

ULUSLARARASI SOSYAL ARAŞTIRMALAR DERGİSİ THE JOURNAL OF INTERNATIONAL SOCIAL RESEARCH

Cilt: 12 Sayı: 66 Ekim 2019

www.sosyalarastirmalar.com

Issn: 1307-9581



Volume: 12 Issue: 66 October 2019

www.sosyalarastirmalar.com

Issn: 1307-9581

Doi Number: <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2019.3666>

KUŞAK FARKLILIKLARINA GÖRE İŞVEREN MARKASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ VE BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE UYGULAMA*

THE EFFECT OF EMPLOYER BRAND ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN TERMS OF GENERATION DIFFERENCES: A RESEARCH IN IT SECTOR

Sevda YAVUZ DANACI**

Yasemin BAL***

Öz

Hızla gelişen teknoloji ile birlikte sosyo ekonomik koşullarda da farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu da insan kaynağı faaliyetlerinin alanını genişletmiş ve iyileşmede sürekliliği sağlamak temel amaç haline gelmiştir. En iyi çalışanı arama yoluna giren insan kaynakları departmanları bunun bir başlangıç olduğunu ancak yeterli olmadığını gözlemlemişlerdir. Böylece sadece en iyiyi aramanın yeterli olmadığını aynı zamanda etkili ve verimli olan insan kaynağını işletmede tutma gayretinin elzem olduğu ortaya çıkmıştır. Mevcut çalışanlarda pozitif duygu ve düşünce kazanımlarının sağlanması potansiyel çalışanları çekmede ve mevcut çalışanlarda aidiyet duygusunun artmasına da yol açmıştır. Kuşak farklılıklarına göre işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği bu çalışmanın özellikle literatüre ve aynı zamanda özel sektörde faaliyet gösteren işletmelere katkı sağlaması hedeflenmektedir. Bu amaçla yürütülen araştırma anketi 207 kişiye ulaştırılmıştır. Elde edilen veriler t testi ile analiz edilmiş ve işveren markasının örgütsel bağlılığa etkileri de kuşaklara göre regresyon analizi ile incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda tüm hipotezler kabul edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, Örgütsel Bağlılık, Kuşak Farklılıkları.

Abstract

With the rapidly developing technology, differences have emerged in socio-economic conditions. This has expanded the scope of human resources activities and has become the main objective to ensure continuity in improvement. Human resources departments have been looking for the best employee and have observed that this is a beginning but not enough. Thus, it is revealed that not only searching for the best is enough, but it is essential that the effort to keep the human resources, which are effective and efficient, in operation. Achieving positive emotion in employees has also led to an increase in the sense of belonging in potential employees and in existing employees. This study aims to find out the effect of employer brand on organizational commitment in terms of generation differences. The results of the study aims to contribute to the literature and also to the private sector enterprises. The survey was conducted to 207 people. The data obtained were analyzed by t test and the effects of employer brand on organizational commitment were examined by regression analysis according to generations. As a result of the study, all hypotheses were accepted.

Keywords: Employer Brand, Organizational Commitment, Generation Differences.

* Bu çalışma Sevda YAVUZ DANACI'nın Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilimsel Dalı Yüksek Lisans programında hazırlanmış olduğu yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

** Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilimsel Dalı Yüksek Lisans Programı
sevda_yavuz@yahoo.com

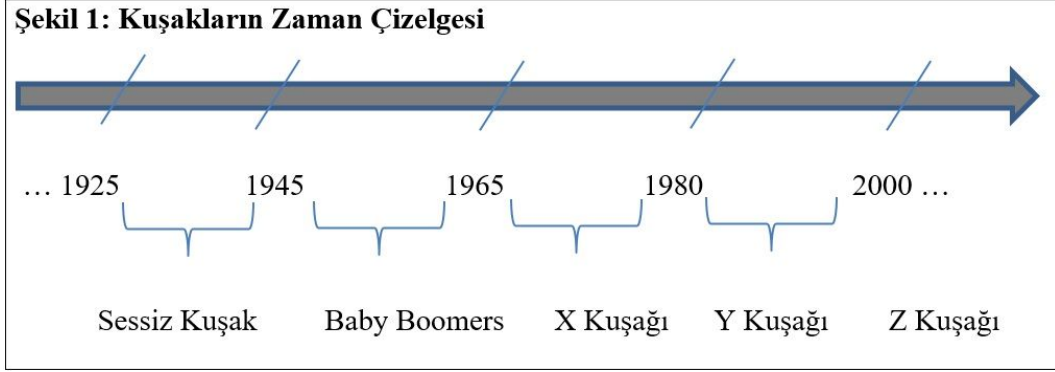
*** Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, yaseminmutlay@gmail.com

GİRİŞ

Bilgi çağında insan kaynağı için gelişimi ve kalkınması açısından oldukça önemlidir. Birçok işletme, doğru insanı doğru işte konumlandırmanın önemini kavramakla kalmamış ayrıca onları kurumda tutmanın ve geliştirmenin önemini de farkına varmıştır. Çalışanlar için çalıştıkları kurumun prestijli bir kurum ve marka olması onların motivasyonları ve bağlılıklarını artırırken işveren de tercih edilen bir marka haline gelmeye başlamıştır. İşveren markasının örgütsel bağlılığa etkisini araştırma amacıyla hazırlanan çalışma aynı zamanda kuşak farklılıklarına göre de bu etkiyi irdelemektedir. Günümüzde, iş hayatında özellikle X ve Y olmak üzere iki kuşağın birlikte çalışıyor olması bu çalışmayı ayrıca önemli kılmaktadır.

1. KUŞAK KAVRAMI

Türk Dil Kurumu'na göre kuşak felsefi anlamıyla "yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu" şeklinde tanımlanmaktadır. Toplum bilimi açısından ise kuşak "yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon" şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, [10.8.2018]). Günümüzde yaşayan ve araştırmanın konusunu oluşturan beş kuşak bulunmaktadır. Bunlar 1925-1944 yıllarında doğan Sessiz Kuşak, 1945 - 1964 yıllarında doğan ve literatüre Baby Boomers kalıbıyla giren ancak Patlama Kuşağı olarak Türkçeye çevrilen kuşak, 1965 - 1979 yıllarında doğan X Kuşağı, 1980 - 1999 yılları arasında doğan Y Kuşağı ve son olarak 2000 yılı sonrası doğumlu olan Z kuşağıdır.



