T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

# İŞVEREN MARKASI DÂHİLİNDE ORTAYA KOYULAN ÇALIŞAN DEĞER ÖNERMESİ İLE YARATILAN BEKLENTİLERİN KARŞILANMA DERECESİNE İLİŞKİN ÇALIŞAN ALGISI, ÖRGÜTSEL SİNİZİM ALGISI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİLER: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

BETÜL MERYEM KANBUR

İSTANBUL,2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

# İŞVEREN MARKASI DÂHİLİNDE ORTAYA KOYULAN ÇALIŞAN DEĞER ÖNERMESİ İLE YARATILAN BEKLENTİLERİN KARŞILANMA DERECESİNE İLİŞKİN ÇALIŞAN ALGISI, ÖRGÜTSEL SİNİZİM ALGISI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİLER: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

BETÜL MERYEM KANBUR

Danışman: Doç. Dr. M.VOLKAN TÜRKER

İSTANBUL, 2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

# TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi BETÜL MERYEM KANBUR'nın İŞVEREN MARKASI DAHİLİNDE ORTAYA KOYULAN ÇALIŞAN DEĞER ÖNERMESİ İLE YARATILAN BEKLENTİLERİN KARŞILANMA DERECESİNE İLİŞKİN ÇALIŞAN ALGISI, ÖRGÜTSEL SİNİZİM ALGISI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİLER:BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 27.06.2019 tarih ve 2019-19/15 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / [redacted]ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Tez Savunma Tarihi** 18/07/2019

| **Öğretim Üyesi Adı Soyadı** | | | **İmzası** |
|---|---|---|---|
| 1. | Tez Danışmanı | Doç. Dr. M. VOLKAN TÜRKER | |
| 2. | Jüri Üyesi | Dr. Öğr. Üyesi İSMAİL ÖZDEMİR | |
| 3. | Jüri Üyesi | Doç. Dr. SEÇİL BAL TAŞTAN | |

# *ÖNSÖZ*

*Bu çalışma; "İşveren markasının bir konusu olan Çalışan Değer Önermesinin çalışan algısının örgütsel sinizm algısı ve örgütsel vatandaşlık algısı arasında ilişki var mıdır?" sorusuna yanıt aramaya çalışmaktadır. Çalışan Değer Önermesi İşveren markasının konumlandırma aracı olarak kullanılmaktadır. Bu yüzden işveren markasının Çalışan Değer Önermesi ile yaratılan beklentilerinin, çalışan algılarını şekillendiren vaat algılarının ve gerçekleşme algılarının, gerçekleşme ve vaat algılarının aralarındaki farkın da çalışan algıların örgütsel sinizm algısına veya örgütsel vatandaşlık algıları arasında ilişkiyi incelemeye yöneliktir.*

*Tez çalışmam sırasında değerli bilgi birikimini ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan değerli danışman hocam sayın Doç. Dr. M. Volkan TÜRKER'e, yoğun çalışmalarım sırasında sabır gösterdiği ve asla pes etmemem gerektiğini öğreten değerli büyüklerim, ananem Nazmiye Baş'a, annem Şadiye Hanım'a, babam Ahmet Bey'e ve kardeşlerim Nurbanu ve Canan'a, anket çalışması sırasında desteğini esirgemeyen Yusuf Gökkaya'ya, küçük/büyük yardımlarını esirgemeyen herkese teşekkürü bir borç biliyor ve şükranlarımı sunarım.*

*Bursa,2019* *Betül Meryem KANBUR*

# GENEL BİLGİLER

**Adı Soyadı** :Betül Meryem KANBUR

**Anabilim Dalı** :İşletme

**Bilim Dalı** :İnsan Kaynakları Yönetimi

**Tez Danışmanı** :Doç. Dr. Malik Volkan TÜRKER

**Tez Türü ve Tarihi** :Yüksek Lisans – Temmuz, 2019

**Anahtar Kelimeler** :İşveren Markası, Çalışan Değer Önermesi, Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

# ÖZET

**İŞVEREN MARKASI DÂHİLİNDE ORTAYA KOYULAN ÇALIŞAN DEĞER ÖNERMESİ İLE YARATILAN BEKLENTİLENTİLERİN KARŞILAMA DERECESİNE İLİŞKİN ÇALIŞAN ALGISI ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGISI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİLER; BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Çalışmanın amacı İşveren markası dâhilinde ortaya konan Çalışan Değer Önermesinin karşılanma derecesine ilişkin çalışan algısının, örgütsel sinizm algısı ve örgütsel vatandaşlık algısı arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymaya yöneliktir. Bu kapsamda değerlendirilen çalışan değer önermesinin karşılanma derecesi çalışan algısı, ÇDÖ vaat edilen algı ile ÇDÖ gerçekleşme algısı ve vaat algısı ile gerçekleşme algısı arasındaki farkın örgütsel sinizm algısı ve örgütsel vatandaşlık algısı arasında herhangi bir farkın olup olmadığı araştırma konusudur. *Ambler ve Barrow'a göre en genel tanımıyla işveren markası, bir işletmeyi diğerlerinden farklı kılan soyut nitelikler ile işletme tarafından tanımlanan ve işe alım yoluyla sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar bütünüdür*. Bu tanımdan yola çıkarak Çalışan Değer Önermesi *mevcut ve potansiyel çalışanlar için fonksiyonel ve psikolojik faydalar paketidir.*

Çalışan Değer Önermesi karşılanma derecesine ilişkin çalışan algısı ile örgüsel sinizm algısı ve örgütsel vatandaşlık algısını arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla "İşveren

Markası Ölçeği”, “ÇDÖ’nin vaat algısı” ve “ÇDÖ’nin gerçekleşme algısı” olarak iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısım ÇDÖ vaat algısı, ikinci kısım ÇDÖ gerçekleşme algısı olarak 23 sorudan oluşup toplamda 46 sorudan oluşmaktadır. Anketin diğer ölçekleri “Örgütsel Sinizm Ölçeği” 13 madden ve son ölçeği olan “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” 19 maddeden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde bireylere ilişkin demografik bilgilerden oluşan beş adet soru sorulmuştur. Toplam anket soru sayısı 83 maddeden oluşmakta ve anket bankacılık sektöründe çalışan beyaz yakalılara uygulanmıştır.

Bu çalışma sonucu elde edilen veriler çalışan değer önermesinin karşılanma derecesine ilişkin çalışan algısının, çalışanların örgütsel sinizm algısı ve örgütsel vatandaşlık algısı ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Çalışma sonucunda çalışan değer önermesinin karşılanma derecesine ilişkin çalışan algısının yüksek olması örgütsel vatandaşlık davranış algısının arttırdığı, algının düşük olması ise örgütsel sinizm algısının arttırdığı gözlemlenmiştir.

## GENERAL INFORMATION

**Name and Surname** :Betül Meryem KANBUR

**Field** :Business Administration

**Programme** : Human Resources Management

**Supervisor** :Doç. Dr. Malik Volkan TÜRKER

**Degree Awarded and Date** :Master – July, 2019

**Keywords** :Employer Brand, Employee Value Proposal, Organizational Cynicism, Organizational Citizenship Behavior

## ABSTRACT

**Relations between Employees Perception of High Fulfilment of Employee Value Proposition expectations within Employer Brand, Perception of Organizational Cynicism and Perception of Organizational Citizenship: a Research in Banking Sector**

The purpose of this study is to show whether there is a relationship between employee perception regarding the level of satisfaction of the Employee Value Proposal set out in the Employer Brand, perception of organizational cynicism and perception of organizational citizenship. Additionally, the difference between the perception of the degree of fulfillment of the employee value proposition, the perception of the EVP promised perception and the perception of the EVP and the perception of organizational cynicism and the perception of organizational citizenship have also been the subject of the study. *According to Ambler and Barrow, the employer brand, in its most general definition, is a set of functional, economic and psychological benefits that are defined by the enterprise with the abstract qualifications that make a business different from others.* Based on this definition, Employee Value Proposition is *a package of functional benefits and symbolic benefits for current and potential employees.*

In order to measure the relationship between the perception of employee and the perception of Organizational cynicism and perception of organizational citizenship, “Employers' Perception Scale”, “The Perception of Promissory Value” and “The Perception of the Employee value” is based on 46 items of Organizational Cynicism Scale and 13 items and the Organizational Citizenship Scale consisted of 19 items and five questions of demographic information were used. A totally of 83 items were applied to the bank personnel.

The data obtained as a result of this study shows that the employee perception regarding the degree to which the employee value proposal is met, the perception of organizational cynicism and organizational citizenship perception of the employees. As a result of the study, it was observed that the perception of employee value related to the degree of fulfillment of the employee increased, the perception of organizational citizenship behavior increased and the perception of organizational cynicism increased.

# İÇİNDEKİLER

**ÖZET** ..... **İ**

**ABSTRACT** ..... **İİİ**

**TABLO LİSTESİ** ..... **İX**

**ŞEKİL LİSTESİ** ..... **Xİİ**

**KISALTMALAR** ..... **Xİİİ**

**GİRİŞ** ..... **1**

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE TEORİK ÇERVEVE**

**I. ARAŞTIRMA SORUSU** ..... **3**

**II. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ** ..... **5**

**III. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE KISITLARI** ..... **6**

A. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI ..... 6

B. ARAŞTIRMANIN KISITLARI ..... 6

**IV. ARAŞTIRMANIN TEORİK ÇERÇEVESİ** ..... **7**

A. ARAŞTIRMANIN TEORİK ÇERÇEVE MODELİ ..... 7

B. ARAŞTIRMANIN ANA HİPOTEZİ ..... 8

C. ARAŞTIRMADA YER ALAN DEĞİŞKENLER ..... 10

*1. Çalışan Değer Önermesi* ..... *10*

*2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı* ..... *10*

*3. Örgütsel Sinizm* ..... *10*

**İKİNCİ BÖLÜM**

**LİTERATÜR TARAMASI**

**I. İŞVEREN MARKASI** ..... **11**

A. İŞVEREN MARKASI KAVRAMI TANIMI ( EMPLOYER BRAND ( EB)) ..... 11

*1. İşveren Markası Personel Açısından Faydaları* ..... *15*

*2. İşveren Markasının Kurum/Kuruluş Açısından Faydaları ..... 16*
*3. Fonksiyonel Faydalar ..... 21*
*4. Psikolojik Faydalar ..... 21*
B. İŞVEREN MARKASININ DEĞERİ ..... 23
C. İŞVEREN MARKASININ ÖZELLİKLERİ ..... 29
*1. Tanınmak ve Fark Edilebilir olmak ..... 30*
*2. Sunulan Vaatlerin Gerçeklik Düzeyi ..... 30*
*3. Rakipler İçerisinde Farklılık Durumu ..... 30*
*4. Vaatler Doğrultusunda Psikolojik Beklentilerin Karşılanması ..... 31*
*5. Marka Değerlerinin Doğru Tanıtılması ..... 31*
D. İŞVEREN MARKA ÇEKİCİLİĞİNİN ÖZELLİKLERİ ..... 33
*1. İş karakteri ..... 34*
*2. İnsan ve Kültür ..... 35*
*3. İtibar ve Görünüm ..... 35*
*4. Kariyer Gelişimi ..... 35*
*5. Güvenilirlik ve İçsel Güven ..... 35*
E. İŞVEREN MARKA YÖNETİMİ MODELLERİ ..... 36
*1. Büyük Resim: Politika ..... 36*
*2. Yerel Resim; Pratik ..... 40*
F. ÇALIŞAN DEĞER ÖNERMESİ (EVP) ..... 43
*1. ÇDÖ'nin Motivasyona Etkileri ..... 47*
**II. ÖRGÜTSEL SİNİZM ..... 50**
A. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI ..... 50
B. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI ..... 53
C. ÖRGÜTSEL SİNİZMİ OLUŞTURAN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ÖNCELLER ..... 54
*1. Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme ..... 54*
*2. Örgütsel Adalet ..... 56*
D. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SONUÇLARI ..... 57
E. ÖRGÜTSEL SİNİZMİ YOK ETME YOLLARI ..... 57
F. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN DİĞER KAVRAMLAR İLE İLİŞKİSİ ..... 58
**III. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ..... 60**

A. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞ KAVRAMI ..... 60
B. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞ BOYUTLARI ..... 61
C. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINI ORTAYA ÇIKARAN ÖNCELLER ..... 62
*1. Bireysel Önceller ..... 62*
*2. Örgütsel Önceller ..... 62*
D. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE DİĞER KAVRAMLAR İLE İLİŞKİSİ ..... 63
*1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüte Bağlılık Düzeyi ..... 63*
*2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Adalet ..... 63*
*3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Tatmini ..... 63*
*4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Motivasyon ..... 64*
*5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Psikolojik Sözleşme ..... 64*

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

**ÇALIŞAN DEĞER ÖNERMESİNİN İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**I. ARAŞTIRMA TASARIMI ..... 65**

A. ARAŞTIRMA SORUSUNUN NİTELİĞİ ..... 65
B. ARAŞTIRMA MODELİ ..... 65
C. ANALİZ BİRİMİ ..... 67
D. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM TASARIMI ..... 67
E. ARAŞTIRMANIN ZAMAN ARALIĞI ..... 67
F. VERİ TOPLAMA METODU ..... 67
G. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER ..... 68
*1. Çalışan Değer Önermesi Ölçeği ..... 69*
*2. Örgütsel Sinizm Ölçeği ..... 70*
*3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ..... 72*
H. ÖLÇEKLERİN YAPI GEÇERLİLİĞİ ..... 73
*1. Çalışan Değer Önermesi Ölçeği; Faktör Analizi ..... 73*
İ. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİĞİ ..... 76
*1. Çalışan Değer Önermesi Çalışan Algısı ( Vaat- Gerçekleşme) ..... 76*
*2. Örgütsel Sinizim Ölçeği ..... 79*

*3. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği ..... 79*

**II. VERİ ANALİZİ ..... 80**

A. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULARIN YORUMLANMASI ..... 80

*1. Tanımlayıcı İstatistik ..... 80*

*2. Verilerin Analizi ve Bulguların Yorumlanması ..... 86*

**SONUÇ VE ÖNERİLER ..... 110**

**KAYNAKÇA ..... 115**

**EKLER ..... 129**

# TABLO LİSTESİ

TABLO 1:İŞVEREN MARKASI YAZARLAR VE ÇALIŞMA ALANLARI ..... 11
TABLO 2: FİRMA MARKA KARAKTERİ ..... 26
TABLO 3:ÇALIŞAN DEĞER ÖNERMESİ VAAT ALGISI ÖLÇEĞİ BOYUTLARI VE MADDELERİ ..... 69
TABLO 4:ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ ALT BOYUTLARI ..... 71
TABLO 5:ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTLARI ..... 72
TABLO 6: ÇDÖVA KMO VE BARTLETT'S TESTİ ..... 74
TABLO 7:YKÖI BOYUTU KMO VE BARTLETT'S TESTİ ..... 74
TABLO 8: AFF BOYUTU KMO VE BARTLETT'S TESTİ ..... 75
TABLO 9:APF BOYUTU KMO VE BARTLETT'S TESTİ ..... 75
TABLO 10: ÇDÖVA ALT BOYUTLARI FAKTÖR YÜKLERİ VE CRONBACH'S ALFA DEĞERLERİ ..... 76
TABLO 11:ÇDÖVA BOYUTLARININ GÜVENİRLİLİK DEĞERİ VE MADDE SAYISI ..... 77
TABLO 12:ÇDÖGA BOYUTLARININ GÜVENİRLİLİK DEĞERİ VE MADDE SAYISI ..... 78
TABLO 13: ÇDÖ KARŞILAŞTIRILMIŞ ALGI BOYUTLARIMIN GÜVENİRLİLİK DEĞERİ VE MADDE SAYISI ..... 78
TABLO 14:ÖRGÜTSEL SİNİZM BOYUTLARININ GÜVENİRLİLİK DEĞERİ VE MADDE SAYISI ..... 79
TABLO 15:ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTLARININ GÜVENİRLİLİK DEĞERİ VE MADDE SAYISI ..... 79
TABLO 16: SERMAYE TİPİ DAĞILIMI ..... 80
TABLO 17: KATILANLARIN YAŞ DAĞILIMI ..... 81
TABLO 18:SEKTÖR ÇALIŞMA SÜRESİ ..... 82
TABLO 19: KURUMDAKİ UNVAN DAĞILIMI ..... 83
TABLO 20:ÖĞRENİM DURUMU DAĞILIMI ..... 84
TABLO 21: YAŞ & EĞİTİM DURUM TABLOSU ..... 85
TABLO 22: YAŞ & SEKTÖRDE ÇALIŞMA SÜRESİ ..... 85
TABLO 23: SEKTÖR ÇALIŞMA SÜRESİ & ÖĞRENİM DURUMU ..... 86
TABLO 24: ÇDÖ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA TABLOSU ..... 87
TABLO 25: ÇDÖVA K-S TESTİ ..... 89
TABLO 26: ÇDÖGA K-S TESTİ ..... 89
TABLO 27: ÇDÖKFO K-S TESTİ ..... 90
TABLO 28: ÖRGÜTSEL SİNİZM K-S TESTİ ..... 90
TABLO 29: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI K-S TESTİ ..... 91
TABLO 30: ÇDÖVA ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGISI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ALGISI DEĞİŞKENLERİ İLE İLGİLİ HİPOTEZLER ..... 91

TABLO 31: ÇDÖVA'NIN YKIVO BOYUTU İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM BOYUTLARI ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ ..... 93
TABLO 32:ÇDÖVA'NIN AFFVO BOYUTU İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM BOYUTLARI ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ ..... 94
TABLO 33: ÇDÖVA'NIN APFVO BOYUTU İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM BOYUTLARI ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ ..... 94
TABLO 34: ÇDÖVA'NIN YKIVO BOYUTU İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞ ALGISI BOYUTLARI ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ ..... 95
TABLO 35: ÇDÖVA'NIN AFFVO BOYUTU İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞ ALGISI BOYUTLARI ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ ..... 96
TABLO 36: ÇDÖVA'NIN APFVO BOYUTU İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞ ALGISI BOYUTLARI ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ ..... 96
TABLO 37: ÇDÖGA ALT BOYUTLARI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞ ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ HİPOTEZLERİ ..... 97
TABLO 38:ÇDÖGA'NIN YKIVO BOYUTU İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM BOYUTLARI ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ ..... 98
TABLO 39:ÇDÖVA'NIN AFFGO BOYUTU İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM BOYUTLARI ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ ..... 99
TABLO 40:ÇDÖGA'NIN APFVO BOYUTU İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM BOYUTLARI ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ ..... 99
TABLO 41:ÇDÖGA'NIN YKIGO BOYUTU İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞ ALGISI BOYUTLARI ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ ..... 100
TABLO 42:ÇDÖGA'NIN AFFGO BOYUTU İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞ ALGISI BOYUTLARI ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ ..... 100
TABLO 43:ÇDÖGA'NIN APFGO BOYUTU İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞ ALGISI BOYUTLARI ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ ..... 101
TABLO 44:ÇDÖKFO ALT BOYUTLARI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞ ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ HİPOTEZLERİ ..... 101
TABLO 45:ÇDÖKFO'NUN YKIKFO BOYUTU İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM BOYUTLARI ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ ..... 103
TABLO 46:ÇDÖKFO'NUN AFFKFO BOYUTU İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM BOYUTLARI ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ ..... 103
TABLO 47:ÇDÖKFO'NUN APFKFO BOYUTU İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM BOYUTLARI ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ ..... 104

TABLO 48:ÇDÖKFO'NUN YKIKFO BOYUTU İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞ ALGISI BOYUTLARI ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ ..... 105
TABLO 49:ÇDÖKFO'NUN AFFKFO BOYUTU İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞ ALGISI BOYUTLARI ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ ..... 105
TABLO 50:ÇDÖKFO'NUN APFKFO BOYUTU İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞ ALGISI BOYUTLARI ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ ..... 106
TABLO 51: YAŞ İLE ÇDÖ'NİN BOYUTLARININ GRUPLAR ARASINDA FARK ANALİZİ ..... 107
TABLO 52: EĞİTİM SEVİYESİ İLE ÇDÖ'NİN BOYUTLARININ GRUPLAR ARASI FARK ANALİZİ..... 107
TABLO 53:MESLEK SÜRESİ İLE ÇDÖ'NİN BOYUTLARININ GRUPLAR ARASI FARK ANALİZİ..... 108

# ŞEKİL LİSTESİ

ŞEKİL 1:$H_A$ VE $H_B$ HİPOTEZLERİ ARAŞTIRMA TEORİK ÇERÇEVE MODELİ ..... 7
ŞEKİL 2:$H_C$ VE $H_D$ HİPOTEZLERİ ARAŞTIRMA TEORİK ÇERÇEVE MODELİ ..... 7
ŞEKİL 3:$H_E$ VE $H_F$ HİPOTEZLERİ ARAŞTIRMA TEORİK ÇERÇEVE MODELİ ..... 8
ŞEKİL 4: ARAŞTIRMA ANA HİPOTEZLERİ ..... 9
ŞEKİL 5:İŞVEREN MARKASI MARKALAŞMA SÜRECİ ..... 24
ŞEKİL 6: İŞVEREN MARKASI ÇEKİCİLİĞİ ÖZELLİKLERİ ..... 34
ŞEKİL 7: İŞVEREN MARKASI KARMASI ..... 36
ŞEKİL 8:$H_A$ VE $H_B$ ARAŞTIRMA TEORİK ÇERÇEVE MODELİ ..... 66
ŞEKİL 9:$H_C$ VE $H_D$ HİPOTEZİ ARAŞTIRMA TEORİK ÇERÇEVE MODELİ ..... 66
ŞEKİL 10:$H_E$ VE $H_F$ HİPOTEZİ ARAŞTIRMA TEORİK ÇERÇEVE MODELİ ..... 66
ŞEKİL 11: SERMAYE TİPİ DAĞILIM GRAFİĞİ ..... 80
ŞEKİL 12: YAŞ DAĞILIM GRAFİĞİ ..... 81
ŞEKİL 13: SEKTÖRDE ÇALIŞMA SÜRESİ DAĞILIM GRAFİĞİ ..... 82
ŞEKİL 14:KURUMDAKİ UNVAN DAĞILIM GRAFİĞİ ..... 83
ŞEKİL 15:ÖĞRENİM DURUMU DAĞILIM GRAFİĞİ ..... 84

# KISALTMALAR

**Bkz.** :Bakınız

**CSP** **:**Kurumsal Sosyal Performansı

**ÇDÖ** :Çalışan Değer Önermesi

**Diğ.** :Diğerleri

**EB** :Employer Brand

**EVP** : Employee Value Propositions

**İKY** :İnsan Kaynakları Yönetimi

**İK** :İnsan Kaynakları

**KSS** :Kurumsal Sosyal Sorumluluk

**OCB** : Organizational Citizenship Behavior

**ÖVD** :Örgütsel Vatandaş Davranışı

**ÖVDBO** :Örgütsel Vatandaşlık Diğergamlık Boyut Oranı

**ÖVVBO** : Örgütsel Vatandaşlık Vicdan Boyut Oranı

**ÖVNBO** : Örgütsel Vatandaşlık Nezaket Boyut Oranı

**ÖVSEBO** : Örgütsel Vatandaşlık Sivil Erdem Boyut Oranı

**ÖVCBO** : Örgütsel Vatandaşlık Centilmenlik Boyut Oranı

**ÖS** : Örgütsel Sinizm

**ÖSSBBO** :Örgütsel Sinizm Bilişsel Boyut Oranı

**ÖSDYBO** :Örgütsel Sinizm Duyuşsal Boyut Oranı

**ÖSDVBO** :Örgütsel Sinizim Davranışsal Boyut Oranı

**ÇDÖVA** :Çalışan Değer Önermesi Vaat Algısı

**YKIVO** :Yorumlanan Kurumsal İmaj Vaat Oranı

**AFFVO** :Algılanan Fonksiyonel Fayda Vaat Oranı

**APFVO** :Algılanan Psikolojik Fayda Vaat Oranı

**ÇDÖGA** :Çalışan Değer Önermesi Gerçekleşme Algısı

**YKIGO** :Yorumlanan Kurumsal İmaj Gerçekleme Oranı

**AFFGO** :Algılanan Fonksiyonel Fayda Gerçekleme Oranı

**APFGO** :Algılanan Psikolojik Fayda Gerçekleme Oranı

**ÇDÖKFO** :Çalışan Değer Önermesi Karşılaştırılmış Fark Oranı

**YKIKFO** :Yorumlanan Kurumsal İmaj Karşılaştırılmış Fark Oranı

**AFFKFO** :Algılanan Fonksiyonel Fayda Karşılaştırılmış Fark Oranı

**APFKFO** :Algılanan Psikolojik Fayda Karşılaştırılmış Fark Oranı

# GİRİŞ

İnsan, katma değeri hesaplanamayan ve kurum/kuruluşlar için vazgeçilmez bir kaynaktır. Kurum/kuruluşlar, bir birimlik mekanik yatırımın katma değeri belki beş birim olur iken çalışana bir birimlik yatırımın katma değeri yüz birim olabilmektedir. Bu yüzden insan kaynağı bir kurum/kuruluşun en önemli rekabet avantajıdır. Sanayi devrimi itibari ile yaklaşık yüzyıldır insan kaynağının en verimli nasıl iyileştirilebileceği üzerine psikoloji bilimleri, yönetim bilimleri ve iktisadi bilimler ortak çalışmalar yürütmüşlerdir.

