklar arasındaki ilişkiye ait regresyon sonuçları aşağıda aktarılmıştır.

**Tablo 18: Örgütsel Bağlılık ile Ücret ve Yan Haklar arasındaki ilişkiye ait regresyon sonuçları**

R	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	F değeri	P değeri
,606	,367	,364	144,326	,000
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		t	Sig.
	B	Std. Hata		
(Sabit)	1,989	,113	17,638	,000
Ücret ve Yan Haklar	,391	,033	12,014	,000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Regresyonun genel anlamlılığını gösteren F değeri 144,326 ve bu değere ait önem seviyesi  $p<0,001$  olarak tespit edilmiştir. Bağımsız değişkenimiz olan “Ücret ve Yan Haklar”ın “Örgütsel Bağlılık” üzerindeki etkisinin  $t=12,014$ ;  $p<0,001$  ile anlamlı olduğu görülmektedir. Böylelikle H2 hipotezi kabul edilmiştir. Bunun sonucunda, ortaya çıkan regresyon modelinin anlamlı olduğu ve tahminlerde kullanabileceğini söyleyebiliriz.

Düzeltilmiş  $R^2=0,364$  olarak tespit edilmiştir. Yani bağımlı değişken olan Örgütsel Bağlılıktaki değişimin %3,6'sı modeldeki bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır.

Aynı zamanda Örgütsel Bağlılık ile Ücret ve Yan Haklar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur  $R=0,606$

$B=1,989$ , Örgütsel Bağlılık değişkeni bağımsız değişken 0 olduğunda bile 1,989 birimlik değere sahiptir. Ücret ve Yan Haklara ait parametre değeri  $B=0,391$ 'dir. Yani

Ücret ve Yan Haklar değişkeni bir birim arttığında/azaldığında, örgüte olan bağlılığı 0,391 birim artmakta/azalmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma hazırlık kısmında işveren markası ve örgütsel bağlılık kavramları ile ilgili çalışmaları incelemek adına literatür taraması yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlar doğrultusunda farklı sektörlerde çalışan satış elemanları özelinde bahsedilen kavramlar doğrultusunda bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle işletmelerin en önemli insan kaynaklarından biri olan satış elemanlarının işveren markası uygulamaları ile örgütsel bağlılığa olan etkisi mercek altına alınmıştır. Gelişen teknoloji ve rekabet ortamında nitelikli iş gücü ihtiyacı şirketler için önem kazanmıştır. Bu doğrultuda şirketler nitelikli işgücünü elde tutmanın ve potansiyel iş görenlerin gözünde ilgi odağı haline gelmesi için işveren markası uygulamaları şirketlerin faaliyetlerini pozitif yönde sürdürebilmeleri için büyük önem kazanmıştır. Araştırmanın amacı ve önemi doğrultusunda satış sektöründe çalışan elemanların işveren markası kavramının buldukları örgüte olan bağlılığını ölçümlemek amaçlı detaylı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Literatür incelemesi sırasında araştırma modelini oluşturacak unsurlar ve ölçekte kullanılacak olan sorular için daha önce kullanılmış olan ölçekler ve bu ölçeklere ait sorular yer almaktadır. Sonrasında bu sorular araştırmanın ölçeğine uyarlanmıştır.

Yapılan çalışmada katılımcıların örgütsel bağlılık, işveren markası ve ücret ve yan haklar ölçeğine dair görüşleri incelenmiştir. Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğine ait ifadeler genellikle olumlu cevaplar verdikleri görülmüştür. Özellikle de şirkette kendi istekleri ile kaldıklarına dair ifade en yüksek puan ortalamasını alan ifade olarak dikkat çekmektedir. En düşük puan ortalamasına sahip ifade ise şirketten ayrılacak olsalar suçluluk duyacaklarını beyan eden ifade olmuştur. Buna göre katılımcılar her ne kadar şirkette kendi istekleri ile kalmaya devam etseler de şirketten ayrılacak olsalar çok da üzülmecekleri anlamına gelmektedir. Ancak bu ifadenin (şirketten ayrıldıklarında suçluluk hissedeceklerine yönelik) ortalama puanının da 5 üzerinden 2,69 olduğu göz önüne alındığında aslında ifadenin az da olsa olumlu tarafa kaydığı görülmektedir. Sonuç olarak katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların işveren markası ölçeğinde bulunan ifadelerle verdikleri yanıtlar incelendiğinde büyük çoğunlukla olumlu cevaplar verildiği görülmektedir. Özellikle de “Çalıştığım şirkette iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içindeyim” ifadesinin en yüksek puanı