1925 - 1945 yılları arasında doğan Sessiz Kuşak, 2.Dünya Savaşı'nın çıktığı yılların acısını en fazla çeken insanlardan oluşmaktadır. Otoriteye saygı, sadakat, çok çalışma ve toplumsal değerlere adanmışlık bu kuşağın en önemli özellikleridir (Konakay,2018:81). İş hayatına dair önem verdikleri noktalar; hiyerarşiyi sorgusuz uygulamak, yaptıkları işe kendilerini adamak, gelenek ve kurallara uygun hareketler sergilemek olarak özetlenebilir. Mevcut işlerini değiştirmek ise onlar için büyük bir zorunluluk olmadığı müddetçe seçenek dışıdır. Bu nedenle sabır eşiği yüksek Sessiz Kuşak temsilcileri iş hayatının muhafazakar bireyleri olarak tanımlanmaktadır (Acılioğlu, 2017:24). İkinci Dünya Savaşından sonra nüfusun ciddi şekilde artışı, 1945-1964 yılları arasında doğan bu kuşağın ise "Bebek Patlaması" olarak anılmasına neden olmuştur (Gürbüz,2015:40). "Şimdi çok çalış ilerde mükâfatını alırsın" düşüncesinin hakim olduğu bu kuşağın temsilcileri kuralcı ve idealist bir iş yapma şekline sahiptirler. Kendilerinden sonra gelen kuşaklarca ise uyumsuz, yeniliklere kapalı ve teknolojiye uzak olmaları ile eleştirilmektedir (Acılioğlu,2017:25) Bu kuşak için kullanılan ifadelerden bir diğeri de "68 Kuşağı" kavramı 68 Kuşağı, yaygınlaşan barış havası ve özgürlük akımının da etkisiyle adalet, bağımsızlık, eşitlik, kardeşlik gibi değerleri savunan gruptur (Makal, 2015, 233).

Geniş popülasyonları, büyük egoları ve işkolik özellikleri sayesinde tarihte iz bırakan Baby Boomers neslinin çocukları olan X kuşağının üyeleri 1965 - 1979 yılları arasında doğmuşlardır. Ebeveynlerinin aksine, X kuşağı daha az rekabetçi, fakat dünya çapında meydana gelen olayların etkileri sayesinde küresel düşünebilen ilk nesildir. İki parlak kuşak arasında kalan X'ler, geleneğe sadık kalan eski kuşaklar ile yeni teknoloji nesiller arasında bir geçiş nesli olarak kabul edilmektedir (Baysal Berkup, 2014:221).

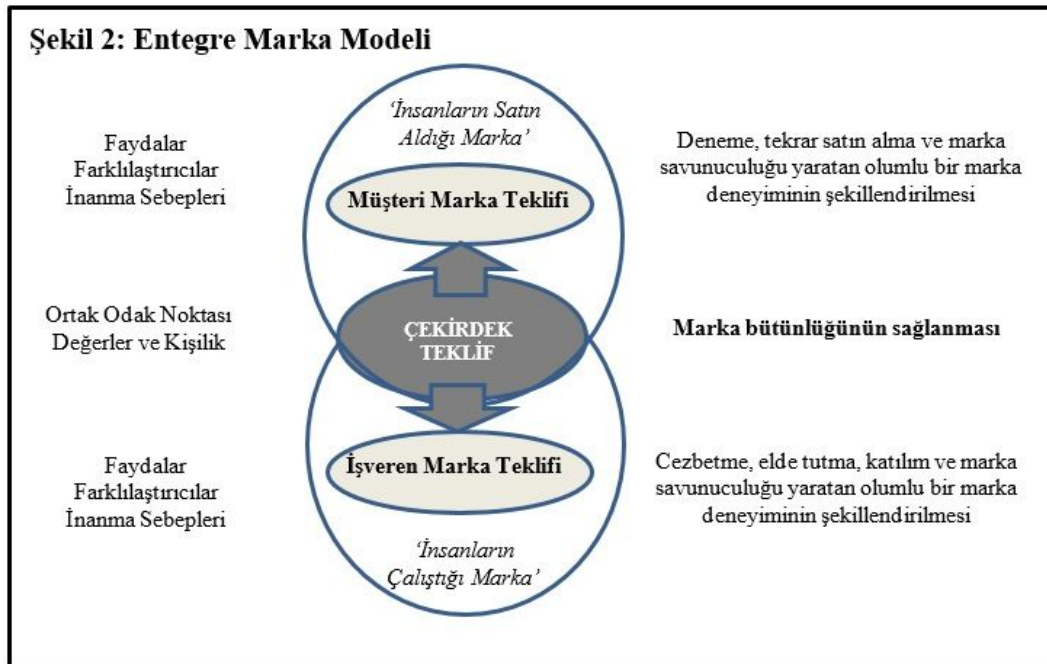
Y kuşağı, dijital teknolojide büyük ivmelenmelerin yaşandığı 80'li yılların başından milenyum kadar doğan ve günümüz itibari ile yaklaşık olarak 20 ile 39 yaşları arasında temsilcileri olan bir kuşağı ifade etmektedir. Dünyanın ilk teknolojik ve küresel kuşağı olan Y kuşağı aynı zamanda Milenyum Kuşağı, Gelecek Kuşak, Dijital Kuşak, Nexters, Yankı Boomers, Nesil www, Net Nesil, Gen N olarak da bilinmektedir. Çektikleri terörist saldırılara, politikadaki dengesizliklere, otorite ve politikacılara olan güvensizliklerine bağlı olarak, Y kuşağı bireyler uzun vadeli planlar yerine kısa vadeli planlar yapmayı tercih etmektedirler (Baysal Berkup, 2014:223). Bireyselci Baby Boomer veya kötümser X kuşağı ebeveynlerinin aksine, Y kuşağı takım odaklı, kendine güvenen ve iyimserdir. İnternet, cep telefonu ve diğer

mobil cihazların tüm gelişmelerini hızlı bir şekilde benimsemişlerdir. İlişki kurma hızları çok yüksek bir kuşaktır ve teknolojiyi hızlı bir şekilde öğrenerek hayatlarına adapte etme eğilimindedirler (Sandeen, 2008:18).