21. yy itibariyle değişen koşullar ile birlikte nitelikli işgücünü elde tutabilme ve kurum/kuruluşa çekebilme yöntemleri önemli bir noktadır. Eski insan kaynakları yönetimine göre kurum/kuruluşlar çalışanı tercih ederken şimdi ki durumda ise mevcut ve potansiyel çalışanlar kurum/kuruluşu seçmektedir. Bu durum kurum/kuruluşları işveren markası haline dönüşmesine ve çalışanlar için tercih edilebilirliğini arttırmak amaçlı bir takım teklif paketleri sunmaktadır.

Değişen teknolojik gelişmeler ile birlikte iş dünyasının değişmesi buna bağlı olarak çalışan profil yapıları farklılaşması kurum/kuruluşlarda köklü insan kaynakları yönetim değişikliğine itmiştir. İnsan kaynakları yönetimi artık stratejik davranmakta, nitelikli işgücü profili ile kurumu daha etkin ve verimli çalışma koşulları oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak kurumun gelecekten beklentisine göre çalışan dataları oluşturmayı ve ihtiyaç halinde kullanmayı planlamaktadır.

Her ne kadar kurumlar işveren markası ile birlikte çalışan değer önermelerini, çalışanlara sunsalar da çalışan değer önermesi karşılanma derecesi, çalışan algısın da farklılık göstermektedir. Karşılanma derecesi yüksek olan çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı pekiştirmekte ve kurum için performans artışı ile ödüllendirmektedir. Karşılanma derecesi düşük olan çalışanda ise kuruma karşı güvensizlik ve aldatılmış hissi uyanmakta sinik davranışlar göstermeye başlamaktadır.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırma sorusunun akla geliş hikâyesi, araştırmanın teorik çerçeve modeli, araştırmada yer alan değişkenler, araştırmanın ana hipotezi ve diğer hipotezler yer almaktadır.

İkinci bölümde, literatür taraması yapılmış ve İşveren Markası, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel vatandaşlık davranışı konuları anlatılmıştır. Konu anlatım sırası şu şekilde yapılmıştır;

İlk olarak "İşveren Markası" başlığı altında işveren marka değeri, özellikleri, işveren marka çekiciliği, işveren marka yönetim modelleri ve son olarak çalışan değer önermesi yer verilmiştir.

İkinci başlıkta "Örgütsel Sinizm" anlatılmış, örgütsel sinizmin boyutları ile birlikte işveren markasının ölçümlenmesinde olumsuz değerlendirme ölçüsü olarak kavram ilişkisi anlatılmıştır. Örgütsel sinizmin diğer örgütsel kavramlar ile ilişkisi aktarılmıştır.

Üçüncü başlıkta, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" aktarılmış ve işveren markasının olumlu değerlendirme ölçüsü olarak aktarılmıştır. Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışının işveren markası üzerine olumlu veya olumsuz ölçümlenmesinde etkili örgütsel kavramlar ile ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise araştırma tasarımı, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmanın amacı, kapsamı ve kısıtları açıklanmıştır. Bu bilgilerin ardından çalışmada kullanılan ölçekler çerçevesinde hazırlanan anketlerden elde edilen verilere ve verilerin analizlerine yer verilmiş olup son olarak verilerden elde edilen bulguların yorumlanması ile bu çalışma tamamlanmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

# ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE TEORİK ÇERVEVE

## I. ARAŞTIRMA SORUSU

Bugün, iş dünyasında hızla yaşanan değişimler sonucu kurum/kuruluşları, işveren markası oluşturmayı zorunlu hale getirmiştir. İşveren markasının temelinde 'çalışılacak en iyi yer' algısı vardır (Tansel & Güngör, 2004). Türkiye'deki işgücü potansiyeli ve kaliteli işgücü, piyasa şartları nedeniyle yurtdışına çıkma eğilimindedir. Türkiye en kalabalık iki ülke olan Çin ve Hindistan ile birlikte uzun yıllardır ABD'ye en çok lisansüstü (yüksek lisans ve doktora) öğrenci yollayan ilk on ülke arasında bulunmaktadır. 2015-2016 eğitim-öğretim yılında ABD'de Türkiye'den gelen 10,691 öğrenci bulunmaktadır. Bu bağlamda Türkiye ABD'ye en çok öğrenci yollayan 13. ülke konumuna gerilemiş olmakla birlikte hala önemli konumdadır. Nitekim ABD'den doktora derecesi alanların sayısı açısından (2005'de 390 olan sayı 2015'de 469'a çıkmıştır) Türkiye, Çin, Hindistan, Güney Kore, İran ve Tayvan'ın ardından altıncı ülkedir (Toköz & Elveren, 2018).

Ülkemizde nitelikli iş gücünün yurt dışına çıkma isteğinin fazla olma sebebi lisans eğitimlerini gerçek iş yaşamına yansıtamaması ve buna bağlı olarak potansiyelini kullanamaması, çalıştıkları kurumlarda gelişim fırsatlarını bulamaması ve yurtdışı eğitimleri ile kariyerlerini desteklemek istemesidir. Kurum/kuruluşlar bu nitelikli işgücünü çekebilmek için ve tercih edilebilirliğini arttırması amaçlı işveren markası oluşturmaya itmiştir.

Sosyal mübadele teorisi (SMT), bireyler arasındaki sosyal ilişkileri bir tür kaynak mübadelesi olarak gören en eski sosyal davranış teorilerine kadar uzanır. Teorinin temel varsayımı, tarafların, ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğüdür (Bedük & Ertürk, 2015).

Köksal'a göre (2015 ) örgüt tarafından çalışanlara tanınan hakların çalışanları tatmin edici olması ve bunun karşılığında çalışanların örgüt adına birtakım sorumluluklar sergilemeleri, çalışanlarla örgüt arasında meydana gelen mübadele ilişkisinin sosyal mübadele temelinde ele alındığının bir ifadesidir. Bu anlamda sosyal mübadele, tarafların karşılıklı olarak birbirlerine birtakım iyilikler yapmalarını öngören bir teoridir. Sosyal mübadele teorisine göre iyiliği yapan taraf, karşı tarafın bunun karşılığını ödeyeceğine dair bir beklenti

içerisine girmektedir. Taraflar birbirlerinin beklentilerini karşıladıkları sürece, sosyal mübadele ilişkisi devam etmektedir (Bedük & Ertürk, 2015).

Sosyal mübadele teorisi örgütsel kavramların merkezinde yer almaktadır. Sosyal varlık olan birey etkileşimde olduğu her bir durum için mübadele yaşamaktadır. İşveren markası çalışanları ile karşılıklı mübadele içerisinde ilişkilerini yürütmektedir. Bu yüzden araştırma konumuzun temel teorisi olarak sosyal mübadele teorisi diyebiliriz.

2001 yılında McKinsey & Co. , "Yetenek Savaşı" adlı raporunda, şirketlerin büyük yetenekleri cezp etmek ve elde tutmakta zorluk çektiğini ve bunun en az iki yıl boyunca devam edeceğini belirtmiştir (Wahbal M. & Elmanadil D., 2015) .

Böylelikle, yetenekli çalışan sıkıntısı, örgütün kendilerine olan ihtiyacı ile birleştiğinde, "işgücü için yetenek" kavramını ortaya çıkartmıştır. Bu da, işveren markalaşmasının örgütsel bir disiplin olarak kavramsallaştırılmasına en önemli katkısıdır.

Bir işveren markası, aynı zamanda, işveren ve çalışan arasında, çalışanların istihdamından beklentilerini de şekillendirdiği psikolojik bir sözleşme olarak da anılmaktadır(Collins & Stevens, 2002).

İşveren markası konumlandırılmasında marka vizyon temeli olan Çalışan Değer Önermesidir. Çalışan Değer Önermesi işveren tarafından mevcut ve potansiyel çalışana vaatlerini içerir. Mevcut çalışanlar için bu vaatlerin ne kadar gerçekleştiği/gerçekleşmediği çalışanlar açısından nasıl algılandıkları ile ilgilidir.

İşveren markasını değerlendiren, örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen örgütlerin olumlu bir imaj (Fombrun & Shanley, 1990) ve işveren markası geliştirebildiği vurgulanmaktadır (Pallavi, Jyotsna, & Ashok, 2017).

Örgütsel vatandaşlık davranışı işveren markası için büyük öneme sahiptir. Mevcut çalışanların işveren markası algısı kurum/kuruluş içerisindeki davranışlarını belirlemekte ve kurum içi dinamikleri etkilemektedir. Mevcut çalışanlar da ÖVD gözlemlendiğinde işveren markasında çalışan değer önermesi vaat algılarının gerçekleştiği yorumu yapılabilmektedir.

İşveren markası çalışan değer önermesini vaat algısının olumsuz olması durumunda daha az vatandaşlık davranışı sergileyecek ve çalışan kendisini kandırılmış hissedecek, olumsuz

davranışlar sergileyerek örgütsel sinizm algısı oluşturacaktır. Örgütsel sinizm algısı olumsuz davranışlarına örnek olarak kurum içi olumsuz görüş paylaşımı, işe devamsızlık, kurum/kuruluşu dışarıya olumsuz anlatma ve son olarak işten ayrılma ile sonuçlanmaktadır. Örgütsel sinizm algısı ile işveren markası çalışan değer önermesi algısı arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

İşte bu noktada araştırma sorusu akla gelmektedir. Araştırmada 'Çalışan değer önermesi vaat algısı' ve "Çalışan değer önermesi gerçekleşme algısı" arasında 'Örgütsel Sinizm algısı' ile anlamlı ilişki olup olmadığı, ikinci araştırma sorusu olarak 'Çalışan Değer Önermesi Vaat Algısı' ve "Çalışan değer önermesi gerçekleşme algısı" arasında 'Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı' ile anlamlı ilişki olup olmadığı son olarak "ÇDÖ vaat algısı ile gerçekleşme algısı arasındaki fark algısı" , "örgütsel sinizm algısı" ve "örgütsel vatandaşlık davranışı algısı" arasında anlamlı ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

## II. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu çalışma işveren markasına sahip kurum/kuruluşların çalışan değer önermesi vaat algısı ile çalışan değer önermesi gerçekleşme algıları arasında oluşan algının pozitif algı olması durumda örgütsel vatandaşlık davranışı, negatif algı olması durumunda ise örgütsel sinizm algısı ile anlamlı bir ilişkisi olduğu savıyla oluşturulmuştur. Ülkemizde işveren markası son yıllarda önem kazanmış ve birçok kurum/kuruluş Çalışan değer önermesi algılarını pozitif yönlü gerçekleştiremediği için personel devir hızları yüksektir. Çalışan değer önermesi karşılanma derecesi çalışan algısı açısından olumlu ise "örgütsel vatandaşlık davranışı" olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan değer önermesi karşılanma derecesi çalışan algısı olumsuz olduğu takdirde "Örgütsel Sinizm" olarak kendisini göstermektedir.

Bu bağlamda çalışan değer önermesi karşılanma derecesinin, çalışan algısında işveren markasının temel vizyonu oluşturmakta ve işveren marka gücünü temsil etmektedir. Çalışılacak en iyi yer olarak gösterilmesini sağlayacaktır.

## III.ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE KISITLARI

### A. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı, kurum/kuruluşların işveren markası olarak mevcut ve potansiyel çalışanlara sunulan Çalışan Değer Önermesi karşılanma derecesi çalışan algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı ve Örgütsel Sinizm Algısı arasında anlamlı bir ilişki olup/ olmadığı irdelenmektedir. Bu amaca ulaşmak için yürütülen saha araştırmasında ülkemizde faaliyet gösteren özel ve kamu sermayeli bankalarda görev yapan bölge müdürlükleri ve merkezlerde çalışan beyaz yakalı çalışanlar ile çalışılmıştır.

Bu amaçla yapılan çalışmada seçilen ana kütle ve örneklem dâhilinde veri toplamak için anket yöntemine başvurulmuştur.

Araştırma kapmasında 'Kamu Sermayeli Bankalar' ve 'Özel Sermayeli Bankalar' ile sınırlı tutulmasının sebebi işveren markası oluşturulurken ülkemizdeki en iyi işveren marka algısı bankacılık sektöründe belirgin olduğu için tercih edilmiştir.

### B. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın temel kısıtlamalarından ilki; araştırmaya dâhil olacak olan bankaların sadece kamu ve özel sermayeli olan bankalarda görev yapan beyaz yakalı çalışanlar ile sınırlar belirlenmiştir. Bu gereklilik, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren birçok bankanın araştırma için kapsam dışı kalmasına sebebiyet vermiştir.

Araştırmada ikinci kısıt ise; İşveren markası kavramı çok geniş bir çalışma alanıdır. Dolayısıyla bu araştırmada incelenen konu, işveren markası alt çalışma konusu olan Çalışan Değer Önermesi Algısı ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın uygulanma zaman dilimi olarak Aralık 2018- Nisan 2019 tarihlerini kapsamaktadır.

Araştırma, bankaların kendine özgü yapısından kaynaklanan gizlilik ilkelerinin izin verdiği ölçüde yapılandırılmıştır.

Anket uygulaması tamamen gönüllülük esasına dayalı olup hiçbir şekilde katılımcıların kimliğini deşifre edecek nitelikte değildir.

Araştırmanın kuramsal çerçevesine yönelik olarak yapılan yazın araştırması, imkânlar dâhilîde ulaşılabilen kaynaklarla sınırlıdır. Araştırma konusu ile ilgili yazın taraması;

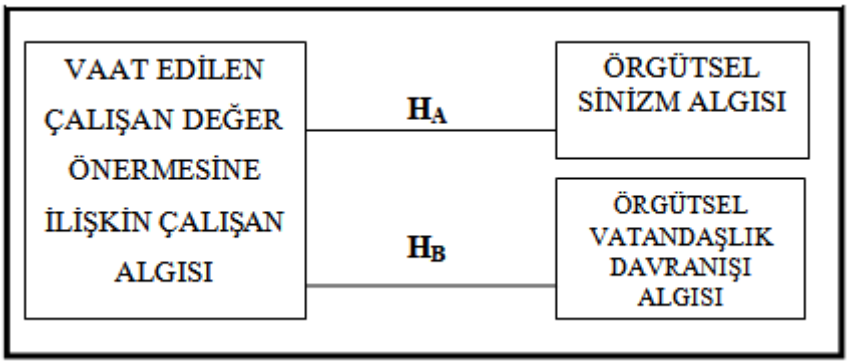
üniversite kütüphanelerinden, uluslararası veri tabanlarından ve ilgili internet sitelerinden faydalanarak gerçekleştirilmiştir.

## IV. ARAŞTIRMANIN TEORİK ÇERÇEVESİ

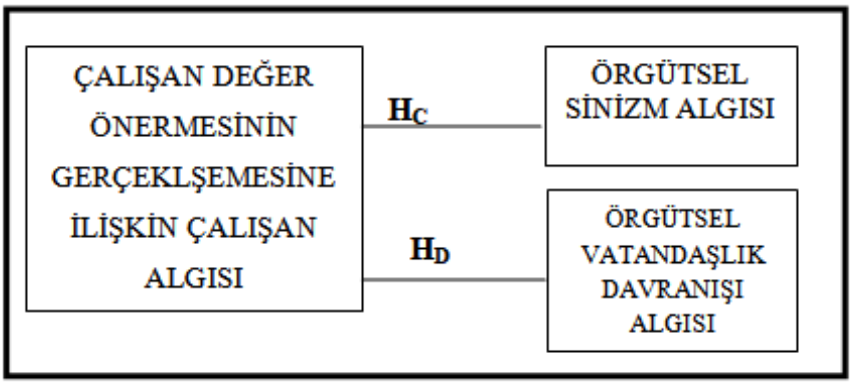
### A. Araştırmanın Teorik Çerçeve Modeli

Araştırmaya konu olan çalışan değer önermesinin vaat algısı – gerçekleşme algısı ve vaat –gerçekleşme algısı arasındaki karşılaştırılmış fark algısının örgütsel sinizm algısı ve örgütsel vatandaşlık davranış algılarının arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik oluşturulmuştur. Araştırmanın teorik çerçeve modeli, aşağıda Şekil 1, Şekil 2 ve Şekil 3'deki gibi şematize edilmiştir.

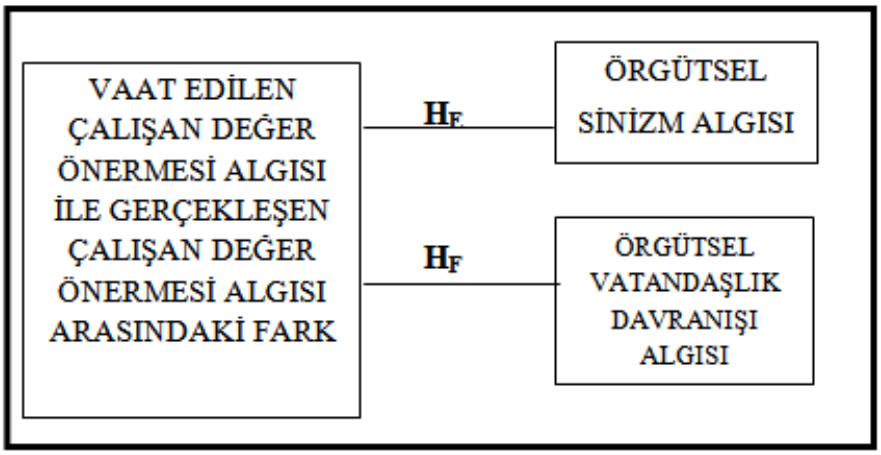
**Şekil 1: $H_A$ ve $H_B$ Hipotezleri Araştırma Teorik Çerçeve Modeli**




**Şekil 2: $H_C$ ve $H_D$ Hipotezleri Araştırma Teorik Çerçeve Modeli**



**Şekil 3:$H_E$ ve $H_F$ Hipotezleri Araştırma Teorik Çerçeve Modeli**




Araştırma sorusu, vaat algısı ve gerçekleşme algısının arasındaki farkın çalışan değer önermesi algısının ne kadar gerçekleştirildiği ve iş görenlerin çalışan değer önermesini işe başladıktan veya iş görme sırasında çalışan değer önermesi olarak sunulan paketlerin gerçekleşme düzeyine göre örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarındaki yönelimin nasıl olduğunu ortaya koymak üzere çalışma yapılmıştır.

**B. Araştırmanın Ana Hipotezi**

Araştırma konusu çalışan değer önermesinin vaat algısı, gerçekleşme algısı ve vaat algısı ile gerçekleşme algısı arasındaki farktan ortaya çıkan karşılaştırılmış fark algısının örgütsel sinizm algısı ve örgütsel vatandaşlık algısı arasındaki ilişki incelenmiştir.

**Şekil 4: Araştırma Ana Hipotezleri**

**$H_{A.1}$**: Vaat edilen çalışan değer önermesine ilişkin çalışan algısı ile örgütsel sinizm algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**$H_{A.0}$**: Vaat edilen çalışan değer önermesine ilişkin çalışan algısı ile örgütsel sinizm algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**$H_{B.1}$**: Vaat edilen çalışan değer önermesine ilişkin çalışan algısı ile örgütsel vatandaşlık davranış algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**$H_{B.0}$** Vaat edilen çalışan değer önermesine ilişkin çalışan algısı ile örgütsel vatandaşlık davranış algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**$H_{C.1}$**: Çalışan değer önermesinin gerçekleşmesine ilişkin çalışan algısı ile örgütsel sinizm algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**$H_{C.0}$**: Çalışan değer önermesi gerçekleşme algısı ile örgütsel sinizm algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**$H_{D.1}$**: Çalışan değer önermesi gerçekleşme algısı ile örgütsel vatandaşlık davranış algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**$H_{D.0}$**: Çalışan değer önermesi gerçekleşme algısı ile örgütsel vatandaşlık davranış algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**$H_{E.1}$**: Vaat edilen çalışan değer önermesi algısı ile gerçekleşen çalışan değer önermesi algısı arasındaki fark ile örgütsel sinizm algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**$H_{E.0}$**: Vaat edilen çalışan değer önermesi algısı ile gerçekleşen çalışan değer önermesi algısı arasındaki fark ile örgütsel sinizm algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**$H_{F.1}$**: Vaat edilen çalışan değer önermesi algısı ile gerçekleşen çalışan değer önermesi algısı arasındaki fark ile örgütsel vatandaşlık davranış algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**$H_{F.0}$**: Vaat edilen çalışan değer önermesi algısı ile gerçekleşen çalışan değer önermesi algısı arasındaki fark ile örgütsel vatandaşlık davranış algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

## C. Araştırmada Yer Alan Değişkenler

### *1. Çalışan Değer Önermesi*

Araştırmada kullanılan Çalışan Değer Önermesinin üç alt boyutu aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

**Çalışan Değer Önermesi**

Yorumlanan Kurum İmajı

Algılanan Fonksiyonel Fayda

Algılanan Psikolojik Fayda

### *2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*

Araştırmada kullanılan Örgütsel vatandaşlık davranış algısının beş alt boyutu aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Diğergamlık Vicdanlılık

Nezaket Centilmenlik

Sivil erdem

### *3. Örgütsel Sinizm*

Araştırmada kullanılan Örgütsel Sinizmin üç alt boyutu aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

**Örgütsel Sinizm**

Bilişsel Boyut

Duyuşsal Boyut

Davranışsal Boyut

# İKİNCİ BÖLÜM

# LİTERATÜR TARAMASI

## I. İŞVEREN MARKASI

### A. İşveren Markası Kavramı Tanımı ( Employer Brand ( EB))

Günümüzde iş ortamı ve işgücü piyasası üzerinde ki iklim sürekli ve yüksek bir hızla değişmektedir (Buck & Dworschak, 2003 ;Gaddam, 2008). 2001 yılında McKinsey & Co, "Yetenek Savaşı" adlı raporunda, şirket büyük yeteneklerini cezp etmek ve elde tutmakta zorluk çektiğini ve bunun en az iki yıl boyunca devam edeceğini belirtmiştir (Wahbal & Elmanadil. , 2015).

İşveren markası, ilk olarak Ambler & Barrow (1996) tarafından ve daha sonra Backhaus & Tikoo(2004) tarafından kavramsallaştırılmıştır. Bir işveren markası, kimlik oluşturmak (Backhaus & Tikoo, 2004), arzulanan bir işveren kurum / kuruluşu olmak , (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004) farkındalık yaratan bir imaj, ayırt edicilik kazandırmak ve organizasyonun sahip olduğu yetenek havuzuna mesaj vermekle ilgilidir (Knox & Freeman, 2006). Potansiyel iş gücünü çekmek, mevcut çalışanlarını motive ederek elde tutmak ve bu çalışanları korumak amacıyla çalışan tarafından iyi bir işyeri imajı oluşturmayı amaçlamaktadır (Srivastava & Bhatnagar, 2010). Tanımların ortak özelliklerine bakıldığında, kurum/kuruluşların bir işveren olarak nasıl farklılaştığı ve bu doğrultuda işveren markasının oluşturulmasında benzersiz kimlik ve değerlerinin ön plana çıktığı görülmektedir.

**Tablo 1:İşveren markası Yazarlar ve Çalışma Alanları**

| **Yazarlar** | **Çalışma Alanları** |
|---|---|
| Ambler ve Barrow, 1996 | Fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik düzeyde işveren marka uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilişkisi |
| Turban ve diğerleri, 1997 | İşe alım personellerinin örgütsel çekicilik, kurumsal itibar, örgütsel özellikler doğrultusunda sergilediği davranışlar |
| Cable ve Graham, 2000 | Potansiyel iş gücünde kurum/kuruluş bilinirliği algısı ve bu algının bileşenleri |
| Highhouse ve diğerleri, | Örgütsel çekicilik, örgütsel prestiji ve örgüte yönelik izleme |

| | |
|---|---|
| 2003 | yönelimi arasındaki ilişki / Nicel çalışma |
| Lievens ve Highhouse, 2003 | Fonksiyonel ve psikolojik özelliklerin işveren açısından örgütsel çekiciliği |
| Backhaus ve Tikoo, 2004 | Kurum/kuruluşun iç ve dış kapsamda farklılıkları ile arzu edilen işveren markası haline gelmesine yönelik literatür incelemesi /Yazın taraması |
| Berthon ve diğerleri, 2005 | Örgütsel çekiciliği oluşturan güçleri tanımlama ve bu güçleri işlevselleştirme |
| Bellou ve diğerleri, 2005 | Tercih edilen kurum/kuruluşlar ile işveren markasına sahip kurum/kuruluşlar arasındaki ilişki |
| Knox ve Freeman, 2006 | Hizmet sektöründe işveren marka imajının değerlendirilerek yönetilmesi, potansiyel işgücü temini ve işe alım süreci arasındaki ilişki |
| Lievens ve diğerleri, 2005 | İşveren markası imajı ve kimliği ile kurumu/kuruluş ilişkisi |
| Tüzüner ve Yüksel, 2009 | İşveren çekiciliğini oluşturan bileşenler |
| Wilden ve diğerleri, 2010 | İşveren markası ve etkilerinin İşaret teorisi ile ilişkilendirilmesi |
| Alnıaçık ve Alnıaçık, 2012 | Örgütsel çekicilik ve nüfus özellikleri arasındaki ilişki |
| Van Haye ve diğerleri, 2013 | Fonksiyonel imaj, psikolojik imaj ve örgütsel çekicilik arasındaki ilişki |
| Watson ve Reissner, 2010 | Kurum/kuruluşu özgün kılan, belirli bir istihdam deneyimi vaat eden bir dizi nitelik ve soyut değerler ile ilişkisi |

Geçmişte yaşanan yetenek eksikliği, ekonomik patlamanın ve sonraki düşük işsizlik oranlarının temelini oluştururken, bugünkü sıkıntı diğer etkilerden kaynaklanmaktadır. Günümüzün bilgi ekonomisi, yetenekli çalışanların demografik ve sosyolojik değişimleri olan, mevcut ve özellikle gelecekte yaşanabilecek sıkıntılara neden olan iki temel faktör ortaya koymaktadır. Demografik olarak daha büyük çalışanlar yakında emekli olacak ve devralan nesiller önemli ölçüde daha küçük olacaktır. Sosyolojik olarak teknoloji, mühendislik ve bilim ile ilgili diğer akademisyenlere ihtiyaç vardır, ancak kişiler bu alanda yeterince eğitime sahip değildir. Dahası, genç kuşak çalışanlar daha sık iş değiştirmeye eğilimlidirler ve bu da organizasyonları kilit çalışanlar açısından zorlamaktadır (Lodberg, 2011).