aldığı dikkat çekmektedir. Katılımcıların %88'inin bu ifadeye olumlu cevaplar verdiği de göz önüne bulundurulduğunda iş yerinde güzel bir arkadaşlık atmosferinin oluşturulduğu anlaşılmaktadır. Bu durum da başarılı bir işveren markası yaratılabildiğini göstermektedir. Ölçeğin en düşük puan ortalamalı ifadesinin dahi %52,6 oranında olumlu cevaplar aldığı da düşünüldüğünde bu durum daha da belirginleşmektedir. İşveren markası faktör analizi yapılarak üç boyutta incelenmiştir. Yapılan analiz sonuçlarının açıkladığı toplam varyans oranı ise %67,513 olarak hesaplanmıştır. Güvenilirlik ve normallik dağılım analizinde üç boyuttan ilki olan yönetimden memnuniyet 10 madde altında analiz edilerek 0,927 oranında oldukça yüksek bir güvenilirlik sağlamıştır. İşveren markası altında incelenen diğer değişkenimiz algılanan imaj 0,901 gibi bir oranla 6 madde altında incelenmiştir. İşveren markası altında incelenen son değişken ise diğer çalışanlar arasındaki ilişkidir. Bu değişken 2 madde altında incelenmiş olup 0,765 oranında bir güvenilirlik sağlamıştır.

Katılımcıların ücret ve yan haklar ölçeğinde bulunan ifadelere verdikleri cevaplara bakıldığında ise diğer ölçeklerdeki kadar yüksek ortalamaların görülmediği ancak 5 üzerinden değerlendirildiğinde tüm ifadelerin ortalamasının üzerinde bir puan ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Bu da çalışanların ücret ve yan haklar konusunda çok fazla memnuniyeti olmasa da genel olarak durumdan memnun olduklarını göstermektedir. Tek boyutta açıklanan toplam varyans oranı ise %80,436 olarak hesaplanmıştır. Modelimizin diğer bağımsız değişkenini oluşturan ücret ve yan haklar faktör analizinde 4 madde altında incelenerek 0,918 gibi bir oranla yüksek güvenilirlik sağlamıştır.

Tüm veriler ışığında katılımcıların çalıştıkları yerde yüksek düzeyde bir işveren markası imajı algıladıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca çalışanların yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılık seviyesinde oldukları da görülmektedir. Katılımcıların en düşük puan verdikleri değişken ise ücret ve yan haklar değişkeni olsa da bu değişken de genel ortalamasının üzerinde bir puana sahiptir. Dolayısıyla çalışma sonucuna göre katılımcılar çalıştıkları işyerlerinden oldukça memnun görünmektedir.

Çoklu regresyon analizine bakıldığında ilişki memnuniyeti ile ücret ve yan haklar değişkenleri satış elemanlarının örgüte olan bağlılığını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle farklı sektörlerde çalışan satış elemanlarının çalıştıkları şirketlere olan bağlılığı aldıkları maaş ve sunulan yan haklar tarafından etkilenmemektedir. Bunun yanında çalışanların kendi aralarında olan iletişim ve

ilişkinin pozitif veya negatif yönlü olmasının çalıştıkları şirkete bağlılıklarını etkileyen bir faktör olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Değişkenlerimizi tekli regresyon analizi yapılarak incelediğimizde her bir bağımsız değişken bağımlı değişkenin üzerinde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle her bağımsız değişken (yönetimden memnuniyet, algılanan imaj, ilişki memnuniyeti ile ücret ve yan haklar) farklı sektörlerde çalışan satış elemanlarının mevcutta çalıştıkları örgütün faaliyetlerini sürdürebilmesi için önemli bir etkiye sahiptir.