Dijital Yerliler, Sessiz ve Yeni Sessiz olarak da bilinen Z kuşağının üyeleri 2000 yılı sonrası doğmuşlardır. Diğer kuşakların aksine, bugün en yaşlısı 19 yaşında olan Z kuşağı üyeleri kişilerarası becerilerden yoksun ve iyi dinleyici değildir. Diğerleriyle iletişimleri, genellikle World Wide Web'in kullanımından oluşur. Yeni teknolojiye olan ilgileri nedeniyle, Z kuşağı üyeleri genellikle Web'e bağlanma avantajı sunan yerlerde bulunmayı tercih etmektedirler. Z kuşağı, aynı zamanda dünyaya hükmeden teknolojiye bağlı olarak Google ve Facebook gibi web sitelerini kendi toplulukları olarak görüyorlar. Bu siber topluluk alanı içerisinde, bireyler fiziki olarak buluşmadan da birçok farklı kişi ile etkileşim içerisinde olabilmektedir (Bejtkovský, 2016:109). Kuruluşların nesiller arası farklılıklara büyük ölçüde uyum sağlaması konusundaki başarısızlıkları, sonuçta, çalışanın idamesi, memnuniyeti ve cirosu ile ilgili sorunlara neden olabilmektedir. Yetenekler için küresel savaşta büyümek isteyen kuruluşlar ise bugünün işgücünü karakterize eden, çeşitlilikle başa çıkmada farkında ve yetenekli yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Pratikte bu durum ise yöneticilerin nesiller arası bir yetkinlik geliştirmeleri, yani farklı nesillerin spesifik ihtiyaçlarını anlama, takdir etme ve karşılama becerisini geliştirmelerini gerektirmektedir. (James, 2017:21).

2. İŞVEREN MARKASI

İşveren markası, bir firmanın hem içeride hem de dışarıda, bir işveren olarak onu neyin farklı ve arzu edilir bir şekilde konumlandırılması gerektiğini geliştirmeye çabalayan uzun soluklu bir kavramdır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 501). Bu çerçevede işveren markası, işverenin farklılaşmasını sağlayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Amaç ve hedef kitle bağlamında incelendiğinde tüketici markası ve işveren markasının temel farklarının müşteri ve çalışan çerçevesinde değiştiği görülmektedir. Tüketici markasının hedef kitlesinde mevcut ve potansiyel müşteriler görülürken, işveren markasının hedef kitlesini mevcut ve potansiyel çalışanlar oluşturmaktadır. Mevcut müşterileri muhafaza ederken yeni müşterileri işletmeye çekmek tüketici markasının amacını oluştururken, mevcut çalışanları muhafaza ederken yeni çalışanları işletmeye çekmek ise işveren markasının ana hedefini oluşturmaktadır.



Kaynak: Tahir, 2012:142.

Ürün odaklı bir perspektiften süreç odaklı bir perspektife geçiş ile birlikte diyalog, güven ve şeffaflık gibi unsurlar, işverenler ile çalışanlar ve/veya potansiyel çalışanlar arasında stratejik, sürdürülebilir ilişkiler sağlamak ve bu nedenle yapıcı işveren markalaşma süreçleri sağlamak için çok önemlidir (Aggerholm ve diğ., 2011:115). Bu nedenle gerçek anlamda markanın gücünün oluşması için çalışanlara ve potansiyel adaylara verilen farklılaştırıcı vaatler ile çalışanın döngü içerisinde edindiği deneyimin bu vaat ile örtüşmesi gerekmektedir (Rosethorn, 2009:34). Şekil 2'de yer alan entegre marka modelinde de görüldüğü üzere işveren markası ve müşteri markası aynı çatıda ve ortak noktada buluşmaktadır. Bu sayede markanın içe ve dışa bakan yüzleri arasında bütünlük sağlanmaktadır. Aynı zamanda işveren markası ile müşteri

markasının olabildiğince yakın konumlandırılması hem bütünlük sağlaması açısından hem de uzun vadede bir strateji oluşturma açısından önem taşımaktadır. Bu stratejide ise önemli olan noktalar; sağlam etik prensipleri, yöneticilerin eğitimi ve en iyi uygulamaların forum ve kanallar yoluyla paylaşılmasıdır (Tahir, 2012:143). Aggerholm (2011) ise stratejik ve sürdürülebilir bir işveren markalaşma süreci için aşağıdaki üç farklı özelliğin olması gerektiğini belirtmektedir (Aggerholm ve diğ., 2011:114-115):

- Genel kurumsal stratejiyi destekleyerek stratejik bir markalaşma disiplini olmak;
- Değerlerin birlikte yaratılması için pay ve beklentilerine göre paydaşlarla sürekli yeniden müzakere edilmesi;
- Mevcut ve gelecekteki beklentilerin yanı sıra, karşılıklı ihtiyaçlar üzerinde sürekli ve sürdürülebilir işveren-çalışan ilişkileri kurulması.



Kaynak: Backhouse ve Tikoo, 2004:505.