Böylelikle, yetenekli çalışanların sıkıntısı, örgütün kendilerine olan ihtiyacı ile birleştiğinde, "iş gücü için yetenek" kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu da, işveren markalaşmasının örgütsel bir disiplin olarak kavramsallaştırılmasına en önemli katkısıdır.

Kotler (1991), marka kavramını " isim, terim, işaret, sembol, tasarım ve bir satıcının veya grubun, mallarını ve hizmetlerini tanımlamanın yanı sıra bunların rakiplerinden farklılaşmasını amaçlayan bir kombinasyon" olarak tanımlar.

İşveren markası kavramının iki ayrı teorinin birleşiminden oluşarak 1990'larda ortaya çıktığı söylenir; ilki işe alım iletişimi, ikincisi ise markalaşma ve iş psikolojisi olmakla birlikte özellikle sözde psikolojik sözleşme üzerinde durulmaktadır. Günümüzde işveren markası söz konusu iki teori ile birleşerek bütünlük oluşturmuştur.

Backhaus ve Tikoo İşveren markasını rekabet avantajı olarak görürken, Ambler ve Barrow, yönetim ve yöneticileri daha verimli hale getirmenin ana unsuru olarak işveren markasına odaklanır. Öte yandan Rosethorn, şirket sahibi rolünü şirket için bir kimlik üreticisi olarak görmektedir. Açıkçası, işveren markasının nasıl kullanılacağı ve hangi sonuçların beklendiği konusunda birtakım farklı görüşler mevcut olup ama bu terimin henüz kesin ve kabul edilmiş bir tanımı bulunmamaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi marka yönetimi uyguladığında, kavram işveren markası ve insan kaynakları ile bağlantıyı oluşturmuştur. 2001 yılında Konferans Kurulu tarafından, İşveren Markası (EB) kavramının üzerine kurumsal ve işveren markalama yöntemlerinin karşılaştırıldığı bir rapor hazırlanmıştır. Rapordan elde edilen bazı önemli bulgular, EB'nin işlemsel açıdan İKY'ye güçlü bir şekilde bağlı olduğu, EB'nin yükselişte olduğu ve şirketlerin daha önce olduğu gibi sadece şirket markasına değil, markalaşma çabalarına yoğunlaştığıdır ( Wahba1 M. & Elmanadil D, 2015).

Bir işveren markası, aynı zamanda, işverenin, çalışanların istihdamından beklentilerini de şekillendirdiği psikolojik bir sözleşme olarak da anılmaktadır (J.Collins & Stevens, 2002).

Mevcut literatürden yola çıkarak, işveren markasını "belirli bir iş deneyimi vadeden farklı bir işveren olarak potansiyel çalışanların zihninde örgütün kimliğini kuran bir nitelikler seti" olarak tanımlanmaktadır. Böylece, gerekli yetkinliklere sahip olan ve aynı zamanda organizasyonun ihtiyacı ve kültürüne uygun adayları çekmeye de yardımcı olmaktadır.

Berthon ve arkadaşları (2005), bir işveren markasının çekiciliğinin boyutlarını belirlemek için ölçek kullanmıştır (Roy, 2008). Burada işveren çekiciliği ve işveren markası arasında ayrımı açıklamak gerekmektedir. İşveren çekiciliği, potansiyel bir çalışanın belirli bir kurum için çalışmasında öngörülen faydalardır (Berthon, Ewing, & Hah, 2005). Bu çekiciliğin aynı zamanda, bir katılımcının bir şirketten işveren olarak beklenti derecesi vardır (Turban & Greening, 1997). İşveren markası ise bir örgütü ayırt edici kılan, belirli bir iş deneyimi vadeden ve gelişime açık olan kişilere hitap eden birtakım nicel, nitel (çoğu zaman somut olmayan) ve örgüt kültüründe, elinden gelenin en iyisini yapmayı amaçlar (Walker, 2007).

Sutherland ve arkadaşlarının (2002) İK sistemleri üzerindeki çalışmaları en çok potansiyel çalışanların kariyer gelişim fırsatlarına, çalışma ortamının zorluğuna, eğitim, gelişim ve performansa dayalı ücret ile ilgi olduğunu doğrulamaktadır. İK sistemleri ve süreçleri arasında en güçlü destek, kariyer büyümesi ile ilgili olan ardından da performansa dayalı ücret ve öğrenme fırsatları olmuştur. Kinnear ve Sutherland ( 2000) tarafından, işveren markalarının belirleyicileri üzerine, İK sistemleri ve süreçlerinin önemine dair elde ettikleri bilgi ile çalışanlar ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir. Ödeme seviyesi ve promosyon fırsatları, teklif kabulünün en önemli belirleyicileri arasındadır (Bretz & Judge, 1994). Organizasyonda sağlanan kariyer fırsatları, geleceğin çalışanlarını kendisine çeken işveren markasının oluşturulmasında etkili bir unsurdur. İK sistemleri ve organizasyon süreçleri tarafından sağlanan öğrenme ve gelişim fırsatları da işveren markasına katkıda bulunmaya yardımcı olmaktadır.

Kurum/kuruluşlarda algılanan kültüre, insan odaklılık üzerindeki öğeler hâkim olmuştur. Bu durum, işverenler çalışanlarına nasıl davrandığına ve onların refahı konusunda endişe duyup duymadığına bağlı olarak işveren hakkında bir algı oluşturduğunu göstermektedir. Algılanan kültürün parçasını oluşturan diğer öğeler, işyerinde özerklik ve eğlence ile ilişkilidir. Karar verme sürecinde özerklik kültürüne sahip ve eğlence dolu bir çalışma ortamı olan kuruluşlar, işveren markasının gelişimine yardımcı olmaktadır.

İşveren markasını değerlendiren, örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Bu, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen örgütlerin olumlu bir imaj (Fombrun & Shanley, 1990) ve bir işveren markası geliştirebildiğini vurgulanmaktadır (Pallavi, Jyotsna, & Ashok, 2017) (Frey & Oberholzer-Gee, 1997).

### *1. İşveren Markası Personel Açısından Faydaları*

Güçlü bir işveren markası, iş fırsatlarının duyurulmasına ve en iyi yeteneklere ulaşacak olan mesajların iletilmesine yardımcı olacaktır. Sadece belirli ve uygun tüketicilere, işveren markalarına ulaşmayı hedefleyen tüketici pazarlama kampanyalarına benzer şekilde, şirketin kendileri için en uygun yeteneklere ulaşmasına yardımcı olacaktır. Güçlü bir işveren markasına sahip kurum/kuruluşların işe alım sürecinde maliyetleri pozitif yönde etkilenirken, söz konusu markalaşmanın olmadığı kurum/kuruluşlarda maliyetin arttığı görülmektedir. Güçlü bir işveren markasına sahip kurum/kuruluşlarda, çalışanın de yetkinliği olduğundan daha fazla tanıtımların yapılmasına ve cezbetme zorunluluğu yoktur. İşveren markası yönetiminin en önemli faydalarından birisi de, çalışanların elde tutulmasıdır. Bu durumun tabii sonucu olarak, kurum/kuruluşun çekiciliğini artırmakta, mevcut çalışanlar açısından da işten ayrılma düşüncesini azaltmakta ve bulunduğu kurum/kuruluşa bağlılığını artırmaktadır. Güçlü bir işveren markasından elde edilebilecek bir diğer fayda ise, performansın artmasıdır. Bu durum, devamsızlığın azalmasına ve daha iyi iş performansı ile ilgilidir.

İşgörenleri motive etmek, işveren markasının temel hedeflerinden biridir. Frey ve Oberholzer-Gee (1997), ekonomik teorileri ve psikolojik teorileri uygulamışlardır. Bu girişim motivasyon kavramı içinde sınıflandırma üzerine, yani dışsal ve içsel motivasyona dayanmaktadır (Calder & Staw, 1975).

Dışsal motivasyon, parasal faydalar gibi dıştan etkilenen tatminkârlıktan kazanılan motivasyondur (Frey ve Oberholzer-Gee, 1997). İşgörenler, ihtiyaçlarından dolaylı olarak, özellikle de maddi tazminatla karşılanabilmeleri durumunda, dışsal olarak motive olurlar. Paranın kendisi doğrudan bir tatmin sağlamamaktadır, ancak çalışanın ihtiyaçlarının karşılanması için ürün veya hizmet satın almasını sağlamaktadır. Para kazanmak, asıl iş görevinden bağımsız olarak kilit hedef haline gelir (Calder & Staw, 1975). Tercih edilen teşvik sistemi performansa bağlı ödeme hakkına sahiptir. Bu nedenle, çalışan teşvik sistemlerini şirket hedefleriyle uyumlu hale getirmek, dışsal motivasyona hizmet edebilmektedir.

İçsel motivasyon da bir görev doğrudan tatmin elde etmek için yapılırsa içseldir. İçsel motivasyon, kendi değerlerine güvenir ve kendini sürdürür gibi görünür (Calder & Staw, 1975). Temelde motivasyonlu çalışanların, parasal ödemesiz görevleri yerine getirmeye hazır

oldukları gerçeğinin altını çizmektedir. İçsel motivasyonun, var olan çeşitli biçimleri aşağıdaki şekilde yönlendirilebilir:

- ✓ Task; Görev, örneğin bir roman okumak (Csikszentmihalyi, 1975)
- ✓ Mountain; Dağa tırmanma gibi Bireysel bir amaç (Loewenstein, 1999)
- ✓ Personal; Bireysel ve sosyal kimliğin yükümlülüğü (Fehr & Gächter, 2000).

İçsel motivasyon için, mükemmel derecede teşvik sistemi ve çalışana tatmin edici işin verilmesi gerekmektedir.

İş tatmini Locke'a göre (1976), bir çalışanın işinin değerlendirilmesinden kaynaklanan pozitif duygusal bir durumdur. Agho ve arkadaşları (1993) iş tatminini, çalışanların işlerini ne ölçüde istediklerini göstermektedir. Bununla birlikte, iş tatmininin genel tanımı, bir çalışanın işyerinde iyi olma hissini ifade eder.

İş tatmini, iş doyumunun belirleyicileri ile ilgili literatür de: genellikle iş görevleri, tazminat, gelecekteki kariyer perspektifleri, liderlik, çalışma ortamı ve meslektaş ilişkilerini içerir (Arnold & Feldman, 1982).

İş tatmininin sonuç değişkenlerinin incelenmesine ilişkin literatür de: performans gibi (Shaozhuang & Trigo, 2008) bireysel çalışanlar tarafından algılanan, işveren markasının ölçümlenmesinde bireysel motivasyonun dikkate alınması adına, iş tatmini ölçeği iş araştırmasında gösterge olarak kullanılmıştır.

### *2. İşveren Markasının Kurum/Kuruluş Açısından Faydaları*

İşveren marka yönetiminin bilinçli ya da açık bir şekilde uygulaması olmasa da, güçlü bir işveren marka gerçekliğini öne süren "işveren" seçimine yararı olan faydalarını araştıran benzer çalışmalar da kurum/kuruluşlara fayda sunmaktadır. Bu gelişmeler her ne kadar kendileri için ticari faydaları temsil etmese de, düşük maliyetler-müşteri memnuniyeti-finansal sonuçlar olarak üç faktörün genel iş performansına önemli ölçüde katkıda bulunduğu öne sürülmektedir.

#### a. Düşük Maliyetler

Markaların birincil rolü, genellikle değer katmaktır. İşveren markaları da maliyetleri azaltmaya yardımcı olmaktadır. 2003 yılında Kanada'da 4500 ile 35.000 arasında çalışanların

katıldığı Towers Perrin tarafından yürütülen Kuzey Amerika araştırmasına göre çalışanların katılım düzeyleri ile satılan malların maliyeti arasında net bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.Maliyetlerin azaltılabileceği en önemli alan ise; işe alım sürecidir. Organizasyonun büyümesinin maliyetini bir kenara bırakarak, çalışanları yerine koyma maliyeti ve aynı büyüklükte kalmaya devam etmek çoğu endüstri sektörünün önemli bir yükünü teşkil etmektedir (Barrow & Mosley, 2005).

Amerika Birleşik Devletleri'nde İş 2000'de, beşeri sermaye danışmanları tarafından açıklama da bir çalışanın yerine geçmesinin yıllık maaşının yarısını gerektirdiği tahmin edilmiştir. ABD Konferans Kurulu tahminleri, giriş seviyesi çalışanları için çok benzer olmuştur; bununla birlikte orta düzey yöneticiler için, bu seviyenin bir buçuk katına, yıllık maaşına ve üst yönetim seviyesinin iki buçuk katına kadar olan seviyeyi göstermektedir. Personel cirosu, rakiplerinden düşük ise bir maliyet tabanı açısından bariz bir avantaj olarak görülmekte ve güçlü işveren markaları daha yüksek düzeyde çalışanların elde tutulmasından yararlanma eğiliminde bulunmaktadır. 2005 Yılında çalışılacak en iyi büyük şirketlerin Times listesinin en üst sıralarında yer alan Nationwide Building Society personel maliyetlerinde sektör ortalaması olan % 15'e karşılık % 9'luk bir ciroya sahip olmuştur. Bir iç kaynağın (mevcut çalışan), bunun her yeni elemanın işe alınması için ortalama 8500 £ maliyete dayalı olarak, yıllık ortalama puan başına yaklaşık 1,5 milyon £'luk bir maliyet avantajına eşit olduğu tahmin edilmektedir. Güçlü işveren markaları ile mevcut çalışanı yüksek düzeyde elde tutma arasındaki ilişki, Hewitt Associates ve Vanderbilt Üniversitesi tarafından yapılan bir ABD Çalışması ile onaylanmıştır. Bu araştırma, Fortune 100 En İyi Şirketlerinin Amerika'da çalışmak için ortalama çalışan devir hızı oranının %12,6 olduğunu bulmuş, %26 genel ortalamayla kıyaslandığında, işe alım maliyetlerini önemli ölçüde düşürdüğünü göstermiştir (Barrow & Mosley, 2005).

Hastalık sebebiyle yaşanan çalışan yokluğu da birçok organizasyon için büyük bir maliyet yükü olarak görülmektedir. 2000 yılında, Birleşik Krallık Sanayi Derneği, hastalık nedeniyle yaşanan devamsızlığın, hem hasta ücretinin doğrudan maliyeti hem de kayıp üretim, bozulma, etkinlik kaybı ve fırsatın azalmasıyla ilgili dolaylı maliyetler dâhil olmak üzere yılda 13 milyar sterline mal olduğunu tahmin etmiştir.

Önde gelen çalışan araştırması ISR tarafından yürütülen 20.000 çalışanı içeren Birleşik Krallık perakende banka çalışması, ortalamanın üzerinde çalışan tutum ve katılım puanlarına sahip banka şubelerinin, ortalamanın altında olanlardan %14 daha düşük bir devamsızlık yaşadığını ortaya çıkarmıştır. ABD'de çalışan başına düşen 165 dolarlık iş kaybı ve TNS tarafından üstlenilen yeni araştırmalar, çalışanların yılda ortalama 11 gün daha fazla zaman ayırdığını göstermiştir (Barrow & Mosley, 2005).

İşe alma, saklama ve hastalık yokluğu, maliyetlerin kaydedilebileceği en açık alanlardan bazılarını temsil ederken, yüksek düzeyde örgütsel katılımın maliyetlerin daha az belirgin olan diğer alanlardaki maliyetleri azaltmaya yardımcı olabileceğini gösteren kanıtlar da mevcuttur. İngiltere'nin İş ve İstihdam Araştırma Merkezi 2003 yılı tarihli raporunda, iki yıl boyunca 12 önde gelen İngiltere kuruluşu üzerinde çalışmıştır. 11 Tesco mağazalarının detaylı bir incelemesinden elde ettikleri bulgularla, çalışanların daha yüksek düzeyde katılım gösterdiği etkinliklerde özellikle açığa çıkmıştır. Sadece daha yüksek genel performansla değil, aynı zamanda israf (bilinen kayıp) ve büzülme (hırsızlık ve stok hatalarından bilinmeyen kayıp) gibi önemli operasyonel verimlilik faktörleriyle de bağlantılı olduğu belirtilmiştir (Barrow & Mosley, 2005).

**b. Müşteri Memnuniyeti**

Son on yılda birçok hizmet kuruluşu için birleşme noktası "markayı yaşamak" olmuştur. Bu durum, pazardaki farklılaşmanın genel olarak hizmet deneyiminin genel kalitesine bağlı olduğunu ve bu deneyimin çalışanların müşterilere karşı davranış biçimlerine büyük ölçüde bağımlı olduğunun belirtisidir. İşgörenlerin, müşteri marka önermesini anlaması açıkça önemli olsa da, genel olarak markayı yaşamaya yönelik motivasyonun, kuruluşa (ve kuruluştan) daha genel bir taahhüt gerektirdiği kabul edilmektedir. Bu nedenle, çalışanın müşteri memnuniyetini sağlamadaki rolüne ilişkin birçok araştırma, daha geniş bir çalışan bağlılığı ve taahhüdü kavramına (işveren markasına) odaklanılmıştır (Barrow & Mosley, 2005).

Bu alanda en çok alıntı yapılan vaka çalışması muhtemelen ABD'li perakendeci Sears Roebuck'dur. 1990'ların sonunda Sears, üç temel soru arasındaki bağlantıyı araştırmaya başlamıştır:

• Sears, çalışanlar için çalışmak için cazip bir yer mi? (işveren marka bakış açısı).

• Sears, müşteriler için alışveriş yapmak için cazip bir yer mi? (müşteri marka bakış açısı).

• Sears yatırımcılar için cazip bir yer mi? (markalaşmaya bakış açısı).

Sears'ın 800 mağazadan aldığı anket verilerinden elde edilen sonuçlar, çalışan memnuniyetinin müşteri memnuniyetinin %60 ile %80'ini oluşturduğu ve çalışan memnuniyetinin 5 birim artışının müşteri memnuniyetinde 1,3 birim artışla ilişkili olduğu ve gelirlerde %0,5'lik artış olduğunu kanıtlamaktadır (Barrow & Mosley, 2005).

İşgören katılımı ve müşteri memnuniyeti arasındaki bağlantı, bir dizi önemli çalışma ile desteklenmiştir. İngiltere'nin İstihdam Çalışmaları Enstitüsü'nün raporunda, büyük bir İngiliz perakendecisinin 100 mağazasında 65.000 çalışanı ile yapılan araştırmaları içeren müşterilerden üst düzey yöneticiye kadar, çalışan bağlılığı, müşteri memnuniyeti ve satışlar arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. 1990'lı yılların sonunda bir grup ABD'li şirkete uygulanan Gallup Organisation'ın Q12 İşyeri Anketi, çalışan memnuniyeti için en iyi dörtte birlik mağazaların ortalama % 39'luk müşteri memnuniyeti puanlarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. ISR'nin perakende banka sendikası çalışmasında (2003); Üst çeyrek bağlantı seviyesine sahip olan şubeler, en düşük çeyrekte yer alanlara göre %20 daha yüksek "son derece memnun" müşteriler ile ilişkilendirilmiştir. 9 Standart Chartered Bank'ın kendi çalışan katılımı ve performans bağlantıları ile ilgili çalışması, benzer şekilde yüksek oranda meşgul çalışanlar ile perakende şubelerin olduğunu göstermiştir. Ortalamanın üstünde müşteri memnuniyeti puanına ulaşmak için çalışan katılımı ve performans bağlantısının 1,7 kat daha fazla olduğu görülmüştür (Barrow & Mosley, 2005).

Bu çalışmaların çoğunluğu perakendecilik organizasyonlarına odaklanırken, çalışanların katılımı ile müşteri memnuniyeti arasındaki benzer ilişkilerin diğer hizmet sektörlerinde de görülebileceğini gösteren kanıtlar da bulunmaktadır. İş dünyasında, iletişim teknolojisi şirketi Nortel Networks, çalışan bağlılığı ve müşteri memnuniyeti arasındaki açık bir bağlantıyı kendi araştırmalarından kesin kanıtlara sahip olduğunu iddia etmiştir. Benzer şekilde Sun Microsystems da çalışanların olasılığı arasında güçlü bir bağ olduğunu öne sürmüştür. Müşteri ve çalışanlar tarafından Sun Microsystems, çalışmak için iyi bir yer olarak önerilmektedir (Barrow & Mosley, 2005).

### c. Finansal Sonuçlar

Maliyetleri düşürmek ve müşteri memnuniyetini arttırmak, işveren markasına daha fazla önem vermek için güçlü bir işletme mantığını öne sürmektedir. Nihai olarak işveren marka gücü, yüksek düzeydeki çalışan katılımı ile finansal performansın arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır (Barrow & Mosley, 2005).

Yukarıda belirtilen perakendecilik çalışmalarının birçoğu, yüksek çalışan katılımının finansal sonuçlarına bir anlam katmıştır. Sears çalışmasında, çalışan memnuniyetinde %4'lük bir artışın ek gelirde 200 milyon dolardan fazlaya dönüştüğü sonucunu varmıştır. İngiltere'deki bir Perakendecilik Çalışma Grubu'ndan Protesto Araştırması, çalışanın şirkete olan bağlılığının bir noktada artmasının, mağaza başına satışlarda %9'luk bir artış sağladığını göstermiştir. İşgören devamsızlık ve genel müşteri memnuniyeti seviyelerine ilişkin maliyetler, ISR'nin perakende banka çalışmasında, çalışanların kurumdaki tutum ve katılımının %10'unun şube ağındaki satış değerine, %2,5 oranında katkı sağlayacağı belirlenmiştir. 9 Standart Chartered Banka'nın yaptığı araştırma, yüksek oranda çalışanlara sahip perakende şubelerin daha fazla gelir artışı olduğunu ve daha yüksek kâr marjı artışı ile ilişkisini ortaya koymuştur (Barrow & Mosley, 2005).

İşgören bağlılığı ile olumlu finansal sonuçlar arasındaki bu pozitif korelâsyonlar perakende sektörü ile sınırlı değildir. Bu alandaki en önemli çalışma muhtemelen ISR'nin bir dizi endüstri sektöründeki 41 şirketten 360.000 çalışanı içeren üç yıllık küresel çalışmasıdır (1999–2001). Sonuçlar, kuruluşun çalışan bağlılığı düzeyleri arasında güçlü bir ilişkinin varlığını göstermek ile birlikte hem operasyonel marjlarda hem de net kar marjlarında değişikliklerin yaşandığını ortaya çıkarmıştır. Ortalama olarak, yüksek düzeyde çalışan taahhüdü olan şirketler, faaliyet karlarını üç yıllık dönemde %3.74 oranında artırmış ve düşük taahhütte bulunanlar arasında %2,01'lik bir düşüşe neden olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, yüksek taahhütlü şirketlerde düşük kar marjlarını, düşük taahhütlü şirketler arasında %1,38'lik bir düşüşle kıyaslandığında, ortalama %2.06 oranında artırdığı görülmüştür (Barrow, S. and R. Mosley, 2005).

Farklı endüstrilerdeki 12.750 işçi ile yapılan araştırmaları içeren Watson Wyatt'ın ABD Çalışması isimli çalışmasında, düşük işveren taahhüdüne kıyasla yüksek çalışan taahhüdüne

sahip kuruluşlarda üç yıl toplam hisse geri dönüşünün %36 daha yüksek olduğunu görülmüştür (Barrow, S. and R. Mosley, 2005).

### *3. Fonksiyonel Faydalar*

İşveren markasının fonksiyonel faydaları tanımlanırken kurum/kuruluşun objektif istihdam elementleri olan (ücret, izin hakları, işsizlik ve sağlık ödeneği, kariyer olanağı, fiziksel çalışma şartları, iş güvencesi, gelişim imkânı gibi) aday tarafından arzulanan koşullara dikkat çekilmektedir. Fonksiyonel faydalar işveren marka kimliğinde; iş özellikleri olarak görülür. Kişiler iş ve işveren tercihi yaparken öncelikle bu fonksiyonel özellikleri dikkate almaktadırlar. Potansiyel işgücünde kişi alacağı ücret ve çalışma şartları belli olmayan bir işe girmek istemez. Belki de bu sebeple pek çok kurum/kuruluş, işveren kimliğini tanımlarken fonksiyonel özellikleri ön plana çıkarmaktadır.