Çalışmanın sonucundan elde edilen bulgular neticesinde öneriler ise şöyle sıralanmıştır;

- Şirketler işveren markası oluşturmak adına daha fazla mesai harcamalı ve bunun için departmanlar oluşturmalıdır.
- Çalışanların zaman zaman örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenmeli ve zayıf sonuçlar tespit edildiğinde bu konu üzerine çalışmalar yapılmalıdır.
- Konuyla ilgili daha farklı araştırmalara imkân sağlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3), 32-48.
- Ahmad, N. A. ve Daud, S. (2016). Engaging people with employer branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690-698.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of management journal*, 33(4), 847-858.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects? *Journal of business research*, 26(1), 49-61.
- Alnıaçık, E., Alnıaçık, Ü., Erat, S. ve Akçin, K. (2014). Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 336-344.
- Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and occupations*, 10(2), 123-146.
- Aras, M. (2016). İşveren markasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: Katılım bankacılığı örneği (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ataman, B. ve Ülengin, B. (2003). A note on the effect of brand image on sales. *Journal of Product & Brand Management*, 12 (4), 237-250.
- Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5):501-517
- Baker, M. ve Hart, S. (2008). *The marketing book*. Routledge.
- Batey, M. (2008). *Brand meaning*. CRC Press.
- Batey, M. (2016). Brand Meaning: Meaning. Myth and Mystique in Today's Brands,
- Bayramlık, H., Bayık, M. E. ve Güney, G. (2015). Kişi-örgüt uyumunun iş tatmini üzerine etkisi: Ankara ilinde iş makineleri sektörü işgörenleri üzerinde bir uygulama. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 25(2), 1-28.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?. *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Berton, G., Mócsai, A. ve Lowell, C. A. (2005). Src and Syk kinases: key regulators of phagocytic cell activation. *Trends in Immunology*, 26(4), 208-214.

- Berthon, P., Ewing, M. ve Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal Of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Blythe, J. (2006). *Marketing*. SAGE.
- Büyükılmaz, O. ve Çakmak, A. F. (2014). İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi. *Ege Academic Review*, 14(4), 22-46.
- Coaley, P. C. (2019). Examining Employer-Brand Benefits through Online Employer Reviews (Doctoral Dissertation), Pepperdine University.
- Dabirian, A., Kietzmann, J. ve Diba, H. (2017). A great placeto work!?Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197-205.
- Davies, S. R. (2008). Constructing communication: Talking to scientists about talking to the public. *Science Communication*, 29(4), 413-434.
- De Castro, M. L. M., Neto, M. T. R., Ferreira, C. A. A. ve da Silva Gomes, J. F. (2016). Values, motivation, commitment, performance and rewards: analysis model. *Business Process Management Journal*, 1(1), 123-141.
- Edwards, M. R. (2010). *An integrative review of employer branding and OB theory*. Personnel Review.
- Escalas, J. E. ve Bettman, J. R. (2005). Self-construal, reference groups, and brandmeaning. *Journal of Consumer Research*, 32(3), 378-389.
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., De Bussy, N. M. ve Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of advertising*, 21(1), 3-22.
- Feldwick, P. (2002). *What is brande quity, anyway?:Selected papers on brands and advertising*. Oxford: World Advertising Research Center.
- Franzen, G. And Bouwman, M., 2001. *The Mental World of Brands, Mind, memory and brand success*. Henley-on-Thames: World Advertising Research Centre.
- Festing, M. ve Schäfer, L. (2014). Generational challenge stotalent management: A frame work for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262-271.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson
- Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 1 (2), 5-18.
- Jacobs, M. A., Yu, W. ve Chavez, R. (2016). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 171, 60-70.

- Jevons, C., Ewing, M. T. ve Khalil, E. L. (2007). Managing brand demise. *Journal of General Management*, 32(4), 73-81.
- Holt, D. (2002). How to Build an Iconic Brand.  
[https://www.researchgate.net/publication/267922691\\_How\\_to\\_Build\\_an\\_Iconic\\_Brand](https://www.researchgate.net/publication/267922691_How_to_Build_an_Iconic_Brand).
- Hunt, S. D. ve Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct?. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 2, 499-517.
- Karanges, E., Johnston, K. A., Lings, I. ve Beatson, A. T. (2018). Brand signalling: An antecedent of employee brand understanding. *Journal of Brand Management*, 25(3), 235-249.
- Keller, K. L. (2003). Understanding brands, branding and brand equity. *Interactive Marketing*, 5(1), 7-20.
- Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page Publishers.
- Kashyap, V. ve Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 1 (3), 32-38.
- Kimpakorn, N. ve Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532-544.
- King, C. ve Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372.
- Ligas, M. ve Cotte, J. (1999). *The process of negotiating brand meaning: A symbolic interactionist perspective*. ACR North American Advances.
- Lloyd, G. (2002). *The man of reason: "Male" and "female" in western philosophy*. Routledge.
- Levy, S. J. (1959). Symbols by which we buy. *Harvard Business Review*, 37, 117-124.
- Maheshwari, S., Pachori, R. B., Kanhangad, V., Bhandary, S. V. ve Acharya, U. R. (2017). Iterative variational mode decomposition based automated detection of glaucoma using fundus images. *Computers in Biology and Medicine*, 88, 142-149.
- Martin, G. (2007). *Employer branding and corporate reputation management: A model and some evidence*. In *The Peak Performing Organization* (pp. 298-320). Routledge.

- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-182.
- Matongolo, A., Kasekende, F. ve Mafabi, S. (2018). *Employee branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda*. Industrial and Commercial Training.
- Melin, F. (1997). Varumärket som strategiskt konkurrensmedel-Om konsten att bygga upp starka varumärken. Department of Business Administration Stockholm School of Economics.
- Merrilees, B. ve Miller, D. (2010). Brand morphing across Wal-Mart customer segments. *Journal of Business Research*, 63(11), 1129-1134.
- Mousios, I. (2021). Employer Branding as a competitive advantage in attracting, recruiting, and retaining high quality employees. International Hellenic University.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- O'Leary, S. ve Sheehan, K. (2008). *Building buzz to be at the big boys: word-of-mouth marketing for small businesses*. Praeger.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 493.
- Özçelik, G. (2015). Engagement and retention of the millennial generation in the work place through internal branding. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 99-105.
- Özdaşlı, K. ve Çelikkol, Ö. (2012). Psikolojik sözleşme: Kavramsal çerçeve ve bir içerik analizi Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 14-154.
- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Petković, M. (Ed.). (2008). *Point estimation of root finding methods*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 508-518.
- Reis, G. G. ve Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51, 103-116.

- Riezebos, R. ve Riezebos, H. J. (2003). *Brand management: a theoretical and practical approach*. Pearson Education.
- Rosengren, A., Standoft, A. ve Sundbrandt, A. (2010). Brand identity ve brand image: a case study of Apotek Hjärtat.
- Roy, D. ve Banerjee, S. (2007). CARE- ing strategy for integration of brand identity with brand image. *International journal of commerce and management*, ISSN: 1056-9219
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P. ve Cachelin, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing* 25(7):497-508
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review*, 92(3), 434-459.
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- Suazo, M. M., Martínez, P. G. ve Sandoval, R. (2011). Creating psychological and legal contracts through HRM practices: A strength of signals perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 23(3), 187-204.
- Suikkanen, E. (2010). How does employer branding in create employee retention? Metropolia University Of Applied Sciences The University Of Lincoln European Management Degree Programme.
- Sullivan, L. W. (2004). Missing persons: Minorities in the health professions, a report of the Sullivan Commission on Diversity in the Healthcare Workforce.
- Taj, S. A. (2016). Application of signaling theory in management research: Addressing major gaps in theory. *European Management Journal*, 34(4), 338-348.
- Tanwar, K. ve Prasad, A. (2016). *Exploring the relationship between employer branding and employee retention*. *Global business review*, 17(3\_suppl), 186S-206S.
- Taylor, S. (2010) *Resourcing and Talent Management. 5th edition*. London: Chartered Institute of Personnel and Development
- Timuroğlu, M. K. ve Gürkan, H. (2016). Çalışanlarda Tutumsal Bağlılık İle Duygusal Zekânın Özbilinç Alt Boyutu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 11-22.

- Trout, J. ve Ries, A. (1986). *Positioning: The battle for your mind*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Ünal, A.H. (2010), İşveren Markası Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Tercih Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hava Harp Okulu Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Harp Akademileri Komutanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, İstanbul.
- Veloutsou, C. ve Delgado-Ballester, E. (2018). *New challenges in brand management*. Spanish Journal of Marketing-ESIC.
- Veloutsou, C. ve Moutinho, L. (2009). Brand relationships through brand reputation and brand tribalism. *Journal of Business Research*, 62(3), 314-322.
- Wilden, R., Gudergan, S. ve Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of marketing management*, 26(1-2), 56-73.
- Wilson, E. J., Bengtsson, A. ve Curran, C. (2014). *Brand meaning gaps and dynamics: theory, research, and practice*. Qualitative Market Research: an international journal.