İşveren markasını anlamak, pazarlama ve insan kaynakları kavramlarını birleştirmek için kavramsal bir çerçeve sunan Şekil 3'e göre işveren markası, "işveren markası çağrışımları" ve "işveren markası sadakati" olarak iki ana varlık yaratmaktadır. İşveren markası ilişkilendirmeleri, bir markanın tüketicilerin kafasında uyandırdığı düşünce ve fikirlerden oluşur ve işveren imajını etkileyerek "işveren çekiciliğini" sağlar. İşveren markası aynı zamanda organizasyon kültürünü ve organizasyon kimliğini etkileyerek işveren markası sadakatine katkıda bulunur. Örgüt kültürü de işveren markasına geri bildirimde bulunur. Çalışan verimliliğinin artırılmasına ise oluşan işveren markası sadakatinin katkısı büyüktür (Backhouse ve Tikoo, 2004:505-506). Tüm bu süreç kapsamında markanın nasıl algılandığı, neyin temsil edildiği veya nasıl algılanmak istendiği, ne vaat edildiği, farklılıkların ne olduğu ve nasıl yapılandırıldığı önemli sorunsallardan bazılarıdır. Arzulanan sonuç ise mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından işletmenin çalışılacak en iyi yer olarak algılanmasının sağlanmasıdır. İşveren marka değerlendirmesi ile başlayan işveren markası yönetimi süreci sırasıyla marka kimliğini doğru tanımlama, çalışan değer önermesinin gerçekleştirilebilir ve farklılaştırıcı faktörler çerçevesinde oluşturma ve markayı doğru konumlandırma gibi önemli aşamalardan sonra süreci devam ettirmek ve uygulama ile sonuçlandırmak esastır. Sonrasında ise sürecin tamamı başa dönerek değerlendirme aşaması ile döngü devam ettirilir (Baş, 2011:53-54).

İşveren marka yönetimi süreci, "işveren marka değerlendirmesi" ile başlar ve bu süreçte şirketin hali hazırda algılandığı işveren markası gerçeği ile olması beklenen arasındaki farkların ortaya çıkması beklenmektedir. Burada temel noktalardan biri "karar anları" nı doğru tespit etmektir. Herhangi bir sorunla karşılaşıldığında nasıl bir hareket izleneceği önemli bir karar anıdır. Her karar farklı bir algı oluşturabilmektedir. Bu nedenle bu aşamada işveren marka değeri ile ilgili gerekli araştırmalar ve aşamalar tamamlanmalıdır. Böylece bu süreç işveren markasının yönetilmesinin temelini oluşturmaktadır (Ötken ve Okan, 2015:39-41). İşveren marka yönetimi sürecinin ikinci aşaması ise "marka kimliğinin tanımlanması"dır. Pazarlama literatüründe, marka imajı tüketici ile ürün marka değerinin güçlendirildiği kavramını desteklemektedir. Bu aşamada ise marka kimliğinin tanımlanması süreci ortaya çıkmaktadır. Zira marka bilinirliği arttıkça, tüketiciler marka ile pozitif kimlik geliştirmeye başlar. Ürün marka sadakatine benzer şekilde, işveren marka sadakati çalışanların işverenlerine verdiği taahhüttür. Ayrıca, ürün marka sadakatine benzer şekilde, işveren marka sadakati, örgüt kültürü ile ilgili davranışsal bir unsur ve örgütsel kimlikle ilgili bir tutumsal unsur tarafından şekillendirildiği şeklinde kavramsallaştırılabilmektedir. İşveren marka



sadakati, aynı zamanda örgütsel bağlılığa benzer. Örgütsel bağlılık, kuruluşun amaç ve değerlerinin kabul edilmesi, çok çalışmak için istekli olma ve firmada kalma arzusu dahil olmak üzere firma ile özdeşleşme ve katılım olarak tanımlanmaktadır (Backhouse ve Tikoo, 2004:506).

İşveren marka yönetimi sürecinin üçüncü aşaması olarak “çalışan değer önermesi”, bir çalışanın bir şirkete getirdiği beceriler, yetenekler ve deneyim karşılığında elde ettiği benzersiz faydalar kümesidir (Salau ve diğ., 2018:1908). Çalışan değer önermesi fonksiyonel ve duygusal yararlar kapsamında üç aşamada değerlendirilebilmektedir. Bu aşamaların birincisi mutlaka dikkate alınması gereken ücret, çalışma şartları ve yan imkanlar gibi bir çalışan için olmazsa olmaz fonksiyonel yararlardır. İşletmelerin bu noktalara mutlaka dikkat etmesi ve bu imkanların çalışanlara mutlaka tanınması gerekmektedir. Bir üst aşamada ise sosyal ilişkiler ve yöneticinin tutumu gibi yarı fonksiyonel yarı duygusal yararlar bulunur ve bunlar işletmeleri mevcut veya potansiyel çalışanların gözünde farklılaştırabilmektedir. Ancak asıl farklılık üst seviye insan ihtiyaçlarının sağlanması ile mümkündür. Bu aşamada çalışanlar hizmet ettikleri amacın anlamlı olması ve saygı duyulma gibi duygusal yararlarla karşılaşmaktadırlar (Baş, 2011:80-83). Çalışan değer önermesi çalışanlara verilen bir söz olarak değerlendirilmektedir. Bu sözü bir gelecek vaadi olarak algılamak ve mutlaka gerçekleştiriyor olmak ise işverenler ve onların itibarları için önemli bir süreçtir.

“Marka konumlandırma” ile de doğru marka mesajlarının ve en çekici marka avantajlarının doğru kişilere iletilmesi amaçlanmaktadır. Her marka ilgisini, sadakatini ve çıkarını paylaşmak üzere hazır bulunan alternatifleri ile çevrilidir. Bu kalabalık alanda etkin bir şekilde rekabet edebilmek için de marka konumlandırmasına özellikle odaklanılması gerekmektedir (Barrow ve diğ., 2005:62). İşveren Marka Yönetimi döngüsünün son aşaması ise “uygulama”dır. Doğru strateji uygulayan ve algısı güçlü olan bir müşteri markasının aynı zamanda iyi bir işveren olduğu düşünülmektedir. Bu düşünce ile hareket eden çalışanlar da iyi bilinen, prestijli bir markada çalışmaktan gurur duymaktadırlar. Bu kapsamda uygulama bu aşamadaki mikro resimdir ve işe alma ve başlatma, takım yönetimi, performans değerlendirme, öğrenme ve gelişim, ödüllendirme ve takdir ile çalışma ortamı en önemli bileşenlerini oluşturur. Makro resim olarak politika ise kurum dışı itibar, kurum içi iletişim, üst düzey liderler, değerler ve kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, kurum içi ölçüm sistemleri ve hizmet desteği ile oluşturulur. Rakiplerden farklılaşabilmek için mikro ve makro resmin uyumlu olması ve bütüncül bir bakış açısı ile karmanın oluşturulması ise oldukça önem taşımaktadır (Tahir, 2012, 185-197).