Fonksiyonel faydalar, psikolojik faydalardan farklı olarak daha çok somut yani gözle görülebilir özelliklere sahiptir. Bireyler, kurum/kuruluşların sundukları maaş, ödeme şekli, çalışma imkânları gibi somut özellikleri ile tanımlar ve kendi önceliklerine göre karar verirler. Bu özellikler bireylere maksimum fayda minimum zarar anlayışını kazandırmaktadır (Katz, 1964).Yapılan çeşitli çalışmalar kapsamında kurum/kuruluşların fonksiyonel faydalarını belirleyen temel faktörlerden bazılarının; maddi olanaklar, izin durumu, çalışma saatleri, kurumun mali güç ve yapısı olduğu belirtilerek bu örnekleri artırmanın mümkün olduğu ileri sürülmüştür.

### *4. Psikolojik Faydalar*

Kurum/kuruluş açısından psikolojik faydalar, söz konusu yapılanmaların prestij, imaj, başvuru yapan adayların imajı/profili ve kurumsal marka unsurlarından oluşmaktadır. Psikolojik faydalar işveren marka kimliğinde; kurumsal özellikler kısmında kategorize edilebilir ancak bu özellikler, iş özelliklerine göre daha dayanıklıdır ve kopyalanması güçtür. Örneğin kurum/kuruluşun yenilikçi olması veya adayın yapılanma içerisinde yer aldığında prestij kazanacağını düşünmesi, psikolojik/duygusal özelliklerindendir. Bu anlamda potansiyel işgücü, söz konusu yapılanmada çalışma ortamı, çalışan davranışları, sunulan ürünlerin yaygın olması ve kurum kültürü gibi pek çok özellikten etkilenebilmektedir (Barrow & Mosley, 2005).

Psikolojik faydalar, kurumun itibarı hakkındaki algılar ve iş başvurusunda bulunan bireylerin kurum için çalışırlarsa elde edecekleri fayda ve mutluluğa ilişkin sosyal onaylarını içerir (Backhaus & Tikoo, 2004). İşveren markasının ne kadar güçlü olduğu o markanın zihinlerde bıraktığı algıyla ilgilidir.

Padgett ve Allen, (1997) işveren marka imajının bireylere sunulan fonksiyonel ve psikolojik faydalardan ibaret olduğunu belirtmiştir. Fonksiyonel ve psikolojik faydalar, bireylerin işe alım aşamasının yanı sıra çalışma yaşamları süresince de sunulabilir. Psikolojik faydalar, bir markayı daha çok gözle görülemeyen yani sübjektif özellikler ile ifade edilir (Schreurs, Druart, Proost, & Witte, 2009 Nisan).

Turban ve Keon (1993) otomobil alan bir bireyin yalnızca fiyat, hız veya konfor gibi özelliklerinden değil aynı zamanda otomobil markasının neler ifade ettiği ya da o arabayı kullanmasının kendisine kazandıracağı imaj gibi psikolojik özellikleri de göz önünde bulundurduğu konusuna değinmiştir. Psikolojik faydalar bireylere, bağlı bulundukları kurum/kuruluşlarda kendi kişiliklerini yaşatma ya da kendilerini topluma daha iyi yansıtma imkânı tanımaktadır ( Katz, 1964).

Etkin bir işveren markası yaratmak isteyen kurum/kuruluşlar, psikolojik faydaları beklentileri karşılayacak şekilde mevcut ve potansiyel çalışanlara sunmalıdırlar. Kurum/kuruluşların psikolojik faydaları sunmaktaki amaçları, etkilemek istedikleri bireylerin kişilik özellikleriyle birlikte örgütsel özelliklerini özdeşleştirmektir (Turban ve Keon, 1993). Bir markanın sunduğu psikolojik faydaların genel olarak bireyler tarafından nasıl algılandığı ya da bu algıların hangi alanlarda yoğunlaştığı konusunda birçok araştırma yapılmıştır (Turban ve Keon, 1993). Bu konuda Aaker (1997) yaptığı çalışmada psikolojik özellikleri oluşturan beş temel kavram ortaya koymuştur. Bu kavramları;

- Saygınlık,
- Heyecan vericilik,
- Yeterlilik,
- Çok yönlülük,

- Rekabetçilik olarak belirtmiştir.

Turban ve Keon'a (1993) göre bu terimlerden saygınlık; içtenlik, toplumda kabul görme ve dürüstlük gibi kavramları içerir. Heyecan vericilik; moda olması ve hayalperestlik kavramlarıyla örtüşmektedir. Üçüncü olarak yeterlilik; güvenilirlik, istikrar ve başarı anlamına gelir. Çok yönlülük ve rekabetçilik, statü ve bireyselcilik anlayışıyla örtüşmektedir.

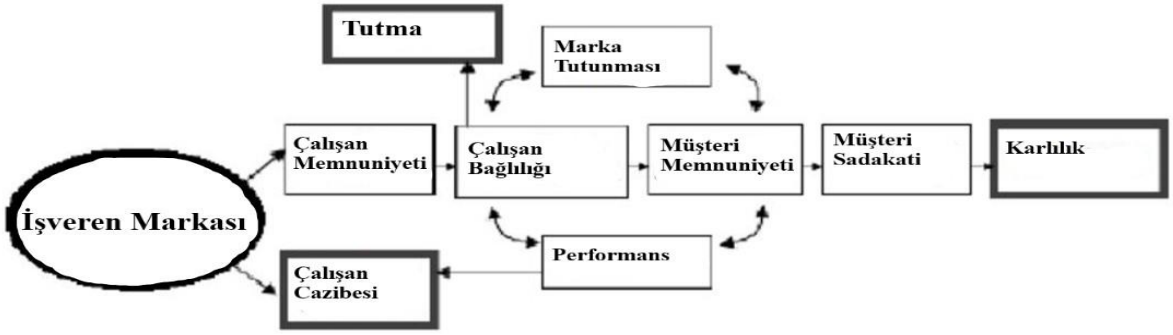
**B. İşveren Markasının Değeri**

Markalaşma ve İK faaliyetlerinde olduğu gibi, işveren marka değerinin gerçek sonucunu ve yatırım getirisini ölçmek zordur. Ancak, işveren markasını uygulama konusundaki iş davası, cazibe, doğal seçilim ve çalışanların alıkonulmasına bağlıdır. Yukarıda tartışıldığı gibi, işveren markası, yetenekli çalışanların ilgisini çekmesini ve önemli çalışanların elde tutulmasını sağlamak için yetenek savaşı, hayati bir araç haline gelmiştir.

Harici olarak işveren markası, çalışanlar arasında değerlendirilir, pozitif çağrılar meydana getirir ve kurumsal imajı geliştirir. Aynı zamanda, doğru çalışan türlerinin ilgisini çekecek ve organizasyonlarla uyuşmayan potansiyel çalışanların ilgisini çekmeyecek bir "seçim aracı" olarak da işlev görmektedir.

Dâhili olarak, işveren markası birleştirici ve güçlü bir kurum kültürü yaratmanın yanı sıra artan çalışan memnuniyeti ve uzun süreli çalışan bireylere değer katmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004; Gaddam, 2008; Edwards, 2010). Bu bağlamda işveren markasının ardındaki mantık, dolaylı olarak örgütsel kârlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacağı düşüncesidir. Aşağıdaki Şekil 5'te, işveren markalaşması ve örgütsel kârlılık arasındaki dolaylı ilişkiyi göstermektedir.

**Şekil 5:İşveren Markası Markalaşma Süreci**




**İşveren markalaşması kuruluşlar için marka değeri yaratır. Uyarlanmış Gaddam (2008)**

Gaddam (2008), işveren markasının artan performans, bağlılık ve artan müşteri memnuniyeti ile kârlılık üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğu belirtmektedir. Ek avantajlar arasında, daha fazla potansiyel aday, daha fazla iç kaynak işe alım, daha düşük zaman kaybı, dış kaynak işe alım maliyetinin azaltılması, devamsızlığın minimize edilmesi, artan iş tatmini, kurumun ürün ve kurumsal markası üzerinde olumlu bir etki yaratması sayılabilir (Beardwell & Claydon, 2010). Başarılı bir kurum/kuruluşun olumlu etkileri cazip olsa da, işveren markalaşması, faaliyet gösterdiği ortamda çeşitli zorlukları ortaya çıkardığından karmaşık bir disiplin haline dönüşmektedir.

Ayrıca, işveren markasının bir amacı da örgüt kültürünü geliştirmektir. Buradaki temel varsayım, kurum/kuruluşta çalışmaktan hoşlanan kişilerin, bunun için savunuculuk yapmalarının yanı sıra arkadaşlarına ve ailelerine tavsiye etmeleridir (Watson & Reissner, 2010). Mosley (2007), işveren markasına sahip kurum/kuruluşlarda katılımcı ve memnun çalışanların daha iyi bir müşteri hizmetleri deneyimi sunduğunu kabul edilir. Literatüre göre insan kaynakları yönetimi, organizasyonel strateji, liderlik ve pazarlama stratejileri aracılığıyla güçlü bir işveren markası oluşturmaktadır (Kimpakorn & Tocquer, 2005). Başarılı bir işveren markası oluşturmak için yapılanmalar, paydaşların işvereni nasıl algıladığını anlamak, bu bilgiyi analiz etmek ve yorumlamak, yapılanmaların neyi anladığını anlamak ve buna dayanan bir değer önermesi oluşturmak zorundadırlar. Bu sebeple kurum/kuruluş bu marka vaadini sağlamalı ve gücü doğrultusunda çalışan algılarını sürekli ölçmelidir (Watson ve Reissner, 2010).

İKY, stratejik hedefler, KSS ve pazarlama gibi çeşitli kurumsal disiplinleri birleştiren Stratejik Organizasyon Disiplini, (potansiyel/mevcut) çalışanlar ve örgütler arasında uzun vadeli ilişkiler oluşturan, müzakere ederek yaşayan iletişimsel bir disiplindir (Edwards, 2010; (Aggerholm, Andersen, & Thomsen, 2011). Aggerholm ve arkadaşları tarafından sunulan bu düşünce işveren markasının tanımını desteklemektedir. Geleneksel markalaşma temelli disiplinin yeniden kavramsallaştırılmasında çağdaş bakış açısı ile değerlendirmektedir. Bu nedenle, işveren markalaşması, bir kuruluş ile potansiyel ve mevcut çalışanlar arasında, değişen kurumsal bağlamların etkisi altında, bireyin sürdürülebilir değerler doğrultusunda oluşturulan ilişkileri, müzakere eden ve devamlılık gösteren stratejik bir markalaşma süreci olarak tanımlanmaktadır (Aggerholm, Andersen, & Thomsen, 2011).

Lodberg'e (2011) göre, işverenin başarılı olması için bu markanın geliştirilmesine yönelik olarak kuruluşlar, bir çalışanın kuruluştaki yolculuğunda birkaç "temas noktası" ile çalışmalıdır. Böylece, stratejik olarak bağlantılı işveren markası tutarlı bir şekilde işe alım süreci boyunca kuruluşun ilk farkındalığından, kuruluşa giriş süreci, yönetim ve gelişimde son olarak da bir çalışan kuruluştan çıkarıldığında ilişki kurmaya yöneliktir. Müşteri olarak düşünüldüğünde, bir marka sahibine farklılaşma ve bilinirlik olmak üzere iki avantaj sağlar. Böylece farklılaşma açısından müşteri tek başına fiyat üzerinde karar veremez, bu da müşteri memnuniyeti ve marka sadakatinden kaynaklanır. Müşteriler rasyonel nedenlerle satın almayı tercih ederler ancak duygusal bağları da önemlidir. Bir markanın farklılaşma, sadakat yaratma, tatmin edici bir bağ kurma ve geliştirme yeteneği özelliklerinin işveren markasıyla da ilgili olduğu iddia edilmektedir. Bir markanın etkileri genellikle müşterinin marka hakkındaki bilgisine dayanan "hakkaniyet" olarak bilinir.

Marka imajı, bir markanın bellekte tuttuğu değerler ile ilgilidir ve burada kullanılan projektif teknik, marka kişiliğinin bir ölçüsü olarak görülmektedir (Keller, 1993). Marka kişiliği, marka ile yapılan insani değerler, marka değerinin, marka metaforunu kullanarak ve bir kişilik testinin markasına eşdeğer görülmektedir. Marka değerlerinin bir bütün olarak görülmesinin sağlamanın bir yolu da marka kişiliği uygulamasıdır. Örneğin, bir kurumsal marka başka bir markadan daha "dürüst" veya daha "cesur" olarak tanımlanabilir. Yaklaşım psikolojisi geleneğin bir parçasını oluşturur, bu diller, önemli nesneler arasındaki en önemli farkları tanımlamak için sıfat grupları geliştirir. Marka kişilikleri için var olan insanları

tanımlamak amacıyla kullandığımız markaları benzer fakat aynı olmayan sıfatlar listesini kişileştirmektedir (Caprara, Barbaraelli, & Guido, 2001).

Bir paydaşın bir örgütü, insan özellikleri açısından ifade ettiği şekilde ayırt edici kurumsal karakter, çok boyutlu bir yapıdır ve ölçüm ölçeğinin beş ana boyutu vardır: yeterlilik, uyumluluk, girişimcilik, şıklık ve acımasızlıktır (bkz. Tablo 2).

**Tablo 2: Firma Marka Karakteri**

| **Yeterlilik** | **Uyumluluk** | **Girişimcilik** | **Şıklık** | **Acımasızlık** |
|---|---|---|---|---|
| Neşeli | Güzel | Dürüst | Büyüleyici | Kibirli |
| Hoş | Modaya Uygun | Güvenli | Tarz | Agresif |
| Açıklık | Genç | Sıkı Çalışmak | Zarif | Bencil |
| Basit | Yaratıcı | Hırslı | Prestijli | İçe Dönük |
| Endişeli | Güncel | Başarı Odaklı | Özel | Otoriter |
| Güven Vermek | Heyecan Verici | Önemli | Kibar | Kontrol |
| Destekleyici | Yenilikçi | Teknik | Züppelik | |
| Kabul Edilir | Dışadönük | Tüzel | Seçkin | |
| Dürüstlük | Cesur | | | |
| Samimi | | | | |
| Güvenilir | | | | |
| Sosyal Sorumluluk | | | | |

**Kaynak; Wahba & Elmanadily (2015)**

Yetkinlik boyutu hem çalışanlar hem de müşteriler için memnuniyetin artırılmasında önemli olabilir, çünkü organizasyonel etkinlik bir şirketin pazara verdiği önemli bir işaret olarak görülmektedir (Brown & Dacin, 1997).

İşgörenler güvenilir, öncü bir organizasyonla ilişkilendirilmekten memnuniyet duyacaktır. Örneğin iş güvenliği, çalışan memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkiye sahipken, algılanan iş güvensizliği, memnuniyetsizliğe neden olacak ve işgücü kaybına sebebiyet verecektir (Arnold & Feldman, 1982). Uyumluluk boyutu, perakende sektöründeki müşteriler de dâhil olmak üzere, kurum/kuruluş müşteri memnuniyeti arasında güçlü bağı ve güveni içermektedir (Deepak, Jagdip, & Barry, 2002).

Perakende müşterileri, ön büro personeli tarafından sağlanan yardıma, yardımseverliğe ve adaletli olunmasına değer verir (Westbrook, 1981). Uyumluluk çalışanlar için önemli olduğundan güven, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile önemli ölçüde ilişkilidir (Pillai, Schreisheim, & Williams, 1999). İşgörenlerin örgütsel adaleti nasıl algıladıkları arasındaki farklar (ücret, karar verme ve tedavide adalet), memnuniyet düzeylerindeki farklılıkların açıklayıcısıdır (Price & Mueller, 1986). Ücretlendirme ve terfi kuralları uygulamasının algılanan adaleti, satış görevlilerinin iş tatmini için önemli bir belirleyicidir (Dubinsky & Levy, 1989).

Girişimcilik boyut, "yenilikçi" ve "güncel" gibi öğeleri içerir. Perakende sektörü sürekli değişim ile tanımlandığından, kurum/kuruluş pazar başarısı ile ilgili olmalıdır. Perakendeciler ısrarla maliyetleri düşürmenin yollarını aramaktadırlar, ancak rakipler birçok maliyet azaltma stratejisini çoğaltabildiğinden, perakendecilerin çoğu reklam yoluyla imajlarını düzenleyip mağazalarının tasarımını değiştirmek ve kendi markalarını tanıtmak istemektedir. Müşteriler sadece fiyattan daha fazla motive olurken, çeşitlilik arayan geniş bir segment de mevcuttur (Bellenger & Korgaonkar, 1980).

Ancak, sürekli değişim, çalışanlar için kişisel strese sebep olabilir (Cooper & Payne, 1988). Değişimin, çalışanların iş doyumu memnuniyetini olumsuz yönde etkilediği de ortaya çıkmıştır.

Şıklık boyutu organizasyonel prestij, çalışanların şirket dışından nasıl göründüklerine ilişkin görüşleri ile ilgilidir ve çalışan memnuniyeti ile önemli ölçüde bağlantılıdır (Herrbach & Mignonac, 2004).

Perakende sektöründe, ampirik bağlamda değerlendirilen, “saygınlık” hem atölye çalışanları (Donnelly & Etzel, 1977) hem de mağaza yöneticileri için iş tatmini ile pozitif

olarak ilişkilidir. Bu boyut, müşterileri tatmin etmede de önemli olduğundan, güçlü markalar semboller ile davranmakta ve onlarla ilişkilendirilerek statü ve refahı işaret etmektedir (Vigneron & Johnson, 2018).

Acımasızlığın hem çalışan hem de müşteri memnuniyeti üzerinde olumsuz bir etkisi söz konusudur. Örgütler, Toplamiter oldukları noktayı "kontrol" edebilirler. En uç noktada, bu tür organizasyonel özellikler "sosyopatik" olabilir; örgütler olumsuz eylemlere karşı manipulatif davranışlar sergileyebilirler (Daneke, 1985).

Markalaşma ve farklılaştırma, markalaşma için temel amaç maddenin sahipliğini veya menşeini diğer benzer öğelerden ayırt etmektir; Bu nedenle, farklılaşma ile geleneksel markalaşma ilişkisi, bir marka ismi, farklılaştırmak için bir etiket olmaktan öte bir şeydir (Gardner & Levy, 1955).Ancak farklılaşma hala markalaşmanın özü olarak varlığını korumaktadır. Pazarlama kampanyaları markayı, müşteri ile ilgili bir veya daha fazla nitelikteki üstünlükler üzerinden konumlandırarak ayırt etmeyi amaçlamaktadır. Farklılaşma, fiyat rekabetini azaltır ve sonuç olarak, kurumsal düzeyde üç genel stratejiden biri olan rekabet avantajı kaynağı olarak görülmektedir (Porter, 1980). İşgörenlerin yanı sıra müşteriler de kendine özgü organizasyonlarla ilişkilendirilmek ister (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). İşveren markasının bir rolü, işverenin çalışanların zihninde ayırt edilmesidir.

Marka sadakati, bir müşterinin aynı ürünü zaman içinde satın alma eğilimini ifade eder (Jacoby & Chestnut, 1978) ve işveren marka sadakatinden biraz farklıdır. Uzun vadeli ilişkilerde iş-ticaret pazarlarında örnekler ve kısa süreli sözleşmelerin istihdamında örnekler olsa da, tüketici pazarındaki markaların değiştirilmesi, bireye nispeten sık ve az maliyetle yansıtılabilir. Değişen işveren markalaşması ise çok daha yüksek maliyetler gerektirir.

Çeşitli faktörler çalışanı bir kurumdan ayrılma ya da tatminsizliğe rağmen devam etme konusunda etkileyebilir. Memnuniyetsizliği dile getirme şansı daha yüksek olan çalışanların işe yarama olasılığı daha düşüktür (Spencer, 1986). İşten ayrılma niyeti, iş stresi, işverene bağlılık eksikliği ve iş tatminsizliği ile ilgilidir (Mellor, Moore, & Loquet, 2004). İşgücü devir modellerinin çoğunda, örgüt bağlılığı, refah ve iş tatmini de dâhil olmak üzere, duygusal faktörlerin önemli bir etkisi vardır. İş tatmini ve örgütsel bağlılığın ayrılma kararını etkilediği varsayılmaktadır.

Marka ve memnuniyet, bir markanın rolü olarak tatmin yaratmak ve geliştirmektir. Memnuniyet, markaya karşı gelecekteki davranışları öngörmektedir (Mittal & Kamakura, 2001). Yukarıda açıklandığı gibi, işten ve işverenden memnuniyet, bir kurumdan ayrılma niyetinin pozitif etkiye sahiptir. Daha fazla memnun olan çalışanlar da müşterilerle daha iyi ilişkiler kurmaktadır. Müşteri memnuniyeti genellikle çok özellikli ölçekler kullanılarak ticari anketlerle ölçülür ve anketteki her bir özellik istenen ürün veya hizmetin bir yönünü temsil eder. İstihdam konularıyla ilgili çalışmalar, işveren memnuniyetinden ziyade, iş tatmini ve çalışan davranışlarına olan bağlarına odaklanma eğilimindedir. Ancak iş tatmini, işveren markasından etkilenmesinin kurum/kuruluşun genel olarak tatmin edileceğinden daha az olasıdır.

Markalaşma ve yakın ilgi alanı olan güçlü marka, tüketiciden duygusal bir tepki ortaya çıkarmaktadır (Yeung & Wyer, 2004). Uyarılma seviyesi, tüketim deneyiminin kalitesi ve bir markaya duyulan duygusal bağlılık, tüketicinin duygusal değerlendirmesini etkilemektedir (Tsai, 2005). İşgörenin işverene duygusal bağlılığı, normal olarak bağlılığın ölçülmesi, bir örgütün üyeliğini sürdürme arzusu (Meyer & Allen, 1991) ya da müttefik ittifak yapısı (Riketta, 2005) tarafından değerlendirilir. Örgüt üyesini, kuruluşun bir parçası olarak hissetmek ve üyeliği ile gurur duymak suretiyle kendi kavramına bağlar.

Bağlılığın ve tanımlamanın önemini kabul etmek, bir örgütün yalnızca rasyonalite merceğinde değil, duygusal bir mercek yoluyla faydalı bir şekilde görülebileceğini kabul etmenin bir yoludur (Fineman, 1993). Hedeften gelen duygusal bir cevabı teşvik etmekle birlikte, işveren markası çalışandan etkili ve olumlu bir tepki vermeyi teşvik etmelidir.

### C. İşveren Markasının Özellikleri

İlk olarak tüm kurum/kuruluşlarda kendiliğinden ortaya çıkan işveren markası oluşmaktadır. İşletmenin faaliyete girdiği andan itibaren marka kavramı belirginleşmektedir. İşletmenin hacmi, ekonomik büyüklüğü, faaliyet gösterdiği sektör farklılık göstermeksizin, mevcut/potansiyel çalışan için anlam taşıyan bir takım özellikleri barındırmaktadır. Bu özellikler kurum/kuruluş hakkında insanların zihinlerinde bir marka algısını meydana getirmektedir. Bu düşünce çalışanların kurum/kuruluşta yaşadıkları tecrübelere bağlı olarak sürekli güncellenmektedir.

Moroko ve Uncles (2008) , yaptıkları çalışmada işveren markasının müşteri markası ve kurumsal marka ile örtüşen ve örtüşmeyen toplam 5 ana özelliğini ortaya koymuştur.

1. ***Tanınmak ve Fark Edilebilir olmak***

Moroko ve Uncles (2008), bir kurum/kuruluş farkındalığının sağlanması için gerek müşteriler gerekse mevcut ve potansiyel adaylar tarafından tanınıyor olmasının kurum/kuruluş için temel bir olgu olduğunu savunmaktadırlar. Buna göre mevcut ya da potansiyel çalışanlar bir kurum/kuruluşu marka değeri anlamında tanıyor ve markanın ona sunacağı vaatleri biliyorsa kendisine teklif edilen rol ne olursa olsun ilk değerlendirmesini o marka hakkındaki genel algısı üzerinden yürütmektedir. Buna örnek vermek gerekirse bir çalışan kendisini hiç duyulmamış bir şirkette yönetici olarak görmektense, ismi duyulduğunda itibar yaratan bir şirkette daha alt seviyede bir çalışan olarak görmeyi tercih edebilmektedir.

2. ***Sunulan Vaatlerin Gerçeklik Düzeyi***

Kurum/kuruluşların işveren markası yaratmak konusunda atmaları gereken ilk adımlardan birinin, çalışanlara sunacağı değer önermeleri olduğu, birçok araştırmada ortaya konulmuştur (Backhaus ve Tikoo, 2004). Yaptıkları çalışmada Moroko ve Uncles'a (2008) göre asıl önemli olan konu, bu değer önermelerinin ne derecede beklentileri karşıladığıdır. Onlara göre işveren markasının en önemli olgularından birisi mevcut ve potansiyel çalışanlara sunulan faydalar paketidir ve bir kurum/kuruluş bu paketi ne kadar beklentilere uygun hazırlarsa o kadar başarılı bir işveren markası oluşturmuş olacaktır. Bireylerin iş başvuruları ya da çalışma hayatları süresince kurum/kuruluşlardan bazı beklentileri olmaktadır. Moroko ve Uncles'ın çalışmasında da görülmüştür ki bireyler söz konusu beklentilerinin karşılığını hangi kurum/kuruluşlarda bulacaklarına inanırlarsa o kurum/kuruluş öncelik vermektedir.