## EKLER

### EK 1: İşveren Markası Ölçeği

		Kesinlikle Katılmıyorum	Az katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurum sektöründe çalışılacak en iyi yerdir.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurumda çalışmak yeni mezunlara cazip gelir.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kurumda başarılı olabilmek için beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.	1	2	3	4	5
4	Bu kurumu çalışmak için çevreme öneririm.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içindeyim.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kurumda üstlerimle iyi ilişkiler içindeyim.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı ilgilidir.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı samimidir.	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım kurumda yöneticiler liderlik vasıflarına sahiptir.	1	2	3	4	5
10	Bu kuruma yetkin çalışanlar seçilir.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım kurumda yenilikçi ve sorunlara çözüm getiren öneriler ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım kurum eleman temininde kendi çalışanlarının düşüncelerine önem verir.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım kurum benim iş-özel yaşam dengeme özen gösterir.	1	2	3	4	5
1	İyi kalitede hizmet veren bir kurumda çalışıyorum.	1	2	3	4	5

## EK 2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Meslek hayatımın kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder	1	2	3	4	5
Çalıştığım şirkete "duygusal olarak bağlı" hissediyorum	1	2	3	4	5
Çalıştığım şirketin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
Çalıştığım şirkette "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
Çalıştığım şirketin benim için çok özel bir anlamı var	1	2	3	4	5
Çalıştığım şirkete karşı güçlü bir ait olma hissim var	1	2	3	4	5
Çalıştığım şirketten ayrılmak istesem bile benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
Şu anda çalıştığım şirkette kalmam bir istek olduğu kadar bir gereklilik.	1	2	3	4	5
Şu anda çalıştığım şirketten ayrılmaya karar verirsem, hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.	1	2	3	4	5
Çalıştığım şirketten ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum	1	2	3	4	5
Çalıştığım şirketten ayrılmamanın negatif sonuçlarından biriside var olan alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5
Eğer çalıştığım şirkette kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	1	2	3	4	5
Çalıştığım şirkete çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım şirket sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
Çalıştığım şirketten şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim.	1	2	3	4	5
Avantajım olsa bile çalıştığım şirketten şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle bu şirketten şimdi ayrılamam.	1	2	3	4	5
Çalıştığım şirketten ayrılmak için bir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5

### EK 3: Ücret ve Yan Haklar Ölçeği

	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
Verilen ücretlerin sektördeki benzer firmalarla rekabet edecek-daha iyi düzeyde olması					
Şirketin çekici ücret ve esnek yan haklar paketinin olması					
Yüksek performansı ve şirketin gelişimine katkı sağlamayı teşvik eden ödüllendirme sistemine sahip olması					
Şirketin sunduğu sosyal ve yan hakların (özel sağlık sigortası, ...) sektördeki benzer firmalarla rekabet edecek-daha iyi düzeyde olması					

## EK 4: Anket Soruları

		Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle katılıyorum(5)
Örgütsel Bağlılık ölçeği	1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.				
	2	Bu şirketin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.				
	3	Şirketime karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.				
	4	Bu şirkete karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum				
	5	Bu şirkette kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.				
	6	Bu şirketin benim için çok özel bir yeri vardır.				
	7	Şu anda bu şirkette çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.				
	8	Şirketten ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.				
	9	Şu anda şirketten ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur				
	10	Bu şirketten ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.				
	11	Eğer bu şirkette kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.				
	12	Bu şirketten ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur				
	13	Bu şirkette çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.				
	14	Eğer bu şirketten ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum				
	15	Şirketten şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.				
	16	Bu şirket benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor				
	17	Bu şirketteki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu şirketten ayrılmam				
	18	Bu şirkete çok şey borçluyum				

		Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle katılıyorum(5)
İşveren Markası Ölçeği	19	Çalıştığım şirket sektöründe çalışılacak en iyi yerdir				
	20	Çalıştığım şirkette çalışmak yeni mezunlara cazip gelir.				
	21	Çalıştığım şirkette başarılı olabilmek için beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.				
	22	Bu şirketi çalışmak için çevreme öneririm.				
	23	Çalıştığım şirkette iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içindeyim.				
	24	Çalıştığım şirkette üstlerimle iyi ilişkiler içindeyim.				
	25	Çalıştığım şirkette yöneticiler çalışanlara karşı ilgilidir.				
	26	Çalıştığım şirkette yöneticiler çalışanlara karşı samimidir.				
	27	Çalıştığım şirkette yöneticiler liderlik vasıflarına sahiptir.				
	28	Bu şirkete yetkin çalışanlar seçilir.				
	29	Çalıştığım şirkette yenilikçi ve sorunlara çözüm getiren öneriler ödüllendirilir.				
	30	Çalıştığım şirket fikirlerimi önemser.				
	31	Çalıştığım şirket eleman temininde kendi çalışanlarının düşüncelerine önem verir.				
	32	Çalıştığım şirket benim iş-özel yaşam dengeme özen gösterir				
	33	İyi kalitede hizmet veren bir şirkette çalışıyorum.				
	34	Çalıştığım şirkette çalışanların yararlanabileceği sosyal imkanlar bulunur				
	35	Çalıştığım şirkette ailelerimizle katılabileceğimiz sosyal etkinlikler düzenlenir.				
	36	Bu şirkette çalışanlar arasında eğlenceli bir iş ortamı vardır.				
	37	Çalıştığım şirkette kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.				
	38	Kariyerimin devamında bu şirkette çalışmak isterim				
	39	Diğer şirketler arasından seçim yapmak zorunda olsam yine çalıştığım şirketi seçerdim				
40	Çalıştığım şirket benim hedeflerimi önemser.					
41	Çalıştığım şirkette mesleki uzmanlaşmaya yönelik iş içeriği mevcuttur.					

		<b>Kesinlikle katılmıyorum (1)</b>	<b>Katılmıyorum(2)</b>	<b>Kararsızım (3)</b>	<b>Katılıyorum(4)</b>	<b>Kesinlikle katılıyorum(5)</b>
<b>Ücret ve yan haklar</b>	42	Verilen ücretlerin sektördeki benzer şirketlerle rekabet edecek-daha iyi düzeyde olduğunu düşünüyorum.				
	43	Şirketin çekici ücret ve esnek yan haklar paketinin olduğunu düşünüyorum.				
	44	Yüksek performansı ve şirketin gelişimine katkı sağlamayı teşvik eden ödüllendirme sistemine sahip olduğunu düşünüyorum.				
	45	Şirketin sunduğu sosyal ve yan hakların (özel sağlık sigortası, ...) sektördeki benzer firmalarla rekabet edecek-daha iyi düzeyde olduğunu düşünüyorum				

## EK5: Etik Kurulu Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 03.12.2021-84405



T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Etik Kurulu



Sayı : E-61923333-050.99-84405  
Konu : 40/11 Onur BAŞAR

03.12.2021

Sayın Onur BAŞAR

İlgi : Onur BAŞAR 23.11.2021 tarihli ve 0 sayılı yazı

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 01.12.2021 tarihli ve 40 sayılı toplantısında alınan "11" nolu karar ile Onur BAŞAR'ın başvurusu uygun görülmüş ve karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Mükerrerem Bedizel AYDIN  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu  
Başkanı

Ek: Karar Yazısı (1 Sayfa)

**Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Doğrulama Kodu: BSV520YK4S Pin Kodu :74382

Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5783&eD=BSV520YK4S&eS=84405>

Adres: Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan SAKARYA / KEP Adresi:  
sakaryaniversitesi@hs01.kep.tr  
Telefon No:0264 295 50 00 Faks No:0264 295 50 31

İlgi için: Hazife Babacan  
Unvanı: Birim Evrak Sorumlusu



## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı** : Onur BAŞAR

### ÖĞRENİM DURUMU

Derece	EğitimBiri	MezuniyetYılı
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi – Üretim Yönetimi ve Pazarlama	2022
Lisans	Sakarya Üniversitesi - İşletme	2018
Lise	Adapazarı Atatürk Lisesi	2010

### İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2019 -	Kariyer.Net	İK Çözüm Uzmanı

### YABANCI DİL

İngilizce

### ESERLER

- BİLDİRİ**; Doğan, M., & Başar, O. (2022, Nisan). *Bir işveren markası uygulaması olarak sanal fuarlar*, International European Congress On Social Sciences - IV, Antalya.