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bağlılık kavramı, toplumsal yaşamın olduğu olduğu her yerde vardır. Anlayış biçimi olarak bağlılık toplumsal duyguların bir aktarış şeklidir. Yazında ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınan bağlılık kavramına sonrasında Becker, Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer gibi pek çok araştırmacı katkı sağlayarak kavramı çeşitli yönleriyle geliştirmişlerdir (Gül, 2002, 37).

Genel olarak örgütsel bağlılık çalışan ile kuruluş arasında çalışanın kuruluştan gönüllü olarak ayrılma ihtimalini düşüren psikolojik bir bağlantı olarak tanımlanabilir (Allen ve Meyer, 1996:254). Ancak bağlılık sadece çalışanın örgütüne ya da işverene duyduğu bir sadakat olmayıp eski çağlarda kölenin efendisine veya askerinin vatanına sadakatini de anlatmaktadır. Genel olarak söylenirse bağlılık, bireysel olarak duyulabilecek en güçlü duygulardan biridir. İnsana, düşünceye, herhangi bir organizasyona veya daha üstün görülen herhangi bir şeye karşı bağlılık gösterilebilir. Bu durum kişiye yerine getirmek zorunda olduğu duygusal bir görevi sürekli hatırlatır (Ergun,1975:98-99). Örgütsel bağlılığın temelinde örgütte kalma eğilimi ve sadakat olmak üzere iki önemli kavram bulunmaktadır. Bu kapsamda bir örgütün örgütsel bağlılığı sağlamak için adalet ve tatmini, iş güvenliğini, örgütsel iletişimi, çalışan bağlılığını da sağlaması ve çalışanlara güvenmesi gerekmektedir (Uygun, 2015:3-6).

İş örgütlerinde bağlılık konusundaki akademik araştırmalar, konuya bir dizi farklı açıdan yaklaşarak, olgunun tanımlarında bolluğa yol açmıştır. Alandaki araştırmacılar bağlılık kavramı ile ilgili tanımlarını sonuçlarına, öncüllerine, hedeflerine, odaklarına göre veya bunların bir karışımını kullanarak çeşitlendirmişlerdir (Oliver, 1990, 19). Tablo 1’de görüleceği üzere yazında örgütsel bağlılık üzerine çeşitli çalışmalar yapılmış ve bu kapsamda çeşitli görüşler savunulmuştur. Araştırmanın uygulama kısmında Allen ve Mayer tarafından öne sürülen tutumsal bağlılık yaklaşımı ele alınmış ve yine onlar tarafından oluşturulan anket içeriği kullanılmıştır.



Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar	<ul style="list-style-type: none">➤ Etzioni' nin sınıflandırması (Etzioni,1975)➤ Katz ve Khan'ın sınıflandırması (Katz ve Kahn, 1977)➤ Wiener'in sınıflandırması (Wiener,1982)➤ Mowday'ın sınıflandırması (Mowday vd.1982)➤ O'reilly ve Chatman'ın sınıflandırması (O'Reilly ve Chatman, 1986)➤ Penley ve Gould sınıflandırması (Penley ve Gould, 1988)➤ Argyris'in sınıflandırması (Argris, 1998)➤ Allen ve Meyer'in sınıflandırması (Allen ve Meyer, 1990)
	Davranışsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar	<ul style="list-style-type: none">➤ Becker'in Yan Bahis yaklaşımı (Becker, 1960)➤ Salancik'in yaklaşımı (Salancik, 1977)

Kaynak: Sürücü ve Maşlakçı, 2018:53.

Tutumsal bağlılığın en önemli çalışmalarını Natalie Allen ve John Meyer gerçekleştirmiştir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, psikolojik bir durumdur ve çalışanlar ile örgüt arasında kurulan karşılıklı ilişki neticesinde oluşur. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ise bireyin, örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir. Her ne kadar çalışanlar arasında örgüte bağlılığı yüksek olanlar olsa da düşük olanların da olması normal karşılanmalıdır ve bu kişilerin aktif iş arayışı içerisinde oldukları ise unutulmamalıdır (Ölçüm Çetin, 2004:96). Genel olarak örgütsel bağlılık çalışan ile kuruluş arasında çalışanın kuruluştan gönüllü olarak ayrılma ihtimalini düşüren psikolojik bir bağlantı olarak tanımlanabilir (Allen ve Meyer, 1996:254).

Allen ve Meyer tarafından ilk kez 1987 yılında geliştirilen modelde, yukarıda ana hatları verilen üç yaklaşım sırasıyla "duygusal", "süreklilik" ve "normatif" bağlılık olarak adlandırılmıştır. Bu yaklaşımlarda ortak olan, çalışan ve kuruluş arasında ciro olasılığını azaltan bir bağlantı olmasına rağmen, bağlantılarının niteliği farklı olmaktadır. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar istedikleri için, güçlü devamlılık bağlılığına sahip olanlar ihtiyaç duydukları için ve güçlü normatif bağlılığa sahip olanlar ise bunu yapmaları gerektiğini düşündükleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Allen, Meyer, 1990:3). Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, psikolojik bir durumdur ve çalışanlar ile örgüt arasında kurulan karşılıklı ilişki neticesinde oluşur. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ise bireyin, örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir. Her ne kadar çalışanlar arasında örgüte bağlılığı yüksek olanlar olsa da düşük olanların da olması normal karşılanmalıdır ve bu kişilerin aktif iş arayışı içerisinde oldukları ise unutulmamalıdır (Ölçüm Çetin, 2004:96).