3. ***Rakipler İçerisinde Farklılık Durumu***

Derinlemesine görüşmeler ile elde ettikleri bulgulara dayanarak Moroko ve Uncles (2008), bireylerin kendi alanlarında farklılık meydana getiren kurum/kuruluşları daha öncelikli olarak tercih ettiklerini ortaya koymuşlardır. Kendine özgü özellikler taşıyan, mevcut ve potansiyel çalışanlarına rakipleri tarafından sağlanamayan değer önermeleri sunabilen kurum/kuruluşların başarılarına değinilmiştir. Moroko ve Uncles'ın Havayolu pilotları üzerinde yaptıkları inceleme de farklı şirketlere bağlı olan pilotlarla görüşmeler yapılmış ve bağlı bulundukları havayolu şirketini tercih ederken diğerlerinden hangi alanlarda

farklı olduğu konusunun çok daha dikkate alındığı gözlemlenmiştir. Kendine özgü değer önermeleri sunamayan kurum/kuruluşların mecbur kalınmadıkça daha alt sıralarda kendilerine yer buldukları dikkat çekmektedir. Tabi ki burada ortaya çıkan farklılığın beklentileri karşılama ilkesini ihlal etmemesi gerektiği düşünülebilir. Aksi takdirde farklılık amacıyla, mevcut ve potansiyel çalışanların beklentilerinden uzak ve ilgi çekmeyecek farklılıkların olması durumunda istenilen sonuç elde edilemeyebilir. Bu da işveren markasının geliştirilmesinde etkin değer önermeleri sunulamadığı konusunu akla getirecektir. Sonuçta işveren markası mevcut ve potansiyel çalışanların gözünde, kurum/kuruluşu rakiplerinden farklı kılabilecek imajı geliştirmek demektir (Backhaus ve Tikoo, 2004; Cable & Turban, 2001). İşveren markasının temel kaygısı da sunulan vaatlerin mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından algılanması sürecinin doğru olarak yönetilmesidir (Moroko ve Uncles, 2008).

### *4. Vaatler Doğrultusunda Psikolojik Beklentilerin Karşılanması*

Bu konu işveren markası tarafından sunulan vaatlerin ne derecede gerçekleştirilebildiği sorusu ile ilgilenmektedir. Moroko ve Uncles (2008), markaların sunduğu vaatleri gerçekleştirmelerinin olumlu sonuçlar doğuracağını ortaya koymuşlardır. Buna göre bir markanın mevcut ve potansiyel çalışanlarına karşı bazı sorumlulukları vardır ve bu sorumlulukların başında da sunulan vaatlerin yerine getirilmesi yer almaktadır. Sunduğu vaatleri tam olarak yerine getirebilen bir işveren markası yalnızca çalışanlarını elde tutmak değil aynı zamanda verimliliğini artırmak konusunda da başarılı olacaktır. Bu iki araştırmacı çalışmalarında işveren markasının çalışanlara neler ifade ettiğini daha iyi açıklayabilmek için marka değerini, arka sahneye benzetmişlerdir. Bu benzetmeye göre çalışanlar firmanın görünen yüzünde sunduğu vaatlerin yanı sıra, arka sahnesinde bunları ne derecede gerçekleştirebildiklerine şahit olmaktadırlar. Dolayısıyla bir kurum/kuruluşta sunulan vaatlerin gerçekleşme olasılığına dair en önemli kanıt yapılanmanın çalışanları olacaktır. Bu nedenle vaatlerin gerçekleştirilemediği yargısına varılırsa işveren markası yönetiminde olumsuz değişikliklerin yaşandığı düşünülebilir (Moroko ve Uncles, 2008).

### *5. Marka Değerlerinin Doğru Tanıtılması*

İşveren markasının görevlerinden biriside, marka değerini potansiyel çalışanlara aktarmak olduğuna daha önce de değinilmiştir. Burada önemli olan potansiyel ve mevcut çalışanlara marka değerinin tam olarak aktarılması durumudur. Bu aşamada edinilecek yanlış

bilgiler bireylerin markalar hakkındaki algılarını olumsuz yönde etkileyebilmekte, tam tersi olumlu yönde etkilese dahi ilerleyen süreçte beklentileri karşılanmayacağı için yine olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Sonuç olarak Moroko ve Uncles (2008), başarılı ve başarısız işveren markası için iki temel kriter ortaya koymuştur. Bunlardan ilki çevre tarafından fark ediliyor olmak, ikincisi önem taşımak ve ses getirmektir. Öte yandan, rakiplerinden farklı konumda olmak gibi kriterleri içinde barındıran "çekici olma özelliği" ise bazı durumlarda bireyleri etkileyememektir.

Türker Baş (2011) yaptığı çalışmalardan yola çıkarak, eğer kurum/kuruluş diğerlerinden farklı değilse ve ayırt edici özellikleri yoksa insanların kurum/kuruluşu tercih etmeleri için bir sebebinde olmadığı düşüncesine varmıştır. Standart kurum/kuruluşların farkındalığı olmayan bireyler tarafından tercih edildiği görülmektedir. Bu tür çalışanlar de uzun süre kurum/kuruluşta kalmadığı gibi bireyler bu yapılanmalarla çaresizliklerini ortadan kaldırmayı hedeflemektedir. Ekonomik sıkıntıda olduğu zamanları atlatmak amacıyla kurum/kuruluşta çalışmayı kabul ederler.

Bunun için bilinçli bir çaba sonucunda oluşturulan işveren markası yönetimi, tesadüflere bırakılmaması gereken önemli bir konudur.

Türker Baş'a göre İşveren Markası Özellikleri aşağıdaki gibidir (Baş, 2011).

i. Marka insanların duygularına seslenir.

ii. Marka deneyimleri, fırsatları ve beklentileri basit hale getirir.

iii. Marka çalışanlar ile kurum/kuruluş arasındaki etkileşimi kolaylaştırır.

iv. Marka kurum/kuruluşa ilintilidir.

v. Marka algısı yaşanan tecrübeler doğrultusunda gelişim gösterir.

vi. Güçlü markalar uzun süren kalıcı etkiler oluşturabilir.

vii. Bağlılık işveren markası ile çalışanlar arasındaki ilişkinin en önemli sonucudur

Gerçek marka bağlılığı, marka sahipliğini çalışanlara devrettiğinde, çalışanların kendilerini markanın sahibi gibi hissettiğinde gerçekleşir. Bu durumu Baş (2011), takım tutma özelliğine benzetmektedir. Bireylerin hiçbir çıkarları olmamasına rağmen belli spor kulüplerini benimsediği görülmektedir. İşveren markası çalışanların benzer duyguları işletme için hissetmelerini sağlamalarının bir yoludur.

Birey yalnızca mantığı ile hareket etmemektedir. Mantığın yanı sıra bağlılık, sadakat ve duygusal tatmin de iş hayatında seçim yapmaya etki eden etmenlerdir. İşveren markası mevut ve potansiyel çalışanları duygusal olarak etkilemektedir. Bu açıdan birey çok daha iyi maaş ve sosyal güvenceler sunan bir kurum/kuruluşu tercih etmeyerek, güçlü bir işveren markasına sahip kurum/kuruluşta çalıştığını söyleyebilmek için çok daha düşük maaş ve yan hakları gibi düşük koşulları dahi kabul etmektedir.

### D. İşveren Marka Çekiciliğinin Özellikleri

Potansiyel çalışanlar ile ilgili daha önce yapılan araştırmalarda örneğin, yeni mezunların olumlu iş ilişkileri, işte öğrenim görebilmeleri ve iş konusunda tutkulu bir iş ortamının var olması dikkatini çekmektedir (Sedighi & Loosemore, 2012). İş arayanlar arasında araştırma yapmış ve işverenlerin çekiciliğinin işveren veya sektörün daha önceki doğrudan iş deneyimlerine dayanmakta olduğunu ortaya koymuştur. Potansiyel işverenlerin marka sinyallerinin açıklığı, güvenilirliği ve tutarlılığı; İşverenlerin marka yatırımlarının algıları ve işverenlerin ürün veya hizmet markası portföyünün algıları , (Turban & Greening, 1997) kurumsal sosyal performans (CSP) ve işveren çekiciliği arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bulguları, CSP'nin başvuru sahiplerini çekmede bir rekabet avantajı sağlayabileceğini göstermektedir. Bu çalışma mevcut çalışanların algılarına bakmaktadır. Çekici işveren marka özellikleri iç ve dış gruba bağlı olarak değiştiğinden, Nagel (2011) tarafından ele alınan ve Şekil 6 de gösterildiği gibi çekici bir işveren markasının neyi kastettiği göz önüne alınarak kategorilere ayrılmış genel bir bakış açısı sunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık kategorisinin unsurları da mevcut ve aslında işveren çekiciliği işveren marka imajını etkilemektedir.

**Şekil 6: İşveren markası çekiciliği özellikleri**




**Kaynak: Nagel (2011)**

Bunun, çekici bir işveren markasının önemli alanlarını kategorize etmenin sadece bir yolu olduğunu belirtmek önemlidir. Söz konusu tablo, bütünlüğü talep etmeden önce çekici bir işveren markasının oluşturulmasında ihtiyaç duyulan çok çeşitli göstergeleri ortaya koymaktadır (Nagel, 2011).

### *1. İş karakteri*

İlk olarak iş karakteristiği, maaş (Posner, 1981) ve sağlık sigortaları gibi diğer teşvikler gibi olgusal güdümlü göstergeleri içerir (Bhattacharya & Vogt, 2014).Bu göstergeler, kurum/kuruluş işveren olarak olumlu bir ilişki geliştiren cazip bir tazminat paketi oluşturabilir. Çalışma ortamı ve yeri, işveren yardımı ilgili göstergelerdir (Nagel, 2011). Bir şehrin kolayca erişilebilir bir bölümünde modern bir bina, işverenler ile çalışanların katılımını olumlu yönde etkileyebilir (Nagel, 2011). İş kriterleri Lievens, VanHoye, & Schreurs'ın (2005), çalışma saatleri veya olumlu iş-yaşam dengesi (Highhouse, Zickar, Thorsteinson, Stierwalt, & Slaughter, 1999) gibi diğer göstergeler de bu grupta belirtilmiştir.

### *2. İnsan ve Kültür*

Bu grup, temel olarak kişisel değer ve deneyimlere bağlı olan göstergeleri içerir (Kärreman & Rylander, 2008). Yazılı hakları ve sorumlulukları ile kurumsal kültür, bu grup içinde önemli bir göstergedir (Baum & Kabst, 2012). Teşvik sistemi de bir başka göstergedir (Lievens, VanHoye, & Schreurs, 2005). Temel soru genellikle: Bir işverenin, performansın nasıl olduğu sorusudur. Yönetim tarzlarının bir göstergesi olduğu için şirketin genel merkezinin uyruğuyla ilgili bile olabilir. Almanya merkezli çok uluslu bir FMCG, bir Birleşik Krallık (İngiltere) tabanlı FMCG'ye (Nagel, 2011) kıyasla genellikle farklı bir yönetim tarzına sahiptir. İş arkadaşları ile ilişki, aynı zamanda, olumlu bir işveren markası için de uygun bir gösterge oluşturmaktadır.

### *3. İtibar ve Görünüm*

Başarılı işveren markaları, çalışanlar tarafından "bilinir" ve "fark edilir" olarak nitelendirilir (Moroko & Uncles, 2008). Şirketin paydaşlarıyla olan iletişim biçimi, çekici bir işveren markasında önemli bir rol oynamaktadır (López, Rodríguez-Tarodo, & Fernández-Lores, 2014). Ürünler ve hizmetlerin, pozitif bir marka imajını oluşturulacağı da göstergeler arasında sayılabilir (Fombrun, 1998).

### *4. Kariyer Gelişimi*

Bu kategori geleceğin kollarını içerir. Algılanan kişisel gelişim (Lievens, VanHoye, & Schreurs, 2005), geleceğe yönelik beceri gelişimi (Posner, 1981) ve gelecekteki kariyer perspektifleri (Cable & Graham, 2000) çalışan bakış açısıyla işveren markası üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir.

### *5. Güvenilirlik ve İçsel Güven*

Bir çalışanın günlük işlerle ilgili kişisel deneyimlerinin, bir işveren markası oluşturulmasında önemli bir gösterge oluşturduğunu belirtmektedir. Ayrıca kurum/kuruluş içerde ve dışarıda ki ortamda güvenirliliği hissediliyorsa mevcut ve potansiyel çalışanlar için dış deneyimler ile (Cable & Graham, 2000) arkadaş, aile, kanaat önderleri ve sosyal ağların görüşleri (Highhouse ve diğerleri, 1999; Nagel, 2011) işveren markasını etkileyen göstergelerdir.

## E. İşveren Marka Yönetimi Modelleri

Barrow ve Mosley (2005) tarafından geliştirilen işveren marka önermesini daha iyi açıklamak için, 12 maddelik işveren marka yönetim modelini geliştirdiler. Daha geniş organizasyonel bağlamda politikalar ve yerel bağlamda pratik uygulamalar olarak iki grup olarak açıklamışlardır. Bu öğelerin her biri, işveren markası için önemli temas noktalarıdır ( Barrow & Mosley,2005 ).

**Şekil 7: İşveren Markası Karması**




**Kaynakça; Barrow & Mosley, 2005**

### *1. Büyük Resim: Politika*

#### a. Kurum Dışı İtibar

Bir kurum/kuruluşun işveren marka imajı ile mal ve hizmetlerinin itibarı arasında sıkı sıkıya yakın bir ilişki vardır. Genel olarak iyi bir dış marka deneyimi sunabilen bir kuruluşun iyi kalitede bir işveren olması muhtemeldir. Finansal olarak başarılı olduğu bilinen kurum/kuruluşlar için de aynı şey söylenebilir. İşgörenler, iyi bilinen ve iyi konuşulan organizasyonlar için çalışmaktan gurur duyarlar. İnsanların tanınabilir statüleri (özellikle

özgeçmişinde) ve dış taraflarla olan etkileşimlerinde daha fazla savunuculuk yapacak ve yaşayacakları olumlu bir imaj sunar.

İşgörenler, yeni sözleri veya iddiaları desteklemeleri için herhangi bir şeyden beklenenleri anlamalıdırlar. Eğer gittikçe yaygınlaştığı gibi, reklamlarda "çalışanlar" (aktörler veya başka bir şekilde) varsa, bu sunumun hem iç hem de dışarıdan iyi araştırıldığından emin olunmalıdır. Güvenilir rol modelleri mi, yoksa sadece reklam mesajının melodisine mi katılıyorlar? Petrol şirketi Toplam tarafından yürütülen yakın zamanlı bir kampanya da, ağır koşulda çalışan, çocuk ve araç bakımı konusunda müşterilere yardımcı olan ön planda çalışan Steve adında mükemmel bir çalışanın özelliklerine sahiptir: "Hizmet istasyonlarımızda Steve gibi insanlar olacaksınız". Müşterilere güven vermek adına yapılan bu tür reklamlar, çalışanlara büyük baskıcı bir yük hissettirebilir. Organizasyon imajını geliştirmenin yolu olarak bireyin eğitim ve diğer unsurlar ile desteklenmesinin daha yerinde olacağı düşünülmüştür ( Barrow & Mosley,2005 ).

İşgörenin örgütlerini savunması doğal bir eğilimdir, ancak bunu yapmak için bilgiye ihtiyaçları vardır. Gazeteciler tipik olarak durumların en olumsuz görünümünü alacaktır. Bu nedenle, çalışanların daha geniş bir tablo üzerinde, herhangi bir yanlışın tam ve açık bir şekilde tanınması dâhil, daha iyi bir şekilde bilgilendirildiğinden emin olmak önemlidir; böylece, bu "hakikat anlarına" yanıt verebilecek güçlü bir konumda olduklarından emin olunmalıdır ( Barrow & Mosley,2005 ).

Etkili bir ürün veya hizmet markası yöneticisi, müşterinin bakış açısını desteklemede rol oynadığı gibi, işveren marka yönetimindeki rolü de, dış kurumsal ya da pazarlama iletişiminin geliştirilmesinde çalışanın bakış açısının her zaman dikkate alınmasını sağlamaktadır ( Barrow & Mosley,2005 ).

### b. İçsel İletişim

İletişim, kuruluş hakkında bir şeyler söylediğinden tüm iç iletişim işveren marka iletişimi olarak görülmektedir. Bir dizi önde gelen şirket iç iletişimlerini daha etkili bir şekilde koordine etmeye başlarken, farklı işlevler ve bölümler için 'kendi iletişimlerini yapmaları' daha tipik bir durumdur. İşgörenlerin bakış açısına göre bu, bilgi yüklemesi ve tutarsızlık algılarına yol açabilir ( Barrow & Mosley,2005 ).

Marka yönetiminin rolü, iç iletişimin daha tutarlı ve çalışan odaklı bir bakış açısını savunmaktır. Bu, büyük iletişim ağlarının aynı anda inmeye çalışmamasını sağlamak için bir "hava trafiği kontrolü" derecesi içerir. Aynı zamanda içerik yönetimine daha akıllı bir yaklaşım gerektirir. En önemli kurumsal mesajlar sürekli olarak güçlendiriliyor mu? İletişim tarzı, kurumun istenilen değerlerini ve kişiliğini sürekli olarak destekliyor mu? İstenen mesajların geçmesini sağlamak için yeterli geri bildirim ve izleme var mı? tarzında sorularına cevap verebilmelidir ( Barrow & Mosley,2005 ).

**c. Üst Düzey Liderlik**

Tüm potansiyel iletişim kaynaklarında liderlik ekibi, hem güvenilirliği pekiştirmede hem de işveren markasının "ruhunu" taşıyarak en kritik rollerden birine sahiptir. Etkin liderlik, aynı zamanda çalışan katılımının en güçlü itici güçlerinden biridir. Bu durum, ISR'nin 2002'de yayınlanan ve "liderlik niteliğini" tanımlayan ve çalışanların taahhüdünün en önde gelen itici gücü olarak tanımlanan üç yıllık küresel çalışan bağlılığı araştırması tarafından pek çok kıyaslama çalışmasıyla desteklenmiştir. Liderlik ekibinin, özellikle de CEO'nun, yalnızca teklifi iletmekle kalmayıp, aynı zamanda işveren markasını ve ilgili değerlerini söyledikleri ve yaptıkları her şeyde somutlaştırma çabaları önemli bir rol oynamıştır ( Barrow & Mosley,2005 ).

İşveren marka yönetiminin üst düzey liderlik ekibine ilişkin rolü, çalışanların kurumun algılarını şekillendirmede hem sözlerin hem de eylemlerin etkisinin sürekli olarak fark edilmesini sağlamaktır ( Barrow & Mosley,2005 ).

**d. Kurumsal Değer ve Sosyal Sorumluluk**

İş Vakfı ve Gelecek Vakfı, Kurumsal Sosyal Sorumluluklarının işveren markası üzerindeki etkisini incelemek için bir çalışma yürüttüklerinde, çalışanların %20'sinin, işverenleri, sosyal açıdan sorumlu bir imajla daha çekici bulduğunu bildirmiştir. Ayrıca, şirketler arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğu da belirtilmiştir. Kurum/kuruluşlar topluma karşı sorumluluklarını ciddiye aldığı ve iyi bir işveren olarak görüldüğü belirtilmektedir. Kurumsal Vatandaşlık Şirketi tarafından yürütülen benzer bir çalışmada, toplum katılımının çalışanların moralini, motivasyonunu ve insanların kurum/kuruluşların başkalarına tavsiye etme eğilimini geliştirdiği sonucuna varılmıştır ( Barrow & Mosley,2005 ).

Kurumsal sorumluluğun en önemli çalışan yönlerinden ikisi, çeşitlilik ve iş-yaşam dengesidir. Çoğu önde gelen kuruluşun çeşitlilik gündemi artık "fırsat eşitliğinin" ötesine uzanmaktadır. Tüm biçimlerindeki bireysel farklılıklar için daha geniş kapsamlı bir saygıyı korumaya başlamıştır. Vodafone'un çeşitlilik politika açıklaması, iddiada çeşitliliğe karşı daha olumlu bir tutumun tipik örneğidir:

" *Çeşitliliğin, yaratıcılığın, liderliğin ve inovasyonun önemli bir itici gücü olduğuna inanıyoruz. Aramızdaki farklılıkların değerini dikkate alan ve bireyleri kapsayıcı, açık, esnek ve adil bir çevrede en iyi şekilde katkıda bulunmaya teşvik eden bir kültür kurmaya çalışıyoruz".*

Aynı şekilde, Unilever şöyle demektedir;

*"Unilever'deki çeşitlilik, fiziksel çeşitlilikten daha fazlası anlamına gelir - cinsiyet, milliyet, stil, ırk ve inanç. Bu bizim için farklı bireylere, paylaşılan değerler ve hedefler çerçevesinde kendi farklı yollarına katkıda bulunmaları için ilham veren bir ortam yaratmaktır."*

*"Yaratıcılığı teşvik eden ve güçlü ekip taahhüdünü ortaya koyan, farklılıkların değerli olduğu ve insanların gerçek potansiyellerini tam olarak gerçekleştirebilecekleri bir ortam yarattığımıza inanıyoruz".*

Birçok açıdan, iş-yaşam dengesine olan bağlılık, bu felsefenin doğal bir uzantısını temsil eder; çünkü insanları, yaşamlarında en iyi şekilde performans göstermelerini sağlayan bir denge kurmaya teşvik eder. İş yaşam dengesinin hızla "tercih edilen bir işveren" olma konusunda oldukça önemli bir bileşen haline geldiğine dikkat çekmektedir. Mike Johnson'ın Yeni Yaklaşım Kuralları kitabına koyduğu gibi ( Barrow & Mosley,2005 ):

*" İnsanlar - çalışanlarımız - farklı bir bakış açısı ile sorumluluklarını yerine getirirler. İş yaşam dengesini kurmak için öncelik çalışma dengesidir. Ve bu, işveren ve çalışan arasındaki yeni sosyal sözleşmeyi yürütecek olan şeydir".*

Yukarıda global pazarda geniş kitleler ile çalışan kurum/kuruluşların çalışanlarını nasıl algıladıklarını, çalışma koşullarında neye önem verdiklerini, çalışanların özel hayatlarının ve özel koşullarının kendileri için neler ifade ettiğini ÇDÖ vizyonunu yansıttığını söyleyebiliriz.

**e. Kurum İçerisinde Ölçüm**

İşgörenlerin işveren markası önerilerini ölçmek, duyurmak ve sonuçlara göre hareket etmeyi güvence altına alma yoldur ( Barrow & Mosley,2005 ) .

**f. İşgörenin Hizmette Desteklenmesi**

İşgörenlerin dâhili olarak aldıkları hizmet desteğinin kalitesi - ister istemez bir müşteriyi memnun etmek için acil bir şeye ihtiyaç duyduklarında veya daha kişisel bir şeye yanıt vermek için yardıma ihtiyaç duyduklarında - işveren markası için kritik bir anı temsil etmektedir. İşgörenin temel olarak markayı piyasaya sürmek için çalışanı bir drone veya kanal olarak gördüğü organizasyonlarda, müşteri için vermeyi bekledikleri şeyleri potansiyel çalışanlarına vurgulama eğilimi vardır. Bu, net bir hizalama ve müşteri odaklılık hissi sağlayabilir, ancak çalışanların kendi kurum deneyimlerine rezonans(etkileşim) etmediği takdirde markanın ve söz konusu değerlerin orijinalliğini sorgulamaları için doğal bir eğilim vardır. Reklamı yapılan bir hizmet markasının yorumunu yapan bir çalışanın: Müşterilerimize sunduğumuz şeyler bakımından hızlı ve verimli olmamızı bekliyorlar ancak çalışan olarak istediğimiz şeylere gelince hız ve verimlilik nedir? Bize tamamen yanıt vermediklerinde, müşterilere karşı duyarlı olmamızı nasıl bekleyebilirler? gibi sorulara cevap aradığı göze çarpmaktadır ( Barrow & Mosley,2005 ).

Bu işveren marka yönetiminin, işlevsel bölünmelerden kestiği ve genellikle kurumun mevcut kültürüne kök saldığı için ele alınması gereken daha karmaşık alanlardan biridir. Bununla birlikte, bu alandaki kötü performans, kurumun marka katılımını teşvik etme çabalarını tamamen baltalayabilir. Markanın veya müşteri odaklı çalışmanın hiçbir iç iletişimi, çalışanların kendi iş tecrübeleri ile değer kaybına uğramış olmalarından kaynaklanabilecek, ayrılmayı telafi etmeyeceği düşünülmektedir ( Barrow & Mosley,2005 ).

***2. Yerel Resim; Pratik***

**a. İşe Alım ve Başlatma**

İşe alım süreci, kuruluşun marka değerleriyle doğal biçimde ilgisi olacak kişilerin türlerini tanımlamak için giderek daha fazla şekillenmektedir. Mevcut işveren marka uygulamaları açısından, vurgunun çoğu işe alım eğilimindedir, ancak marka yönetimi açısından, indüksiyon süreci eşit derecede önemlidir. Bu, örgütün karakterini, çalışanlarından ne beklediğini ve

bireysel çalışanın kurumdan ne beklediğini tanımlamak için altın bir fırsat sunmaktadır. Potansiyel olarak değerli bir müşteriyle ilgiliyse, tutkulu bir pazarlamacının büyük bir prim alacağı için bir fırsattır, ancak gerçekte dâhili uygulamada sık sık israf edilmiş gibi görünmektedir ( Barrow & Mosley,2005 ).