4. KUŞAK FARKLILIKLARINA GÖRE İŞVEREN MARKASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Araştırmanın temel amacı, bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler kapsamında kuşak farklılıklarına göre işveren markasının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini ölçmektir. Bu kapsamda araştırma iki ana hipotez ve beş alt hipotez üzerine kurulmuştur:

H1: Kuşak farklılıklarına göre işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisi vardır.

H1a: X Kuşağına göre işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisi vardır.

H1b: Y kuşağına göre işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisi vardır.

H2: İşveren markasının örgütsel bağlılığın alt boyutlarına etkisi vardır.

H2a: İşveren markasının duygusal bağlılığa etkisi vardır.

H2b: İşveren markasının devam bağlılığına etkisi vardır.

H2c: İşveren markasının normatif bağlılığa etkisi vardır.

Türkiye'de bilişim sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde çalışan tüm bireyler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Kartopu örneklem seçimi yöntemiyle bilişim sektörü çalışanlarına anket ulaştırılmış ve onlardan da yine bilişim sektöründe çalışan tanıdıkları ile anketi paylaşmaları istenmiştir. Ankete sektör dışından katılımın önünü kapatmak amacıyla ilk olarak "Bilişim sektörü çalışanı mısınız?" sorusu ile ankete başlanmıştır. Bu soruya "Hayır" diyen 36 kişinin anketi analiz dışı tutulmuştur. "Evet"



yanıtı vererek tüm sorulara cevap veren 207 kişinin anketi ise analiz edilerek bulguları aşağıda yer alan ilgili bölümlerde incelenmiştir. 2017 yılında TÜBİSAD tarafından hazırlanan rapora göre bilişim sektörü yaklaşık olarak 128 bin kişiden oluşmaktadır. Bu kapsamda bakıldığında raporda da tahmin edilen %5'lik büyüme de göz önünde bulundurulursa yaklaşık 135 bin kişiden oluşan evrende örneklemin %95 güven aralığı ve %7 hata payı ile en az 196 kişiden oluşması gerekmektedir. Anketin 243 kişiye dağıtılması ve 207 kişinin anketinin analiz edilmesi örnekleme güvenilir kılacaktır.

Ölçeklerin değerlendirilmesi 5'li likert biçiminde olmakla birlikte, katılımcılardan ifadelere ne derece katılıp katılmadıklarına yönelik 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen bir puanlama yapmaları istenmiştir. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla sosyal bilimler alanında sıklıkla kullanılan istatistiksel analiz yöntemlerinden olan faktör analizi, regresyon, frekans alma ve ortalama yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında ankete katılım gösteren 207 çalışanın demografik verileri incelendiğinde, katılımcıların %38'ini kadınların ve %62'sini de erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. TÜBİSAD tarafından 2017 yılında hazırlanan rapora göre 128 bin kişiden oluşan bilişim sektörünün kadın çalışan oranı %27 olduğu tespit edilmiştir. Yaklaşık iki yıllık bir zaman dilimi de göz önünde bulundurulduğunda araştırmaya katılan kadın sayısının anlamlı bir örneklem oluşturduğu görülmektedir. Aynı zamanda araştırmaya katılan kişilerin medeni durumunu karşılaştıracak olduğumuzda da kadın çalışanların %56'sının evli, %44'ünün ise bekar olduğu; erkek çalışanların ise %63'ünün evli, %37'sinin ise bekar olduğu görülmektedir. Genel anlamda ise katılımcıların %60'ı evli olup %40'ı ise bekarıdır. Araştırmaya katılan kişilerin mezuniyet durumlarına bakıldığında 11 kişinin lise, 19 kişinin ön lisans, 128 kişinin lisans, 49 kişinin de yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. En yüksek oranın %62 ile lisans mezuniyeti olduğu, en düşük oranın %5 ile lise mezuniyeti olduğu ve ayrıca seçenekler arasında da olan doktora mezuniyeti durumunu kimsenin ifade etmediği de gözlenmiştir. Aynı zamanda en yoğun dağılımın %46 ile uzman pozisyonunda olduğu görülmektedir. Örneklem grubunun %52'lik bölümünün ise 10 yıl ve üstü kıdeme sahip olduğu gözlenmiştir. Bu da araştırmanın daha yoğun bir çalışma deneyimi olan örneklem grubuna yapıldığını göstermektedir.

İşveren markası ölçeği kapsamında yapılan analizler sonucunda Cronbach Alpha değeri 0,945 bulunmuştur. Allen ve Mayer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğine yapılan analiz sonucunda ise Cronbach Alpha değeri ise 0,897 bulunmuştur. Bu değerler ilgili ölçeklerin yüksek güvenilirlik seviyesinde olduğu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğine faktör analizinin uygulanması için öncelikle KMO ve Barlett testleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda örgütsel bağlılık ölçeği için KMO değeri 0,851 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 0,6'dan büyük ve 1'e yakın çıkması ile örneklem büyüklüğünün faktör analizi için iyi seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Barlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ise ki-kare değeri 2049,023 bulunmuştur. Serbestlik derecesi $n*(n-1)/2$ 'den hesaplanmakta olup $17*16/2=136$ 'dır. Anlamlılık düzeyi sonucu ise $p<0,05$ kuralına uygun olarak $p=0,000$ çıktığı için anlamlıdır. KMO ve Barlett test sonuçlarına göre tüm bu değerler değişken setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

İşveren markası ölçeğine faktör analizinin uygulanması için öncelikle KMO ve Barlett testleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda tablo 12'de de görüldüğü gibi işveren markası ölçeği için KMO değeri 0,935 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 0,6'dan büyük ve 1'e yakın çıkması ile örneklem büyüklüğünün faktör analizi için iyi seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Barlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ise ki-kare değeri 3141,802 bulunmuştur. Serbestlik derecesi $n*(n-1)/2$ 'den hesaplanmakta olup $22*21/2=231$ 'dir. Anlamlılık düzeyi sonucu ise $p<0,05$ kuralına uygun olarak $p=0,000$ çıktığı için anlamlıdır. KMO ve Barlett test sonuçlarına göre tüm bu değerler değişken setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçek üç faktör olarak algılanmıştır. Faktörlerin altında oluşan maddeler incelendiğinde ve ilgili yazın da göz önünde bulundurularak araştırmanın bundan sonraki aşamalarında boyutlar; örgüt kimlik imajı, algılanan fayda ve ilişki boyutu olarak adlandırılmıştır.

Tablo 2'de de görüleceği üzere elde edilen sonuçlara göre bilişim sektörü çalışanlarının işveren markası ile ilgili sorulara daha çok "katılıyorum" a yakın şekilde yanıt verdikleri görülmektedir. Örgütsel bağlılık ile ilgili sorularda verilen cevaplar ise daha çok "kararsızım" a yakındır.



Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
İşveren Markası	3,67	,73
Örgüt Kimlik İmajı	3,46	,82
Algılanan Fayda	3,84	,83
İlişki	4,43	,73
Örgütsel Bağlılık	3,11	,69
Normatif Bağlılık	3,19	,92
Devam Bağlılığı	2,85	,92
Duygusal Bağlılık	3,44	1,19

Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Ana başlıklar olan işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında $p=0,000$ olması nedeniyle anlamlı bir ilişki bulunduğu ve ilişkinin şiddeti kapsamında değerlendirildiğinde de $r=0,701$ çıkması nedeniyle değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu saptanmıştır. İşveren markasıyla örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde ise en yüksek r değerinin $0,771$ ile normatif bağlılık boyutunda olduğu tespit edilmiştir.

İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini test etmek amacıyla regresyon analizinden faydalanılmıştır. “Kuşak farklılıklarına göre işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisi vardır” ana hipotezini test etmek için önce T testi sonrasında ise korelasyon ve regresyon testleri yapılmıştır.

Tablo 3’de görüleceği üzere her iki kuşak da işveren markası ile ilgili ifadelerle “katılıyorum” a yakın cevaplar verirken örgütsel bağlılık ile ilgili ifadelerde 157 kişiden oluşan Y kuşağı çalışanları “kararsızım” a yakın cevaplar vermiştir.

Değişkenler	Kuşaklar	N	Ort.	Standart Sapma	t	P
İşveren Markası	X Kuşağı	47	3,81	,73	1,556	,121
	Y Kuşağı	157	3,62	,73		
Örgütsel Bağlılık	X Kuşağı	47	3,30	,66	2,301	,022
	Y Kuşağı	157	3,04	,69		

Kuşaklar arasındaki farklılığın işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisi üzerinde bir değişkenliğe neden olup olmadığına bakmak için örneklem kümesi X ve Y kuşağı olarak sınırlandırılarak tekrar korelasyon ve regresyon testleri yapılmıştır. Bunun sonucunda X kuşağı için orta şiddette bir korelasyon bulunurken, Y kuşağında yüksek şiddette korelasyon bulunmuştur. Aynı zamanda her iki kuşak için de işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki $p<0,05$ kuralına göre $p=0,000$ olduğu için anlamlı bulunmuştur.

Bu kapsamda X kuşağı için yapılan regresyon analizi model özetine göre, örgütsel bağlılık değişkeni işveren markası değişkenini $0,247$ ’lik bir değerle açıklamaktadır ($R^2=0,562$). X kuşağına göre bu iki değişken arasında ise pozitif yönde ve orta şiddette bir ilişki olduğu görülmektedir ($R=0,497$). X kuşağına göre işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini içeren regresyon denklemi ise aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 1,586 + 0,451 * \text{İşveren Markası}$$



Bu formüle göre X kuşağına göre işveren markasında bir birimlik artış örgütsel bağlığa 0,451 ($\beta=0,451$) kuvvetinde bir değişikliğe neden olmaktadır. Buna ek olarak işveren markasına ait $t=14,067$ olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Y kuşağı için yapılan regresyon analizine göre ise örgütsel bağlılık işveren markasını 0,562'lik bir değerle açıklamaktadır ($R^2 =0,562$). Y kuşağına göre bu iki değişken arasında pozitif yönlü ve yüksek şiddette bir ilişki görülmüştür ($R=0,750$). Y kuşağına göre işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini içeren regresyon denklemi ise aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 0,492 + 0,705 * \text{İşveren Markası}$$

Bu formüle göre Y kuşağına göre işveren markasında bir birimlik artış örgütsel bağlığa 0,705 ($\beta=0,705$) kuvvetinde bir değişikliğe neden olmaktadır. İşveren markasına ait $t=3,838$ olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Her iki kuşak için otokorelasyonu ortaya çıkarmak için yapılan Durbin-Watson test sonuçlarında otokorelasyonun olmadığı görülmektedir ($dw=1,927$; $N= 47$ ve $dw=1,850$; $N:157$). Aynı zamanda her iki kuşak için de p değerinin 0,05'in altında olması modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir ($p=0,00$). Sonuç olarak H1a ve H1b hipotezlerinin kabul edildiği söylenebilmektedir.

İşveren markasının örgütsel bağlığa ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarına etkisini araştırmak üzere "H2: İşveren markasının örgütsel bağlılığın alt boyutlarına etkisi vardır" hipotezi kurulmuştur. Yapılan regresyon analizleri ile hipotez ve hipoteze bağlı olarak oluşturulan üç alt hipotez araştırılmaktadır. Buna göre işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini içeren regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 0,692 + 0,660 * \text{İşveren Markası}$$

Bu formüle göre işveren markasında bir birimlik artış örgütsel bağlığa 0,660 ($\beta=0,660$) kuvvetinde bir değişikliğe neden olmaktadır. Aynı zamanda $p<0,05$ 'den küçük olduğu için ($p=0,000$) istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna ek olarak işveren markasına ait $t=14,067$ olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlıdır. İşveren markasının örgütsel bağlığa etkisini tespit etme amacıyla yapılan regresyon ve Anova testleri sonucunda işveren markasının örgütsel bağlığa etkisi bulunmuş ve H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmada işveren markasının örgütsel bağlığa etkisi kapsamında son olarak örgütsel bağlılığın alt boyutlarına etkisini araştırmak üzere devam bağlılığına, duygusal bağlığa ve normatif bağlığa etkileri ayrı ayrı bakılacak ve H2a, H2b ve H2c hipotezlerinin doğruluğu araştırılmıştır. Buna göre yapılan regresyon testinin özeti olarak oluşturulan tablo 4'de görüleceği üzere işveren markası ile en yüksek seviyede ilişki normatif bağlılık arasında oluşurken, en düşük seviyede ilişki devam bağlılığı ile oluşmuştur. Ancak tüm boyutlarda ilişkinin sağlanmasından kaynaklı olarak alt hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir.