### b. Takım Yönetimi

İşgören katılımını araştıran birçok yeni çalışmada, yerel yönetimin davranışı genellikle hayati bir başarı faktörü olarak kabul edilmektedir. IES tarafından yürütülen katılım çalışmasında, herkesin en güçlü yanı "değerli ve katılımlı hissetme duygusu" idi ve çalışanın acil yönetiminin kalitesi, bu konunun ortaya çıkarılmasında kritik bir faktör olarak tanımlanmıştır. Bu, ISR tarafından yürütülen daha önce yapılan bir araştırmayı özetlemektedir. Bir çalışanın acil bir durum da müdürü / amirinin insan yönetimi becerileri ve çalışanın çalışan bağlılığının en önemli itici güçlerinden biri olarak etkili bir şekilde çalışma yetkisini hissetmesidir. Orta ve üst düzey yöneticiler arasında yürütülen yetenek savaşında, Michael ve arkadaşları benzer bir yanıt modeli oluşturdu. Farklı insanların farklı kurum kültürlerini tercih ettiklerini belirtirken, neredeyse tüm yöneticilerin "açık ve güven verici bir ortam" arayışında olduğunu gördüler. Bu durum özellikle, işverenleri ile iyi bir ilişki kuran ve kariyer kararlarını vermede en önemli unsurlardan biri olan genç yöneticiler (Generation X) arasında fark edildi. Daha olumsuz bir nokta ise, takım yönetiminde başarısız olan yöneticilerin altında çalışan çalışanlar işten ayrılmaya yönelik tavırları gözlemlenmiştir ( Barrow & Mosley,2005 ).

Marka yönetimi perspektifinden, yerel yönetimin günlük kalitesi, işveren marka deneyimini şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır, çünkü ön marka müşteri temsilcisi dış marka deneyimini şekillendirirken ve aradığımız gibi göstermek için, ikisi birbirine yakından bağlıdır. Bu liderlik, gelişim ve eğitime katılımı gerektirir. İşveren marka önermesini ve yüksek düzeyde çalışan katılımını sağlamak için gerekli olan davranışları destekliyor mu? Aksi takdirde, bu, işveren markasının uzun vadeli kredibilitesinde ve sürdürülebilirliğinde büyük bir zayıflığı temsil edecektir ( Barrow & Mosley,2005 ).

### c. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme başarılı işveren markalarını araştırılırken düzenli özelliklerden biri olarak, kuruluşun temel değerlerinin performans yönetimi sürecine ne ölçüde gömülü

olduğu ifade etmektedir. Performans değerlendirme, insanların günlük davranışlarındaki değerleri anlamada önemli bir faktör olarak görülmektedir ( Barrow & Mosley,2005 ).

### d. Öğrenme ve Gelişim

ISR'nin küresel taahhüt çalışmasında (2002) "kalkınma fırsatları", çalışanların bağlılığının en önemli ikinci itici gücü olarak tanımlanmıştır, sadece liderliğin "liderlik kalitesinin ardında marjinal olarak kalmıştır. ISR'nin daha yeni küresel araştırmasında (2004), kariyer gelişimini, çalıştıkları 10 ülkenin neredeyse tamamında çalışan katılımının temel taşı olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde, IES çalışan bağlılığı (2004) çalışmasında, eğitim ve gelişim, çalışanların değerli hissetmesi, ilgili ve tatminkâr hissettikleri konusun en önemlisidir ( Barrow & Mosley,2005 ).

Marks & Spencer, işveren markasını araştırdığında, verilerde ilginç bir model olduğunu fark etti. Son altı ay içinde eğitim almış kişiler, eğitim almayanlara göre %19 daha fazla tatmin olmuştur. Bu çalışmanın en ilginç yönlerinden biri de, son eğitimin bir "halo etkisi" sunmaya başlamasıdır. Son altı ay içinde eğitim almış olan çalışanlar, sadece kurum/kuruluşun kalkınmasının yanı sıra yaptığı işte bireysel tatminlerinin de sağlayıcısı olmuştur ( Barrow & Mosley,2005 ).

Araştırma sonuçları, eğitimin ve kariyer gelişiminin çalışan bağlılığına ve işveren markasının gücüne önemini belirlerken tutarlı olsa da, çalışanların çoğunun işverenlerinin tekliflerini iyileştirmek için çok daha fazla şey yapabileceklerini düşündüklerini gösteren çok fazla kanıt vardır ( Barrow & Mosley,2005 ).

1999 yılında, Kariyer İnovasyon Araştırma Grubu tarafından 1000'den fazla genç profesyonel arasında yürütülen küresel bir çalışma şu sonuca varmıştır: "Bu kişilerin kişisel ve kariyer gelişimi için "kalkınma sözleşmesi"(performans sözleşmesine uygun olarak) adına çok fazla istekleri vardır. Ancak deneyimleri nadiren beklentileri ile örtüşmektedir. TNS tarafından yapılan daha yakın bir çalışmada, son iki yılda çok az şeyin değiştiğini göstererek, çalışanlar açısından bakıldığında, ABD şirketlerinin %70'inin öğrenmeye, büyümeye ve gelişmeye yönelik yeterli fırsatlar sunmadığı görülmektedir ( Barrow & Mosley,2005 ).

İnsanlarda eğitim ve gelişim seviyesini yükseltmek, önemli bir performans artırıcı yatırım olarak görülmektedir. İşveren marka karmasının bu yönü genel olarak zayıf görünmekle

birlikte, daha sağlam bir “kalkınma sözleşmesi” geliştirmek, kuruluşların hem işveren markasını farklılaştırmaları hem de daha yüksek düzeyde çalışan katılımı için önemli bir fırsatı temsil etmektedir ( Barrow & Mosley,2005 ).

### e. Ödüllendirme ve Takdir Etme

The Talent War'in yazarlarının belirttiği gibi: 'En iyi yönetsel yetenek için piyasa fiyatıyla rekabet etmiyorsanız, kazanan bir EVP [Çalışan Değer Önermesi] oluşturmak için paradan ziyade daha fazla zaman harcamalısınız. Müşterilerinize sunduğunuz hizmetlerin fiyatlandırılmasında sürekli dikkat ve güncelleme gerektiği gibi, istihdam paketinin finansal boyutu da her zaman markaya temel oluşturacaktır( Barrow & Mosley,2005 ).

Ödül önemli bir tanıma simgesi olsa da, sadece bir tanesidir. Anket sonrası yapılan incelemeler, çalışanların motivasyonundaki en önemli faktörlerden birinin “tanıma” olduğunu ortaya koymaktadır. Değerli hissetmek (özellikle takdir harcaması için), çalışanların katılımı ve tanınmasında önemli bir faktördür. Ödül vermek, teşvik şemaları ya da iyi bir iş için övgü genel bir yönetim eğilimi olması durumunda, insanların önemli olduğunu göstermenin en basit ve en doğru yollarından biridir ( Barrow & Mosley,2005 ).

### f. Çalışma Ortamı

Modern, iyi giyimli çalışanlar, daha eski, daha az donanımlı sahalardan bazılarında çok daha pozitif olma eğilimindedirler. Bu durumda kuşkusuz diğer katkı faktörleri vardı, ancak genel tecrübeler gösteriyor ki insanların çalışma ortamının işveren markasının önemli bir tezahürünü temsil ettiğini ortaya koymaktadır ( Barrow & Mosley,2005 ).

## F. Çalışan Değer Önermesi (EVP)

### 1. ÇDÖ’nin (EVP) Tanımı

İşgören katılımını arttırmak, üst düzey yetenekleri çekmek ve elde etmek ve hatta finansal performansı geliştirebilecek kuruluş sayısı azdır. Küresel profesyonel hizmetler şirketi Towers Watson tarafından yapılan yeni bir araştırmaya göre, ankete katılan şirketlerin, çalışan değer önermesinden (EVP) en iyi şekilde nasıl yararlanılacağına dair uzun vadeli bir plana sahip olması gerekmektedir. Bu bir işverenin çalışanlarından ne beklediğini, karşılığında ne elde ettiğini tanımlar. Towers Watson araştırması, EVP'lerini en etkili şekilde kullanan

kuruluşların, çalışanların yüksek oranda katılım sağladığı ve EVP'yi daha az verimli kullanan şirketlerle karşılaştırıldığında, akranlarının üzerinde anlamlı bir performansa ulaşma olasılığının iki kat daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, küresel kuruluşların araştırması, çoğu kuruluşun EVP'nin uygulanmasındaki eksikliklerden dolayı bu faydaları gerçekleştiremediğini ve İK ile iletişim ekiplerinin yarıdan daha azının uzun vadeli bir plana sahip olduğunu göstermektedir. Towers Watson'daki iletişim ve değişim yönetimi danışmanlığı lideri Kathryn Yates' göre "Dağılımı desteklemek için çalışan değeri önermesi, şirketlerin çalışanları işe almasının yanı sıra en iyi yetenekleri çekme ve elde tutmanın en iyi araçlarından biridir ancak çok fazla organizasyon için EVP, şekilsiz, gözden kaçmış ya da tam olarak kullanılmayan gizli bir mücevher olarak kalmaktadır". En son araştırmalar, en iyi şirketleri (yüksek verimli EVP'lere sahip olanlar) farklı kılan unsurlar hakkında önemli bilgiler sunmaktadır. The Towers Watson anketi, en iyi şirketlerde EVP'lerin şunları bulmuştur:

- Kapsamlı ve dengeli; Son derece etkili EVP'lere sahip şirketlerin yaklaşık yarısı, iç etkenler (örneğin, çalışma ortamı ve ekip çalışması gibi) ile dış etkenleri (örneğin, ücret, ikramiyeler ve faydalar) birleştirir ve düşük verimliliğe sahip şirketlerin sadece yüzde 24'ünde genel müdür ve yardımcıları oluşturur.

- Farklılaştırılmış; Yüksek verimliliğe sahip EVP şirketlerinin yaklaşık yarısı (yüzde 47), rakiplerine göre belirgin farklılıklar sergileyen EVP'lere sahiptir ve düşük verimliliğe sahip şirketler sadece yüzde 18'ine kıyasla yeteneklere hitap etmektedir.

- İş odaklı; Yüksek verimliliğe sahip şirketlerin 10'unda (yüzde 59) neredeyse altı tanesi, kendi stratejilerini uygulamak ve finansal olarak başarılı olmak için ihtiyaç duydukları çalışan davranışlarını yönlendirmek için EVP'yi kullanmaktadır.

- Çalışan odaklı; Düşük etkinliğe sahip şirketlerin çoğu (yüzde 57) anlaşmanın özelliklerini ve finansal değerini iletmeye odaklanırken, yüksek verimli şirketlerin neredeyse yarısı (% 44), çalışanların bireysel ihtiyaçlarının nasıl karşılandığını anlamalarına yardımcı olmaktadır.

Araştırma sonuçları, etkili bir çalışan değeri önermesinin, kültürden, misyondan ve tüm iş deneyiminden etkilendiğini gösterdi. Etkin bir EVP, güçlü bir işveren marka stratejisi ve

iletişim planı gerektirir. EVP verimliliğini artırmak isteyen işverenler şunları dikkate almalıdır:

- ✓ Bir uygulama yol haritası geliştirmek;
- ✓ Kıdemli liderleri EVP gelişimine dâhil etmek;
- ✓ Eğitim, ödüllendirme ve yöneticileri tutmak, farklı çalışan grupları üzerindeki EVP'lerinin etkinliğini hesaplamak ve ölçmek.

Memnun bir çalışan, kalitenin ve organizasyon performansının müşteriye yansımasıdır. Kesinti oranlarında azalma ve memnuniyetsizliğin sebebi sonucunda kuruluşun karlılığını azalacaktır. Bağlı çalışanlar daha üretken, daha verimli ve müşterilere daha iyi kaliteli hizmet sunar. Değerli çalışanlar, müşterilerin, paydaşların ve yatırımcıların gözünde başarılı ve organizasyonun önemli bir yerindedir.

Çalışan değeri, insan kaynağının organizasyonun bilgi havuzunu geliştirmede önemli bir rol oynadığı için iş dünyasından duyarlılık yaratır. Operasyon stratejisi kapsamında çalışanın bilgisi, operasyon stratejisi ve insan kaynakları stratejisi arasındaki ilişkiyi farklı bir avantaj yaratmakta, organizasyona sürdürülebilir iş değeri geliştirmektedir.

Yapılan literatür taramasından, çalışan değeri ile ilgili çoklu çerçeveler tanıtılmış ve çalışan değerine en yakın Hizmet Kar Zinciri (SPC), Değer Kar Zinciri (VPC), Perakende Değer Zinciri (RVC) ve Çalışan Değer Önermesi (EVP) olarak belirlenmiştir. (Saedun & Mohamed, 2018)

***Hizmet Kar Zinciri (SPC):*** SPC, 1994 yılında Heskett, Sasser ve Schlesinger tarafından geliştirilmiştir. Bu zincir, yalnızca müşteri sadakati ve memnuniyeti için değil, kuruluşun kârını ve büyümesini doğrudan ilişkilendiren ölçülebilir bir ilişkiler kümesi kullanmaktadır. Ayrıca çalışan sadakati, memnuniyeti ve üretkenliği. SPC'de, hizmet noktasında değeri yaratmaya yardımcı olan iç süreçlerdir. Hizmet zincirindeki tüm çalışanların değer katması ve müşteri memnuniyeti yaratma sorumluluğu vardır. SPC'den elde edilen kar ve büyüme sadece müşteri sadakati ile uyarılmaktadır. Bu çerçevede dört ana fikir şunlardır:

(1) müşteri memnuniyeti ile finansal başarı arasında doğrudan korelâsyon vardır.

(2) çalışan ve finansal başarı arasında doğrudan korelâsyon vardır.

(3) memnun müşteri ile memnun çalışan arasında doğrudan korelâsyon vardır.

(4) finansal başarı ile çalışan memnuniyeti arasında ilişki vardır.

Bu zincir, çalışan değer kavramının müşteri değeriyle ilişkisinden açıkça bahsediyor olsa da, çalışan değerlerini ölçmek için kesin bir denklem yoktur ve bu çerçeve başlangıçta banka, yazılım, askeri gibi hizmet sektörlerinde çalışanlar içindir (Saedun & Mohamed, 2018).

***Perakende Değer Zinciri (RVC):*** İşgörenlerin algılarındaki değişikliklerin ortalama performansı nasıl artırabileceğini ve çalışan performansındaki değişikliklerin ortalama müşteri performansını nasıl artırabileceği ve müşteri performansındaki değişikliklerin müşterinin ortalama harcamalarını ve perakende büyümesini nasıl artırdığını açıklayan RVC çerçevesidir. İşgören algısının ve performansının müşteri harcamalarını artırdığı ve satış büyümesini sakladığı sonucuna varmıştır. Ancak, bu çerçeve sadece perakende sektöründeki müşteri denklemine hizmet vermektedir ( Saedun & Mohamed, 2018).

***Çalışan Değer Önermesi (EVP):*** EVP, işyerinde performansları karşılığında çalışanlar tarafından alınan ödüller ve faydaların dengesini açıklamaktadır. Organizasyonlar genellikle işveren marka iletişimi ve deneyim yönetimi için tutarlı bir platform sağlamak için karakteristik, faydalar ve kuruluşun prosedürlerinin karışımı olan EVP geliştirir. Güçlü bir EVP, en iyi oyuncuları tutmaya ve organizasyondaki en iyi yetenekleri çekmeye yardımcı olacaktır. Bununla birlikte, EVP fikri, çalışanın kuruluşa katılımına olan bir çekim olarak çalışanın katkısının farkına varmak için çoğunlukla kullanılan bir ölçümdür ( Saedun & Mohamed, 2018).

***Değer Kar Zinciri (VPC):*** 2003 yılında Heskett ve arkadaşları araştırma geliştirme ve SPC'yi geliştirmeye devam etti. SPC'nin sadece minimal bir sektör oluşturduğunu bilerek, VPC'nin çeşitli endüstri ve bilişim sektörleri tarafından kullanılabilecek bir çerçeve olduğu iddia edilmiştir. VPC, çalışanların katılımı, memnuniyeti ve müşteri sadakati ile davranışları üç alana odaklanarak verimlilik ve kar üzerindeki etkileri arasındaki ilişkiyi açıklar: bu ilişki elde tutma, ilgili satışlar ve yönlendirmelerden oluşmaktadır. VPC, çalışan değerleri, memnun müşteri, belirleyici yatırımcı ve bu ilişkilerin birbirini karşılıklı olarak güçlendirdiği ortaklar için yeniden yatırılan değerler arasında bir ilişki içerisindedir ( Saedun & Mohamed, 2018).

VPC konsepti, çalışan değerlerinin, müşteri değerlerinin ve müşteri memnuniyetinin ve sadakatin başarılı bir işin ana bileşenleri olduğunu göstermektedir. Bağlı çalışanlar memnuniyet, sadakat ve üretkenliğe yol açan değerleri taşırlar. İşgörenin daha üretken ve daha etkili olması, müşterilere daha iyi bir kaliteli hizmet sunacaktır. İş görenlerden gelen iyi değerlere dayanarak, memnuniyet, sadakat ve taahhüt gibi müşteri değerlerini kazanarak organizasyona fayda sağlayacaktır. Memnun, sadık ve kendini adamış müşteriler, yatırımcıların yeniden yatırım yapması için önemli olan, organizasyonun büyümesi ve karlılığının birincil itici gücüdür. Son olarak, tedarikçiler, topluluklar, çalışanlar, müşteriler ve yatırımcılar da dâhil olmak üzere bir ortaklık için değerin yeniden teşebbüssü sağlar. Dahası, sadık yatırımcı, yeni fikir ve gelişmelere olan güvenini büyük ölçüde arttıracak ve bu da organizasyona daha geniş bir destek sağlayacaktır ( Saedun & Mohamed, 2018).

Başarılı şirketler, yüksek çalışan memnuniyeti ve kabiliyetine sahip olma eğilimindedir ve müşteri memnuniyetini ve sadakatini arttırmak için üstün müşteri değeri sunmaya odaklanır. Bu zincirle, bir kuruluş sadakat, bağlılık, memnuniyet ve hem müşteri memnuniyeti hem de diğer kurumsal kilit performans göstergeleri gibi çalışan değerleri faktörleri arasında ya satış büyümesi, kâr artışı ya da ciro gibi ilişkilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Saedun & Mohamed, 2018).

Memnun ve yetenekli çalışanlar, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak mükemmel ürünler veya hizmetler sunarak daha fazla müşteri değeri sağlayabilir ve memnun müşteriler, organizasyonları ticari performansa iyi etki eden sevk veya geri alımlarla ödüllendireceklerdir (Saedun & Mohamed, 2018)

### *1. ÇDÖ'nin Motivasyona Etkileri*

İşgörenler bir marka için önemli müşteriler olabilir ve minimum pazarlama maliyetleri ile önemli gelirler elde edebilirler (Fram & McCarthy, 2003). Daha önce yapılan araştırmalara göre kurum/kuruluşla özdeşleşmenin yanı sıra olumlu imajları yansıtan çalışanlar, işverenin iyi bir temsilcisidir (Lusch, Boyt, & Schuler, 1996). Daha geniş anlamda, bir işveren markasını tüketme motivasyon açısından bakılarak içsel (yani, bir faaliyet veya içsel istekte bulunma için içsel bir istek) veya dışsal (yani, bir aktiviteyi gerçekleştirmek için dışarıdan bastırılmış hissetmek veya bir zorunluluk) olarak tanımlanabilir

## 2. ÇDÖ‘nin (EVP) Sonuçları

İşgörenlerin istihdamlarının başlangıcından itibaren, işverenleri için belirli yükümlülüklere sahip olduklarını ve işverenin de onlara belirli kaynak veya ödülleri de borçlu olduklarını düşünmektedir (Morrison & Robinson, 1997; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994;Rousseau, 1989, 1990). Örneğin, bir çalışan, sıkı çalışmasının, işverenden uzun vadeli iş güvenliğiyle karşılanması gerektiğini bekleyebilir. Psikolojik sözleşmeler açık ve/veya zımni olabilir ve değiştirilen kaynaklar ekonomik ve dışsal (örneğin yüksek ücret, uzun çalışma saatleri) ve/veya ekonomik olmayan ve içsel (örneğin İş güvenliği, sadakat) olabilir (Rousseau 1990).

Özellikle, psikolojik sözleşme teorisi işlemsel ve ilişkisel olarak iki tür sözleşme arasında ayrım yapar (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Rousseau, 1990). İşlemsel sözleşmeler, kuruluşla özel, kısa vadeli ve sınırlı katılımları ile karakterize edilir ve ekonomik değişimlere odaklanırken, ekonomik ve ekonomik olmayan değişimlere dayalıdır. Öte yandan ilişkisel sözleşmeler kapsamlı, uzun vadeli ve açık uçlu katılımları gerektirir ilişkileri geliştirerek sürdürmeyi amaçlar (Rousseau 1990). Bir çalışanın mevcut işini bir sonraki işine sadece bir taş atma atışı olarak algılaması durumunda, muhtemelen işvereni ile işlem sözleşmeleri tutar. Öte yandan, bir çalışanın, örgütün uzun vadeli taahhüdü açısından işi düşündüğü takdirde, o zaman muhtemelen işvereni ile ilişkisel sözleşmeler yapar. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, ilişkisel çalışanlar daha yüksek iş tatmini seviyelerine sahip olma eğilimindedir. İşverene daha fazla bağlılık gösterirler örgütsel vatandaşlık davranışlarına daha fazla katılma eğilimindedir. Bu ayrıca, uzun vadeli istihdam ile çalışanların moral ve üretkenliği gibi olumlu sonuçlar arasındaki literatürde köklü bir bağlantı ile daha geniş kapsamlıdır.

İlişkisel sözleşmeler, çalışanların iş ortamını gerçekleştirmeye ve katkıda bulunmaya yönelik içsel motivasyonlarını olumlu etkilemektedir (Moody & Pesut, 2006; (Rousseau & Tijorwala,1999). İlişkisel çalışanlar kariyerlerini işverenler ile uzun vadeli bir ilişki bağlamında öngördükleri ve kendi başarılarını işveren başarısıyla yakından iç içe olduklarını gördükleri için, işveren-marka himayesini bağlılıklarını ve gurur duymalarının vazgeçilmez bir parçası olarak algılaması muhtemeldir

İşlemsel çalışanların, kısa vadeli ekonomik değişimlere odaklandıklarında, işverenin uzun vadeli çıkarlarında hareket etmek için böyle içsel güdülere sahip olma olasılıkları düşüktür.

Dışsal motivasyon sahibi olan bir kişi, arzulanan bir sonuç elde etme ya da aniden bir şeyden kaçınmak amacıyla bir etkinlik gerçekleştirir (Ryan & Deci, 2000). Bir grup normuna uyma arzusu (yani, normatif referans grubu etkisi;) özellikle davranış grup üyelerinin mevcudiyetinde gerçekleştiğinde, ortak bir dışsal motivasyon içerir. Organizasyonlar, çalışanların bağlı kalmaya çalıştıkları belirli davranış normlarını (Rousseau, 1995) sıklıkla savunur ve/veya geliştirir. Örneğin, iş arkadaşları tarafından oluşturulan normlar, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına (Bommer, E. W. Miles, & Grover, 2003), anti sosyal davranışlara (Robinson,1998), saldırgan davranışlara (Glomb & Liao, 2003) ve hatta onların kişisel eşyalarına karşıda tepki verebilirler (Tian & Belk, 2005).

İş arkadaşının veya bir grubun fiziksel yakınlığının, bir çalışanın, özellikle iş arkadaşlarının önemli bir referans grubu olarak algılandığı durumlarda, işveren-marka himayesi de dâhil olmak üzere normlara uyma motivasyonunu artırma olasılığı yüksektir (Argo, Dahl, & Manchanda, 2005).

İlişkisel çalışanlar, meslektaşları ile ilişki kurarak ve onlarla işbirliği yapmak için motive olurlar (O'Neill & Adya, 2007). İlişkisel çalışanlar, aynı zamanda, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerin kendilerini kabul etme ve onaylama gibi sosyo-duygusal ödülleri de dikkate alırlar. Aynı zamanda, işverenlerin itibarî zararı ve onaylanmamaları gibi uygunsuzluklara ilişkin cezalarla daha fazla ilgilenirler; bu da iş güvenliği ve örgüt içindeki yukarı doğru hareketliliği potansiyel olarak etkileyebilir (Pech 2001). İş arkadaşlarının fiziksel yakınlığı, ilişkisel çalışanları, böyle bir norma bağlı kalmak ve işveren markasını kullanmak için motive etme eğilimindedir.

Sonuç olarak çalışanları ödüllendirmek, tanımak ve etkili bir Çalışan Değer Önermesi (ÇDÖ) hazırlayarak, işyeri mutluluğunu geliştirmeye ve çalışanları dinamik bir iş ortamında motive etmeye yardımcı olabilir. Bir ÇDÖ şirketin, işten önce, iş sırasında ve sonrasında nasıl algılandığını düşünür ve şirketin mutlu hedeflerine, mutlu çalışanlara dönüşmesiyle sonuçlanan şirketin hedefleri, stratejisi ve kültürüyle uyumludur. Dahası, hem kendi iç hem de dış paydaşlarına dikkat ederek, bir ÇDÖ bir organizasyonun kendisi için olumlu bir marka imajı oluşturmasına yardımcı olabilir.

Etkin bir EVP çerçevesi belirli bir organizasyona ya da belirli bir yetenek grubuna uyarlanmış Çalışan Değer Önermesi'nin etkin bir çerçevesi, otomasyon, yeniden beceri,

çalışan morali ve performans kaygısı gibi dinamik dünyadaki kurumların karşılaştığı temel zorluklarla başa çıkacaktır. Bir ÇDÖ'nün geliştirilmesinde, en iyi yetenekleri çeken, motive eden ve kurum/kuruluşta kalmasını sağlayan etmenlerin neler olduğu soruları, çalışanın yaşam döngüsünün tüm aşamaları için sorulmalı ve cevapları ile değerlendirilmelidir.