Tablo 4: İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına Olan Etkisi – Regresyon Analizi

	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata	p	Durbin-Watson
Duygusal Bağlılık	,474 ^a	,225	,221	1,05039	,000	1,980
Devam Bağlılığı	,146 ^a	,021	,017	,92196	,036 ^a	2,072
Normatif Bağlılık	,771 ^a	,594	,592	,59232	,000 ^a	2,034

a. Bağımsız Değişken: İşveren Markası
b. Bağımlı Değişkenler: Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık

5. SONUÇ

Tüm teknolojik koşulların benzer veya aynı olduğu, tüm özelliklerin kolay ve hızlı bir şekilde taklit edilebildiği, bilinçli müşteri sayısının yüksek olduğu ve birçok rakibin var olduğu bir ortamda faaliyet gösteren şirketler, farklı insan kaynakları oluşturmaktadırlar. Günümüz iş dünyasında tüm teknolojilerin ve



koşulların mümkün olduğu yerlerde, bir şirketin imkansız olmayan ve buna değer katan en önemli unsuru ise çalışanlarıdır. Bu nedenle, bireylerin özellik ve beklentileri bilinmeli ve ilgili şirketin insan kaynakları stratejisi bu yönde uygulanmalıdır.

Çalışmanın özellikle dinamik bir sektör olan bilişim sektöründe yer alması aynı zamanda sadece tek bir firmaya odaklanmayıp sektörde yer alan birçok firmaya ulaşılmaya çalışılması araştırmayı daha genel bir çalışma haline getirmiştir. Aynı zamanda kuşak farklılıklarına göre işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisinin araştırılması konusunda öncü bir çalışma olması nedeniyle de daha fazla önem kazanmıştır.

Araştırma sonunda ise tüm hipotezler kabul edilmiş olup her iki kuşak için de işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki boyutu sağlanmıştır. Ancak alt kırılımlarda x kuşağının daha geleneksel bakış açısının gücü de görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acıoğlu, İnan (2017). "İş"te Y Kuşağı. 2. bs. İstanbul: Elma Yayınevi.
- Aggerholm, Helle, Sophie Esmann Andersen, Christa Thomsen (2011). Conceptualising Employer Branding In Sustainable Organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, c. 16, s. 2: 105-123. DOI 10.1108/13563281111141642.
- Allen, Natalie J., John P. Meyer (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, s. 63, 1-18
- Allen, Natalie J., John P. Meyer (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal Of Vocational Behavior*, S.49, 252-276.
- Backhaus, Kristin and Surinder Tikoo (2004). Conceptualizing And Researching Employer Branding. *Career Development International*, c. 9, s. 5: 501-517. Emerald Group Publishing Limited : DOI 10.1108/13620430410550754
- Barrow, Simon, Richard Moseley (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. EBSCO: eBook Collection: [21.3.2019].
- Baş, Türker (2011). *İşveren Markası*. İstanbul: Optimist Yayın ve Dağıtım.
- Baysal Berkup, Sezin (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, c. 5, s. 19: 218-229.
- Bejtkovský, Jiří (2016).. The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*, c.8, s. 4, 105 - 123. DOI: 10.7441/joc.2016.04.07.
- Ergun, Turgay (1975). Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı. *TODAYE, AİD*, c.8, s. 4, 97-106
- Gül, Hasan. *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi*. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/556760>. [15.3.2019]
- Gürbüz, Sait (2015). Kuşaklar Farklılıkları; Mit mi Gerçek Mi?. *İş ve İnsan Dergisi*, Nisan, c. 2, s.1, 39-57.
- Konakay, Gönül (2018). Y Kuşağı Değerlerinin Kariyer Tercihleri Açısından İncelenmesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, c. 13, s.1, 79-92.
- Makal, Ahmet (2015). *Ameleden İşçiye*. 2.bs. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Oliver, Nick (1990). Rewards, Investments, Alternatives And Organizational Commitment: Empirical Evidence And Theoretical Development. *Journal of Occupational Psychology*, 19-31.
- Ölçüm Çetin (2004). Münevver. *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, İstanbul : Nobel Yayın Dağıtım.
- Ötken, Ayşe Begüm, Elif Yolbulan Okan (2015). *Şimdi İşveren Markası Zamanı*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Rosethorn, Helen (200). *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. EBSCO : eBook Collection:[4.1.2019].
- Salau, Odunayo, Adewale Osibanjo, Anthonia Adeniji, Oluwatunmise Ojebola, Olumuyiwa Oludayo, Hezekiah Falola, Tolulope Atolagbe (2018). *Datasets On Employee Value Proposition (Evp) And Performance Of Selected Fast Moving Consumer Goods (Fmcgs) Firms In Nigeria*. Data in Brief 19: 1907-1911. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.06.027>. [12.2.2019].
- Sandeen, Cathy (2008). Boomers, Xers, and Millennials: Who are They and What Do They Really Want from Continuing Higher Education?. *Continuing Higher Education Review*, s. 72: 11-31.
- Simon Barrow, Richard Mosley, Çeviren Salih Tahir (2012). *The Employer Brand*. Realta.
- Sürücü, Lütfi, Ahmet Maşlakçı (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal of Management and Administration*. c. 2, s.3, DOI Number: 10.29064/ijma.397853.
- Türk Dil Kurumu. www.tdk.gov.tr. [10.08.2018].
- Uygur, Akyay (2015). *Örgütsel Bağlılık ve İş Bağlılık*. İstanbul: Barış Kitap.