# II. ÖRGÜTSEL SİNİZM

## A. Örgütsel Sinizm Kavramı

1980'ler, 1990'lar ve 2000'lerde pek çok yayın, toplumlarda sinizmi büyüyen bir olgu olarak tanımlamaktadır (Cappella, 2002; Dupin, 2006). Bununla birlikte, bu süre zarfında "Sinizm terimi neyi kapsar" ve "örgütlerin yürütülmesi için sonuçları nelerdir" soruları araştırmıştır.

Wilkerson'a (2002) göre, örgütsel sinizm, "genel olarak örgütte işe alım prosedürlerine, süreçlerine ve yönetimine yönelik olumsuz bir tutumdur; bu unsurların genel olarak çalışanların menfaatlerine karşı çalıştığı kanaatine dayanır".

Mirvis ve Kanter'in (1991) ABD'de bir anket çalışmasında işçilerin en az % 48'inin işveren örgütlerine karşı alaycı olduğunu tespit etmişlerdir. İşyerinde yaşanan sinikler, liderlerinin güdülerine güvenmiyor ve işverenlerin, fırsatla sunulduğunda, onların katkılarından yararlanacaklarına inanıyorlar (Mirvis & Kanter, 1991).

Örgütsel sinizm, değişimin başlaması için başarısız yönetsel girişimleri tekrar gözlemlemenin bir sonucu olarak çalışanların ihanet ve kötümserliğini içeren bir kavram olarak ortaya konmuştur (Wanous, Reichers, & Austin, 2000). Örgütsel değişime karşı daha alaycı olan çalışanlar, değişim çabalarını uygulamak, daha az kişisel başarı beklemek ve daha az değerli iç ve dış ödüller kazanmak için daha az motivasyonu ifade ederler (Wanous, Reichers, & Austin, 1994).

Alaycı çalışanlar, ortalama işçinin sömürüldüğüne ve örgütsel ödüllerin adil bir payını almadığına inanmaktadır (Guastello, Bzdawka, Guastello, & Rıeke, 1992).

Reichers ve diğerleri (1997) örgütsel sinizmin, failin veya kurumun algılanan hatalı davranışının bir sonucu olarak meydana geldiğini ve bu davranışın olumsuz bir tutum

olduğunu ileri sürmüştür. Dean ve diğerleri (1998) örgütsel sinizm kavramını "işveren örgütüne karşı üç boyuttan oluşan olumsuz bir tutum olarak tanımlamıştır: (1) kurumun dürüstlükten yoksun olduğu inancı; (2) organizasyona karşı olumsuz etkisi; (3) inanç ve etkilerle tutarlı olan örgütlenmeye karşı küçük düşürücü ve sorgulayıcı davranışlar eğilimidir. Wilkerson gibi diğer araştırmacılar bu tanımı benimsedi ve örgütsel sinizm hedefini "örgütsel prosedürler, süreçler ve yönetimi" dâhil ederek genişletti. Böyle olumsuz bir tutum, organizasyona bir bütün olarak ve / veya organizasyondaki bireylere yöneltilebilir. Bedeian, kurumu "işe alım örgütünün motivasyonlarının, eylemlerinin ve değerlerinin eleştirel bir değerlendirmesinden kaynaklanan bir tutum" olarak tanımlamıştır. Son zamanlarda araştırmacılar Chiaburu ve arkadaşları sinizmi, bireyin örgütlenmeye karşı duyuşsal durum ve davranış eğilimleri olarak tanımladılar. Genel olarak sinizm, olumsuz bir tutum olarak görülmektedir (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998). Durağan kişilik özelliklerinden farklı olarak zaman içinde değişebilen bireylerin olumsuz davranışları sürekli sinizm olarak ele alınmaktadır (Bommer, Rich, & Rubin, 2005). Buna ek olarak sinizm, birçok nesneye ilişkin ve bir nesneden diğerine genelleme yapabilen bir tutumdur (Bateman & Organ, 1983; Andersson, 1996). Bu nedenle sinizm, iş tatmini gibi diğer tutumlardan daha geniş kapsamda kavramsallaştırılmakta ve daha çeşitli nesneler veya odaklar kümesi ile ilgilidir (Andersson, 1996).

Mevcut sinizm literatürü de sinizmin geliştiği doğayı ve süreçleri anlamayı önemser ve bunlara yoğunlaşır. Bu nedenle, örgütsel sinizm çalışması, temel olarak, katkıda bulunan faktörleri içeren normatif modellerin geliştirilmesine odaklanır (Andersson, 1996; Abraham, 2000). Geçmiş araştırmalar tarafından belirlenen faktörlerin çoğu, organizasyona karşı genel bir alaycı tutum geliştirmelerine katkıda bulunmaları bakımından evrenseldir. Her ne kadar bazı faktörler gerçekten genel olsa da neredeyse tüm örgütsel çalışanlara yönelik olarak sinizmi etkilese de, diğerleri yalnızca örgütlenmenin belirli hiyerarşik düzeylerindeki bireylere karşı sinizmi etkileyebilir. Ayrıca, sinizm kaynağı da bu sinizmin hedefi ile benzersiz bir şekilde ilişkili olabilir.

İş tatmini, bir kişinin işinin ya da iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan 'zevkli ya da olumlu duygusal bir durumu' (Locke, 1976) ya da çalışmanın tatmin edici (ya da sinir bozucu) olma özelliğine sahip küresel bir tutumdur. Kişinin ihtiyaçları (Griffin & Bateman, 1986), bir kişi, grup ya da nesneye yönelik hayal kırıklığı, bireysel hayal kırıklığı,

olumsuz duygular ve güvensizlik içeren genelleştirilmiş ve özel bir tutumdur. Sinizm ve iş memnuniyetsizliği bir hayal kırıklığı unsuru paylaşsa da, sinizm hayal kırıklığı yaratır ve çeşitli kişi ve nesnelere karşı güvensizliği içerir. Böylece, sinizm beklenti ve dışa dönüktür, iş tatmini ise dünden bugüne ve kendinden odaklıdır.

Araştırmacılar iş gücünün azaltılması, örgütsel performans gibi sektör düzeyindeki ve çevresel iş faktörlerini sinikliğin nedenleri olarak tanımlamışlardır. Ayrıca, sinizm çalışmalarında az sayıda örgütsel özellik araştırılmıştır.

Örgütsel sinizm, modern işyerlerinde yaygındır (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998; Chiaburu, Oh., G. C. Banks, & Lomeli, 2013). Daha önce yapılan araştırmalar (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998) sinizmi, kurumda veya bir bütün olarak bireylerde hedef alınabilecek, algılanan vekil veya kurumun algılanan hatalı davranışının bir sonucu olarak gelişen olumsuz iş tutumu olarak tanımlamıştır. Kim ve diğerleri (2009), sinizmin öz-değerlendirmeli iş performansı ile negatif olarak ilişkili olduğunu bulmuştur.

Son yıllarda örgütsel sinizmin artmış olduğu ileri sürülmektedir (Bommer, Rich, & Rubin, 2005). Araştırma bulguları, örgütsel sinizmin çeşitli istenmeyen sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermektedir. Andersson (1996), Dean ve arkadaşları (1998) ilgisizlik, istifa, yabancılaşma, umutsuzluk, başkalarına duyulan güvensizlik, şüphe, hor görme, hayal kırıklığı, sarkıklık, zayıf performans, kişilerarası çatışma, devamsızlık, işten ayrılma ve tükenmişlik gibi ilişkilerden bahsetmektedir.

Andersson ve Bateman'a (1997) göre örgütlenme konusundaki çalışanın yüksek düzeylerde sinizminin olması, son yıllarda işten çıkarmaların yaygınlığı, mücadele eden ekonominin yanı sıra üst düzey yöneticiler arasındaki artan ücret farkları gibi bir dizi faktörün sonuçlarıdır. Son dönemlerde şirket skandalları dizisi ele alındığında Amerika Birleşik Devletleri'nde işçi sinizminin artarak yaşandığı gözlemlenmiştir.

Örgütsel sinizm, adaletsizliği, güvensizlik duygularını ve örgütlere karşı olan eylemler ile ilgili artan inançlara yol açan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal yönleri içeren karmaşık bir tutumdur. Örgütsel sinizm, genel olarak, olumsuz duygu durumu ve sürekli sinizm gibi özellik temelli eğilimlerden farklı bir durum değişkeni olarak kavramsallaştırılmaktadır (J & O'Leary-Kelly, 2003).

Kotter (2002), liderlerin örgütlerini değiştirmeleri durumunda, örgütsel değişimi çevreleyen çalışan sinizminin azaltılması gerektiğini savunarak, aşırılıkların üstesinden gelmeye açık bir şekilde hitap etmektedir. Değişime karşı sinizmin üstesinden gelmek özellikle önemlidir çünkü çalışanların değişime yönelik başarısız uygulamaları olduğu zaman, başarısızlık sinizmi alaycı inançlarla güçlendirir.

**B. Örgütsel Sinizmin Boyutları**

Örgütsel sinizm; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal yönleri içeren bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998).

Bir çalışanın kuruluşuna karşı olumsuz bir tutum olarak tanımlanmış olan örgütsel sinizmin (ÖS) üç boyutuna daha önce de değinilmiştir. Ancak daha açık ifade etmek gerekirse bu boyutlar; (1) kurumun bütünlüğünden yoksun olduğu inancı; (2) organizasyona yönelik olumsuz etki ve (3) bu inanç ve etki ile tutarlı olan organizasyona karşı küçük düşürücü ve sorgulayıcı davranış eğilimleridir (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998). Temel inancı, dürüstlük, adalet ve samimiyet ilkelerinin, liderliğin kişisel çıkarlarını daha da ileri götürmek için feda edilmesi ve gizli güdülere ve aldatmaya dayalı eylemlere yol açmasıdır (Abraham 2000). Sinizm, umutsuzluk, hayal kırıklığı ile karakterize bir tutumdur. Aynı zamanda hor görme, iğrenme ve güvensizlik ile de ilgilidir (Andersson 1996; Andersson ve Bateman 1997). Sinizm ile ilgili merkezi inanç, dürüstlük, adalet ve samimiyet ilkelerinin, bireyin kişisel çıkarlarını daha da ileri götürmek için kurban edilmesidir. Bu ben merkezli amacın, gizli güdümlere ve aldatmaya dayalı eylemlere yol açtığına inanılmaktadır (Abraham 2000).

***1. Bilişsel Boyut***

Örgütsel sinizmin ilk boyutu, istihdam eden kurumun dürüstlükten yoksun olduğu ve örgütsel pratiklerin kişisel çıkarlara dayalı olduğu ve adaletten, dürüstlükten ve içtenliğinden yoksun olduğu inancıdır (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998).

Brandes (1997) bilişsel boyutun, insan davranışlarını kapsadığını ve iyilik-samimiyete karşı inançsızlık düşüncesi yoluyla oluştuğunu belirtmektedir. Sinik bireylere göre, mensup oldukları örgütlerde dürüstlük, samimiyet ve adalet gibi özellikler bulunmamaktadır. Sinik düşünceye sahip çalışanlar, çalıştıkları kurum/kuruluşun kendilerine 'ihanet' ettiklerini düşünmektedir.

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, organizasyonun dürüst ve şeffaf olmadığı düşüncesini ifade ederken, duyuşsal boyutu his ve tutumlarla ilgili iken, davranışsal boyutu ise çalışanın sergilediği olumsuz davranışları ifade etmektedir (Stanley, Meyer, & Topolnytsky, 2005).

### *2. Duyuşsal Boyut*

Duyuşsal durum, işveren örgütle ilgili olumsuz inanışlara, sıkıntı, iğrenme, utanç, tahriş, şiddet, gerginlik, kaygı, hayal kırıklığı, karamsarlık ve umutsuzluk gibi negatif duygulara tepki olarak ortaya çıkan hissiyatları içermektedir (Andersson, 1996; Andersson ve Bateman, 1997; Dean ve arkadaşları, 1998; Reichers, Wanous ve Austin, 1997).

### *3. Davranışsal Boyut*

Sinizm, davranışsal yön olarak çalışan örgütlerini iş dışındaki meslektaşlarına ve arkadaşlarına eleştirmek gibi bazı olumsuz ya da aşağılayıcı davranışların gösterilmesini içerir (Wilkerson, Evans, & Davis, 2008). Stanley, Meyer ve Topolnytsky (2005), bilişselliğin, örgütsel sinizm olgusunda duygu ve davranışların şekillenmesinde oynadığı rolün davranışsal boyutta da benzer nitelikte etki ettiğini iddia etmişlerdir.

## C. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Bireysel ve Örgütsel Önceller

Sinizmin nedenleri arasında, yüksek düzeyde yönetici tazminatı, zayıf örgütsel performans ve sert işten çıkarmalar gibi çalışma ortamının yaygın özellikleri sayılabilir (Andersson ve Bateman, 1997; (Brandes, Dharwadkar, & Das, 2008).

### *1. Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme*

Psikolojik sözleşme, karmaşık istihdam ilişkisine yönelik algıları ve tepkileri anlamak için önemli bir çerçeve olarak ortaya çıkmıştır (Braekkan, 2012). Rousseau, psikolojik sözleşmeyi "bireyin fokal kişi ile başka bir taraf arasındaki karşılıklı değişim anlaşmasının şart ve koşullarına ilişkin inançları" olarak tanımlar. Bu sözleşmeler her zaman yerine getirilmez. İhlal edildiği zaman bir çalışanın sahip olabileceği duygusal veya duygusal tepki, psikolojik sözleşme ihlali olarak adlandırılır (Rousseau, 1995). Psikolojik ihlalin kavramsallaştırılmasına göre, çalışanlar psikolojik sözleşmelerinin şartlarını yeterince yerine getirilmediğine dair algı nedeniyle tipik olarak sıkıntı ve öfke biçiminde güçlü bir duygusal deneyim yaşarlar (Robinson ve Rousseau, 1994; Morrison ve Robinson, 1997).

Araştırmacılar arasında psikolojik sözleşme ihlalinin kurum/kuruluşun sonuçlarını etkilemek için diğer bireysel değişkenlerle etkileşime girebilen bir faktör olduğu konusunda genel bir fikir birliği vardır. Örneğin, araştırmacılar (Rousseau, 1995; Morrison ve Robinson, 1997), bir psikolojik sözleşme ihlali ile ihlali çevreleyen organizasyon bağlamındaki bireysel-bilişsel değerlendirmeler arasındaki etkileşimin, ihlalden sonraki duygusal ve davranışsal tepkilerin gücünü öngöreceğini ileri sürmüştür. Gerçekten de Kickul ve arkadaşları (2001) psikolojik sözleşmenin ihlali, usul adaleti ve örgütsel sinizm arasındaki etkileşimli adalet arasında üç yönlü bir ilişki bulmuşlardır.

Benzer şekilde çalışan, psikolojik sözleşmeleri, bir değişim anlaşması ile ilgili öznel inançlardan oluşmaktadır (Rousseau, 1995). Psikolojik sözleşmelerin önemli bir unsuru, kişinin bir anlaşmanın karşılıklı olduğu inancıdır. Hem çalışanın hem de işverenin kattığı değerler karşılığında ne aldığını ve ne vereceği hakkında birtakım inançları içerir (Levinson, Price, Munden, Mandl, & Solley, 1962).

Her çalışan, psikolojik bir sözleşme olarak adlandırılan belirli bir beklenti setine sahip bir organizasyonda çalışır (Robinson ve Rousseau, 1994). Bu beklentiler karşılanmadığında, psikolojik bir sözleşme ihlali gerçekleşir (Robinson ve Rousseau, 1994). Olumsuz bir duygusal tepkiyle sonuçlanır (Tomprou, Rousseau, & Elansen, 2015). Dahası, psikolojik bir sözleşme ihlali sonrasında, çalışanlar çevreyi gözden geçirmek için kayda değer bir bilişsel çaba harcarlar (Parzefall & Coyle-Shapiro, 2011, Tomprou, Rousseau, & Elansen, 2015). Özellikle, çalışanlar mevcut örgütsel politika düzeylerine dikkat etmektedir çünkü çalışanların örgüt tarafından nasıl davranıldıkları konusunda atıf yapmak için kullandıkları bir teknik olarak işlev görmektedir (Kiewitz, Restubog, Zagenczyk, & Hochwarter, 2009).

Özet olarak, kuruluşların bir veya daha fazla psikolojik sözleşme yükümlülüğünü yerine getirmedikleri durumlarda, çalışanların büyük olasılıkla örgütün kontrolündeki kişileri suçlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, psikolojik sözleşme ihlalinin duygusal, tutumsal ve davranışsal tepkilere yol açtığına da inanılmaktadır (Parks & Kidder, 1994). Bu yanıtların bir kısmı kendilerini öfke, kızgınlık, hayal kırıklığı, umutsuzluk (Robinson ve Rousseau, 1994) ve/veya örgütte (Robinson, 1996) ve temsilcilerinin güvenini kaybetme şeklinde gösterir. Dean ve arkadaşları (1998) ayrıca çalışan sinizmini ek bir sonuç olarak tanımlamıştır.

Tüm kuruluşlar, çalışanlar, eylemler veya davranışlarla karakterize edilen organizasyon arasındaki ilişkileri içinde barındırır. Buna, diğer tarafın eylem veya davranışlarının karşılık vereceği beklentisi eşlik eder (Blau, 1964). Bu ilişki, çalışanların kendileri ile bir örgüt arasında gayrı resmi değişim anlaşmaları hakkında sahip oldukları inançlardan oluşan psikolojik bir sözleşme olarak adlandırılmaktadır (Rousseau, 1989). Sözleşmeler, çalışanların ve kuruluşların bir araya getirilmesiyle ilgili zorunlu bir özelliği olduğundan davranışlarını hedefe ulaşmak amacıyla düzenler. Ayrıca, psikolojik sözleşmeler uzun vadeli yükümlülükleri gerektirir ve sadece parasal teşviklerin değil, aynı zamanda güven ve sadakat gibi sosyo-duygusal unsurların değişimini de temel alır. Sinizmin, bir bireyin bir kuruluştaki güveninin bir yansıması olduğu düşüncesi göz önüne alındığında, sosyo-duygusal güven unsuru, bu çalışmada özellikle önemlidir (örn. Andersson, 1996). Bu nedenle, sinizm ve algılanan psikolojik sözleşmelerin bir anlamda örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak birlikte çalışabileceği muhtemeldir. Sonuç olarak, psikolojik sözleşmelerin ilişkisel biçimini kullanarak, algılanan psikolojik sözleşme desteği seviyesinin, sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi yönlendireceği ileri sürülmektedir.

Örneğin, Andersson (1996), Bateman (1983), Dean ve arkadaşları (1998) tarafından algılanan psikolojik sözleşme desteğinin düşük düzeylerinin yüksek sinizm düzeylerine yol açtığı bildirilmiştir. Dahası, Robinson ve arkadaşları (1994),Morrison (1993), psikolojik sözleşme ihlali (algılanan psikolojik sözleşme desteğinin düşük seviyeleri) güven ve sadakatte bir kayba yol açtığını ve dolayısıyla çalışanların ekstra rol (ÖVD) davranışları sergilemediklerini tespit etmişlerdir. Buna ek olarak, 804 yöneticinin yaptığı bir çalışmada, Turnley ve Feldman (2000) algılanan psikolojik sözleşme desteğinin düşük seviyeleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını sürdürme düzeyleri arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

### *2. Örgütsel Adalet*

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içinde adalet dair algılarının, verimlilikleri ve işlerindeki etkinlikleri üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. Örgütsel adalet, ödül sisteminin ve örgüt içi kazanımların dağıtımının adil olmasını içerir. Örgütsel adalet kapsamında iş verme, terfi ve ücret sisteminde eşitliğin sağlanması, kişiler arası fırsat eşitliğinin oluşturulması ve algılanması gerekmektedir. Örgütsel adalet, literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile en çok ilintili kavramlardan biridir. (Gök, 2007)

### D. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Sinizmin sonuçları genellikle olumsuz çıktılar olarak ortaya çıkmaktadır (Topçu, ve ark., 2017). Örneğin, olumsuz çıktılar arasında çalışanın işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık yapması, işte motivasyon eksikliği ve çalışma arkadaşları ile yaşadığı çatışmalar sonucunda düşük performans görülmektedir (Topçu, ve ark., 2017).

Performans konusunda yapılan çalışmalarda sinik çalışanların, örgüt ve yönetim hakkındaki olumsuz düşüncelerine bağlı olarak bireysel iş performanslarında azalma tespit edilmiştir. Wanous ve arkadaşları (2000) da sinik çalışanların motivasyon eksikliğine bağlı olarak performans göstermediklerini belirtmektedir. Wanous ve arkadaşları (2000), Andersson ve Bateman (1997), Dean ve arkadaşları (1998) örgütsel sinizmin olumsuz sonuçları arasında düşük performansa yer vermektedir. Nitekim örgütsel sinizm gösteren çalışanlar ödül ve takdirden yoksun kalacağını düşünerek bireysel iş performansı göstermeye gerek kalmayacağına karar vermektedir (Topçu, ve ark., 2017). Sinizm çalışanların yetkinliklerini sınırlandırarak, iş becerilerini kullanmalarını kısıtlayarak bireysel iş performansının azalmasına sebep olabilmektedir ( Topçu, ve ark., 2017)

### E. Örgütsel Sinizmi Yok Etme Yolları

Örgütsel sinizmi yansıtan çalışan, örgütüne ve çalışma arkadaşlarına karşı güvensiz, umutsuz ve olumsuz duygularla dolu olduğundan, bir süre sonra kendini bulunduğu ortamdaki kişilerden soyutlamaktadır. İşgörenin kendi içinde yaşadığı uzaklaşma moralini bozar, motivasyonunu düşürerek yaptığı işi hem nitelik hem de nicelik olarak düşürebilir.

a. İnsana ve insana özgü olguları değerli kılmak,

b. Yönetimin örgüt içerisinde, etik ahlakın getirdiği değer ve kurallara uygun şekilde güveni sağlamak,

c. İşgörenlerin beklentilerini doğru karşılamak,

d. İşgörenlere, müşterilere ve diğer muhataplara karşı saygılı olmak,

e. İşgörene aidiyet duygusunu aşılayarak örgütün bir parçası olduğunu hissettirmek,

f. İşgörenin oryantasyon, hizmet içi eğitim, geliştirici ve yenilik getirici eğitimleri almasına imkân tanımak,

g. İşgörenlerin karar verme ve sorumluluk alma konusunda yetkilendirilmesi,

h. İşgörenlerin örgüt yönetimine olan ulaşılmazlığını ortadan kaldırmak,

i. İşgörenler, yöneticiler ve tüm muhataplar arasında sağlıklı bir iletişimi kurmak ve sürdürebilir hale getirmek,

j. İşgörenlerin işleri arasında rotasyonu sağlamak ve monotonluğu azaltmak,

k. İşgörenlere sosyal ve kültürel aktiviteler sunmak,

l. İşgörenlere karşı adil, eşit, açık ücret ve ödül sistemleri oluşturmaktır (Sur, 2010).

Resmi kurallara ve prosedürlere bağlı kalınarak, net ve zamanında geri bildirim sağlamak ve çalışanların katılımına izin vermek, politika algılarını azaltabilen ve böylece asıl kaynaklarından birinde sinizmle mücadele edebilecek birkaç antidottur.Üst düzey yöneticilerin, örgütün kırık vaatlerinden sorumlu tutulduklarını kabul etmesi de önemlidir.

**F. Örgütsel Sinizmin Diğer Kavramlar ile ilişkisi**

Örgütsel sinizmin çeşitli kavramlarla ilişkili olduğu bilinmektedir. Bu kavramlar arasında en önemlileri örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aslında, usul olarak adalet algısından kaynaklanan güvenin, uyumlu davranışı olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Kim & Mauborgne, 1993). Dolayısıyla, bir örgütün ve onun liderlerinin algılanan güvenilirliği, bir bireyin direktiflere veya ikna edici mesajlara uyma olasılığını belirler. Kaynak güvenilmez olarak algılanırsa, bireylerin etik olmayan davranışlara yönelik talepler de dâhil olmak üzere taleplere uyma olasılığı daha düşük olacaktır. Bu nedenle, bir kuruluştaki üst düzey yöneticiler güvenilmez olarak görülüyorsa ve iş görenlerden etik olmayan davranışlar talep ederse, çalışanların yöneticilere uyması daha az olasıdır.

Örgütsel sinizm davranışı, sanal kaytarma davranışı ile ilgili olup birbirine bağlı şekilde iki kavramın doğru orantılı olarak arttığı görülmüştür. Literatürde, örgütsel sinizm ile tükenmişlik ya da sapkın davranış arasındaki ilişkiyi sanal kaytarma arasındaki ilişkiden ziyade ölçen çalışmalar olduğu bulunmuştur. Konuyla ilgili araştırmamıza en yakın olan çalışma, Şahzad ve Mahmood (2012) tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışmaların

sonuçlarına göre, araştırmacılar örgütsel sinizm ile örgütte sapkın davranışlar arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Örgütsel sinizmin ilgili olduğu diğer önemli bir kavram ise örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir çalışanın rolünün gerektirmediği veya örgütün resmi ödül sistemi tarafından telafi edilen yapıcı veya işbirlikçi jestlerdir. Çalışma süreci içerisinde çalışanlar üzerinde biriken bu katkıların, bir örgütün etkinliğini arttırdığı varsayılmaktadır (Organ, 1990).

ÖVD'lerinin gerçekleştirilme derecesi, bireyin örgütle sosyal değişim algısına bağlıdır (Organ, 1990). Örgütle algılanan sosyal değişim, güvene dayanarak, ÖVD'nin sık sık ortaya çıkmasını sağlar (Organ, 1990). Örneğin, liderlere duyulan güven, büyük bir çalışan örneği arasında örgütsel vatandaşlık davranışlarında bir artışa yol açmıştır (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). Öte yandan, yönetim ve organizasyonun güveni olmadığı durumda, çalışanlar ise rolleri tanımlanmış davranışlarını azaltmanın ya da organizasyondan ayrılmanın uygun seçenekler olmadığını ve yalnızca rol oynama davranışlarını azaltabileceğini fark edebilirler (Organ, 1990). Örneğin, ücret eşitsizliğini ve hayal kırıklığı (Levin & Isen, 1975) algılayan bireylerin, fazladan rol alan sosyal davranışlar sergileme olasılığı daha azdır. Böylelikle, bireyler, yönetim ve kuruluşu güvenilir olarak algıladığı sürece ÖVD'leri gerçekleştirme eğilimindedir. Yönetim bireyin beklentilerini karşılayamazsa, kişi kuruluş adına ekstra çaba göstermekten kaçınacaktır. Öyleyse, olumsuz duygu ve güvensizliğin bir tavrı olarak, sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışlarını gerçekleştirme niyetlerini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu doğrultuda söz konusu kavrama daha fazla açıklık getirmek adına bir sonraki bölümde ayrıntılı şekilde değinilecektir.

# III. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

## A. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Kavramı

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılan çalışanlar, genellikle, "iyi askerler" olarak adlandırılırlar, çünkü görev sorumluluğunun ötesine gitmeyi istemektedirler (Organ D. W., 1988), yani nispeten takdire değer ve ödünsüz olarak ödüllendirilmiş davranışları geliştirmek için örgütlerin "etkin ve etkili işleyişi" üzerine çalışmaları gerekmektedir (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının bir tanımı "bireysel davranış değil, doğrudan ya da resmi ödüllendirme sistemi tarafından açıkça tanınan ve toplamda kurumun etkin bir şekilde işleyişini teşvik eder" şeklindedir (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006)

Örgütsel vatandaşlık davranışı terimi ilk olarak Smith, Organ ve Near'un 1983 tarihli makalesinde ortaya çıkmış olmasına rağmen, ÖVD'nin kavramsal kökenleri daha da geçmişe dayanmaktadır. Barnard, klasik çalışmalarında, İcra Görevlileri'nin örgütlerin canlılığı, bireylerin kooperatif sistemine güç katma istekliliğine dayandığını (Barnard, 1938) ve bu istekliliğin değiştiğini ileri sürmüştür. Bazı bireylerin teknik olarak ihtiyaç duyulan bazı isteklilik düzeylerinin üstüne çıkmalarında ve bunun ötesinde, isteğe bağlı olarak ortaya çıkan ÖVD'nin önemini vurgulamaktadır.

Yöneticiler ve çalışma arkadaşlarının iş yükünün hafifletilmesi maksadıyla ÖVD çalışanlar için hem bir teşvik hem bir baskı unsuru olabilmektedir (Topçu, Ve Diğ., 2017). Bu açıdan ÖVD'nin gönüllü olmakla birlikte kısmen mahalle baskısından kaynaklandığı da ifade edilebilir. Zaten ÖVD'lerin hissedilen baskılar nedeniyle yapıldığı ortaya konmaktadır (Topçu, ve diğ., 2017).

Özellikle işveren ve yöneticiler bilinçli olarak bazı çalışanların sergilemiş oldukları ÖVD'leri tüm iş görenlerden bekler ve ister hale gelmektedir. Bir anlamda çalışanların başta iyi niyet ve kendi isteği ile göstermiş oldukları yardım severlik, centilmenlik ve politika yapımına katılım gibi iyi niyete dayanan, görevlerinin ötesinde yaptıkları işler görev tanımlarında yer alarak Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ZÖVD) haline gelmektedir (Topçu, ve diğ., 2017). Eskiden ÖVD olarak görülen özelliklerin günümüzde görev tanım formlarında yer alan ve işe alımlar dâhil tüm süreçlerde aranılan nitelikler olduğu

görülmektedir (Topçu, ve diğ., 2017). Bu kapsamda zaman içerisinde ZÖVD, ÖVD'nin sosyal ve olumlu yapısının örgüt içerisindeki olumsuz yansıması haline dönüşebilmektedir (Topçu, ve diğ.., 2017).

Katz (1964), "yine de, örgütsel hedeflerin başarılmasını kolaylaştıran rol reçeteleriyle belirtilmeyen eylemlerin" önemine dikkat çekmiştir. Daha sonra, Katz ve Kahn (1966), örgütsel planlamaların hiçbir zaman mükemmel bilgi ile yapılmadığından ve tüm olası beklenmedik durumları dikkate alamaz. İnovasyon için insanların kaynakları, kendiliğinden işbirliği için, koruyucu ve yaratıcı davranışlar için örgütsel hayatta kalma ve etkililik açısından hayati öneme sahiptir. Dolayısıyla, bu nispeten takdire dayalı davranışlar rolleri örgütlenmelerin bilgi ve öğrenme süreçlerini bütünleştirmektedir.

Toplumsal değişim ilkeleri ile uyumlu olarak yapılan çalışmalar, çalışanların daha fazla meşgul olmalarını sağlamıştır. ÖVD, adil bir şekilde muamele gördüklerinde (Moorman, 1991), anlamlı ve tatmin edici bir iş verildiğinde (Bateman & Organ, 1983), yöneticileri onlara ilham verdiğinde ve onları motive ettiğinde (Grant, 2008) ve kuruluşlar güvenilir olduğunda, çalışanlara verdikleri vaatleri ve yüksek destek düzeylerini gösterirler (Turnley, Bolino, Lester ve Bloodgood, 2003).

### B. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Boyutları

ÖVD'nin beş boyutu vardır. Bu boyutlar sırasıyla; diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenliktir (Organ, 1988).

- ✓ Diğergamlık, diğer kişilere yardım etmeye veya işle ilişkili sorunların ortaya çıkmasını önlemeye yönelik gönüllü davranışları,
- ✓ Vicdanlılık, çalışanların kendilerinden beklenen asgari rol davranışının ötesinde bir rol davranışını gönüllü olarak sergilemeleri,
- ✓ Nezaket, başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan veya kararlar almadan önce diğerlerini bilgilendirmeye dayanan davranışları,
- ✓ Sivil erdem, örgütü etkileyen olaylara karşı çalışanlarının kendilerini sorumlu kılmaları ve kararlarla toplantılara sorumlu ve gönüllü bir şekilde katılmalarını

- ✓ Centilmenlik ise, işe ilişkin kaçınılmaz sorunları veya zorluklan şikâyet etmeden kabul etme istekliliği ifade eder.

Örgütsel vatandaşlık davranışı geleneksel olarak, kuruluşun etkin işleyişine hizmet eden işinde isteğe bağlı ve fazladan rol davranışı olarak görülmüştür. ÖVD'nin en popüler geleneksel görünümü, kurguyu diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik davranışları açısından boyutlandırmaktadır (Organ, 1988).

### C. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ortaya Çıkaran Önceller

#### *1. Bireysel Önceller*

Olumlu iş unsurları: Olumlu özelliklere sahip işlerde sahip çalışanlar, yaptıkları işten memnuniyet duyacak ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye daha istekli olabileceklerdir.

Çıkarcılık: Birey menfaatlerini ön plana çıkardığından örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz yönde etkileyecektir.

Bağlılık: Örgüte duyulan bağlılık, çalışanın kendini göreli olarak çalıştığı örgütle tanımlama ve o örgütle ilgilenme derecesi olarak kabul edilebilir. Çalışan, örgütün biçimsel ödül ve ceza sisteminden beklentisi veya korkusu olmadan da, örgüte duyduğu bağlılık sayesinde ÖVD sergileyebilir. (Gök, 2007)

#### *2. Örgütsel Önceller*

Örgüt değerleri: Örgüt değerleri ile üyelerin değerlerinin uyuşması üye tatminini arttırarak örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasını sağlar.

İşin özellikleri: İşgörenin yaptığı işten özellikleri itibariyle memnun olması örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmasına zemin hazırlayacaktır.

Liderin özellikleri: Liderin çalışanlara yardımcı olması ve yol göstermesi kendisi için bir vatandaşlık davranışı sayılabileceği gibi aynı zamanda çalışanlar açısından örnek teşkil edecektir (Gök, 2007)

## D. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Diğer Kavramlar ile İlişkisi

### *1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüte Bağlılık Düzeyi*

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılığı da içinde barındırmaktadır. Bu açıdan örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenmekte ve işe bağlılık düzeyi fazla olan çalışanın 'iyi asker' olarak tanımlandığı göze çarpmaktadır.

Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi süreci, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi ve bu yönde kişinin örgütte kalıcı olma isteği olarak tanımlanabilir. Abraham (2000), sinizm türleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında, kişilik sinizmi ile çalışan sinizminin örgütsel bağlılığı azalttığını ve buna karşılık olarak toplumsal/kurumsal sinizm türünün ise örgütsel bağlılığı artırdığını tespit etmiştir. Sosyal sinizmin bu şaşırtıcı sonucunun ardındaki sebebin sosyal siniklerin hayattan daha gerçekçi beklentiler içinde olabileceğini belirtmiştir. Sosyal sinikler böylece, stresli iş yaşamında karşılaştıkları hayal kırıklıklarında daha az etkilenmektedirler (Abraham, 2000).

### *2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Adalet*

Örgütsel adalet çalışanların, yöneticilerinin örgüt ve çalışanlar ile ilgili karar ve uygulamalarını olumlu olarak karşılaması anlamında kullanılmaktadır. Örgütsel adalet; örgüt içerisindeki ücret, ödül, ceza ve terfi gibi uygulamaların işleyiş biçimi, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, iş görenlerce algılanma biçimi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sinizmin öncüllerini ve sonuçlarını incelediği çalışmasında örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Bu sonucu destekleyen bir diğer çalışma da akademisyenler üzerinde yapılmış olup, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiş ve örgüte yönelik adaletsizlik algılarının akademisyenlerin örgüte yönelik sinik tutumları üzerinde etkili bir değişken olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun yanı sıra akademisyenlerin adaletsizlik algılamaları sonucunda sinik davranışlar sergileyecekleri belirtilmiştir.

### *3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Tatmini*

İş tatmini, bireyin işine karşı geliştirmiş olduğu tutumlara denir. Geliştirilen bu tutumlar doğrultusunda olumlu ise tatmin düzeyi yüksek, olumsuz ise tatmin düzeyi düşük bir çalışan

profili ortaya çıkacaktır. İş tatmini, uzun yıllardır örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir belirleyicisi olarak kabul edilmektedir.

### *4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Motivasyon*

Motivasyon, kurumun ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanacağı bir çalışma ortamı oluşturarak, çalışanın harekete geçmesi için etkilenmesi ve güdülenmesi sürecidir. Motivasyon, bireylerin belli bir hedefi gerçekleştirmek üzere kendi rızaları ile sergiledikleri davranışlardır. İşgörenlerin motivasyonları açısından ücret ve maaşlar önemli bir neden olsalar da, yeterli değillerdir. Günümüzde çalışanlar, iş yaşam kalitesi, kişisel gelişim fırsatları gibi konulara daha fazla ilgi göstermeye başlamışlardır. Wanous ve diğerleri (1994) yaptığı çalışmada örgütsel vatandaşlığın motivasyonu arttırdığı tespit edilmiştir.

### *5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Psikolojik Sözleşme*

Psikolojik sözleşme, işçi ve işveren ilişkisinin gereği olarak iki tarafın sorumluluk ve beklentilerini belirten bir kavramdır. Bu bağlamda şekillenen karşılıklı değişim ilişkisi, çalışan beklentileri sonucunda ortaya çıkmaktadır (Kalağan, 2009). Psikolojik sözleşme işçi ile işveren arasında karşılıklı olarak yazılı olmayan(sözlü) vaatlerini içermektedir. Psikolojik sözleşme ihlali ise çalışanlar de, geleceğe dair olumlu beklentileri ile ilgili soru işaretleri oluşturur.

Sosyal mübadele teorisinin çıktılarından biri olarak psikolojik sözleşmeden bahsedebiliriz. Çalışan, işvereninden yazılı olmayan beklentilerinin karşılanmaması durumunda psikolojik sözleşme ihlali algısı oluşmaktadır. Bu durum örgütsel vatandaşlık davranış algısını olumsuz etkileyebilmektedir (Bedük & Ertürk, 2015).

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# ÇALIŞAN DEĞER ÖNERMESİNİN İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

## I. ARAŞTIRMA TASARIMI

Bu bölümde; araştırma sorusunun niteliği, araştırmanın modeli, analiz birimi, ana kütle ve örneklem tasarımı, zaman aralığı, veri toplama metodu ve araştırmada kullanılan ölçekler başlıklarına yer verilmiştir.

### A. Araştırma Sorusunun Niteliği

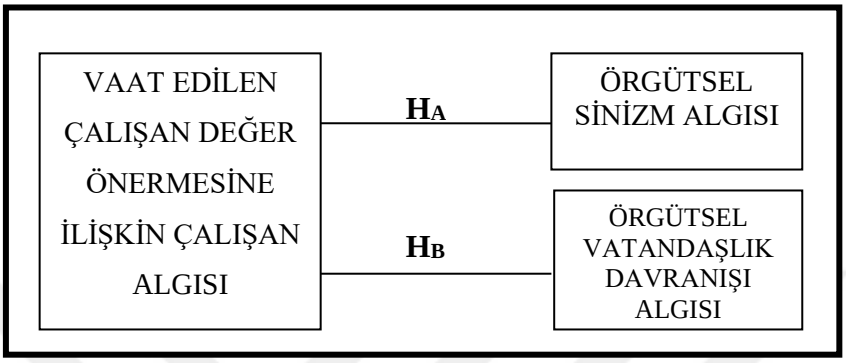
Bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturan araştırma sorusu daha önce de belirtildiği gibi; "Vaat edilen çalışan değer önermesine ilişkin çalışan algısı", "Çalışan Değer Önermesinin Gerçekleşmesine ilişkin çalışan algısı" ve "Vaat edilen çalışan değer önermesi algısı ile gerçekleşen çalışan değer önermesi algısı arasındaki fark" ile örgütsel sinizm algısı ve örgütsel vatandaşlık algısı arasında anlamlı ilişki olup olmadığı şeklindedir. Araştırma sorusu, metodolojik açıdan ele alındığında; "değişkenler arası ilişkilerin incelenmesi" niteliğinde olduğu görülmektedir. Bu araştırmada sıfır hipotezleri üzerinden değerlendirilecektir.

### B. Araştırma Modeli

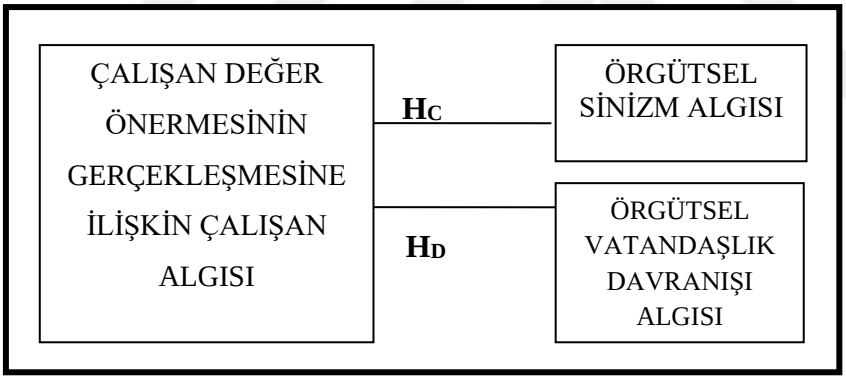
Bu çalışma, değişkenler arasında ilişki Karl Popper'ın "Yanlışlanabilirlik" ilkesine göre sıfır hipotezleri üzerine kurulmuştur. Bu kapsamda üç ana grup şeklinde araştırma modeli oluşturulmuştur. Birinci grup hipotezleri $H_A$ ve $H_B$ olarak tanımlanmış olan ve değişkenleri "Vaat edilen çalışan değer önermesine ilişkin çalışan algısı" ile "Örgütsel sinizm algısı" ve "Örgütsel Vatandaşlık algısı" arasında korelatif (birlikte değişim) bir ilişkinin olmadığı irdelenmiştir (Şekil 8). İkinci grup olan $H_C$ ve $H_D$ olarak tanımlanmış olan ve değişkenleri "Çalışan Değer Önermesinin gerçekleşmesine ilişkin çalışan algısı" ile "örgütsel sinizm algısı" ve "örgütsel vatandaşlık davranışı algısı" arasında korelatif (birlikte değişim) bir ilişkinin olmadığı irdelenmiştir (Şekil 9). Son grup olarak üçüncü grupta $H_E$ ve $H_F$ olarak tanımlanmış olan ve değişkenleri "Çalışan Değer Önermesinin gerçekleşmesine ilişkin çalışan algısı" ile "örgütsel sinizm algısı" ve "örgütsel vatandaşlık davranışı algısı" arasında korelatif

(birlikte değişim) bir ilişkinin olmadığı irdelenmiştir(Şekil 10). Üç ana grup hipotezlerin şematik gösterimleri aşağıdaki gibidir;

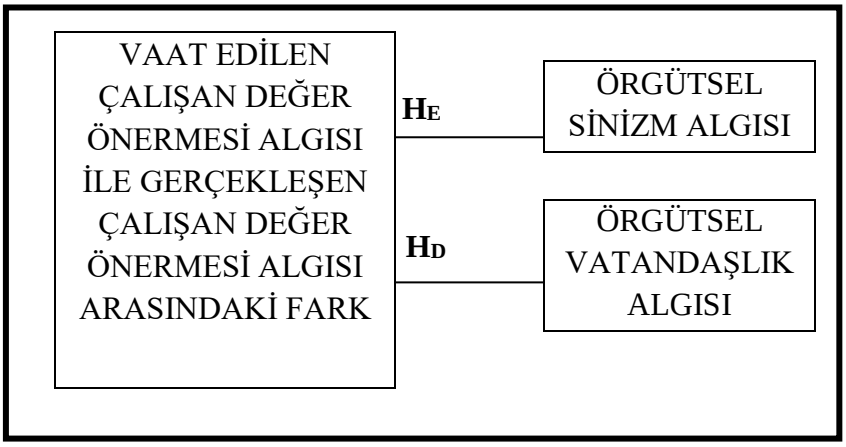
**Şekil 8:$H_A$ ve $H_B$ Araştırma Teorik Çerçeve Modeli**




**Şekil 9:$H_C$ ve $H_D$ Hipotezi Araştırma Teorik Çerçeve Modeli**




**Şekil 10:$H_E$ ve $H_F$ Hipotezi Araştırma Teorik Çerçeve Modeli**



### C. Analiz Birimi

Bu çalışmanın analiz birimi "bireylerdir.". Türkiye'de faaliyet gösteren Kamu Sermayeli ve Özel Sermayeli Bankalarda, beyaz yakalı çalışanlar hedef kitle olarak seçilmiştir.

### D. Ana kütle ve Örneklem Tasarımı

Araştırmanın ana kütlesi, ülkemizde mevduat banklarında çalışan beyaz yakalılardan oluşmaktadır. Mevduat bankaları kamu sermayeli bankalar ve özel sermayeli bankalar ile kamu sermayeli katılım bankaları ve özel sermayeli katılım bankalarını kapsamaktadır. Türkiye'de bankacılık üç gruba ayrılmıştır; ilk olarak, mevduat bankaları (Kamu sermayeli mevduat bankaları-Özel sermayeli mevduat bankaları- Tasarruf mevduatı sigorta fonuna devredilen bankalar), ikinci olarak yabancı sermayeli bankalar (Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar-Türkiye'de şube açan yabancı sermayeli bankalar), üçüncü olarak Kalkınma ve Yatırım Bankaları ( Kamusal Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları- Özel Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları- yabancı Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları) dır. Kalkınma ve yatırım bankaları ile mevduat bankalarından tasarruf mevduatı sigorta fonuna devredilen bankalar ulaşılabilirliği zor olduğu için çıkartılmıştır. Son durumda mevduat bankaları, yabancı sermayeli bankalar ve katılım bankalarında çalışan beyaz yakalılar ana kütleyi oluşturmaktadır. Örneklem olarak İstanbul, Bursa, Ankara illerinde faaliyet gösteren "Özel ve Kamu sermayeli Bankalar ile özel ve Kamu Katılım Bankaları" örneklem olarak seçilmiştir.

### E. Araştırmanın Zaman Aralığı

Araştırmanın zaman aralığı; anlık, kesit alım türünde olup, veri toplama süreci 15 Nisan – 15 Mayıs 2019 arasında yürütülmüştür.

### F. Veri Toplama Metodu

Araştırmada kullanılan veri toplama metodu, anket metodudur. Birinci dereceden veri elde etmek amacı ile anket yöntemine başvurulmuştur. Bu yöntemle veriler ilgili örnekleme dâhil olan kişilere web üzerinde anket formu oluşturularak daha önce hazırlanmış soruları sormak yoluyla elde edilmiştir. Anket metodunun sağlamış olduğu birtakım avantajlar onun uygulanabilirliğine olanak sağlamaktadır. Örneğin; anket yoluyla geniş kitlelere ulaşılabilmekte ve araştırma büyük gruplara dayandırılabilmektedir (Balcı, 2011). Bunun yanında anket tekniği para ve zaman bakımından tasarruf sağlamaktadır. Anket metodunun

araştırmacıya sağlamış olduğu en önemli avantajlardan biri de anket maddelerinin yazılı olması dolayısıyla tekrar incelenebilir olmasıdır. Bu veri toplama metodunun avantajlarının yanı sıra dezavantajları da vardır. Bunlar arasında cevap verememe veya cevaplamayı reddetmek, sadece konuya hassas olanların cevaplaması ve araştırmanın önem ve hassasiyetinin kavratılamaması dezavantajlar arasında sayılabilir.

Anket yapılma yolu, "Google Anket Forum" üzerinden anket oluşturulmuştur. Ankette tüm sorular cevaplanması koşulu getirilmiştir.Tüm soruların cevaplanma zorunluluğu olması anketin eksiksiz doldurulmasını sağlanmıştır. Ankete katılan 256 kişinin yaptığı anketlerde tüm soruları cevaplanmış ve anket formları eksiksiz toplanması sağlanmıştır.Anket soru formu Ek-1 : Anket Soru Formu olarak verilmiştir.

Çalışmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örnekleme dâhil olan bankalarda çalışanların, demografik özelliklerini belirlemeye yönelik beş adet soru yer almaktadır. İkinci bölümde, araştırma değişkenlerinden bir tanesi olan vaat edilen çalışan değer önermesine ilişkin çalışan algısı ile çalışan değer önermesinin gerçekleşmesine ilişkin çalışan algısı ölçeği bulunmaktadır. Vaat algısını ölçmek, gerçekleşme algısı ölçeğinden sadece gramer yapısı değiştirilerek türetilmiştir. Üçüncü bölümde örgütsel sinizm algısı ölçeği ve dördüncü bölümde de örgütsel vatandaşlık algısı ölçeği yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin detaylı bilgiler aşağıda belirtilmiştir.

### G. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışan değer önermesi için İçergen (2016)'nin çalışmasında kullandığı "İşveren Markası" ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 23 maddeden ve üç temel boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı (5 madde), Algılanan İşlevsel Fayda (Fonksiyonel) (6madde),Algılanan Psikolojik Fayda (12 madde)'dır.

Örgütsel sinizm ölçeğinde 13 madde ve üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; Bilişsel Boyut (5 madde), duyuşsal boyut (4 madde) ve davranışsal boyut ( dört madde) bulunmaktadır. (Organ, 1990)

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ise "Diğergamlık" (5 madde), "Vicdanlılık" (3 madde), "Nezaket" (3 madde), "Centilmenlik" (4 madde) ve "Sivil erdem" (4 madde) boyutlarını ölçecek şekilde tasarlanmış 19 madde bulunmaktadır (Kalağan, 2009).

Söz konusu ölçekleri kullanma izinleri mail üzerinden yazılı olarak izin alınmıştır. İşveren markası ölçeği için Hazal İçergen'den, Örgütsel Sinizm ölçeği için Gamze Kalağan'dan ve Örgütsel vatandaşlık davranışı için Nejat Basım'dan izin alınmıştır. Yazılı izin mailleri Ek -2: Ölçek Kullanım İzin Mailleri'nde gösterilmiştir.

### *1. Çalışan Değer Önermesi Ölçeği*

İşgörenlerin kurum/kuruluşların işveren markasını algılama düzeylerini değerlendirmek üzere 3 farklı çalışmadan faydalanılmış ve bu çalışmaların değerlendirmeleri göz önünde bulundurulmuştur. Söz konusu değerlendirme sonrası Amber ve Barrow (1996), Knox ve Freeman (2006) ve Backhaus ve Tikoo (2004) çalışmalarında yer alan ifadelerden 23 ifade kullanılmıştır (İçergen, 2016).

**Tablo 3:Çalışan Değer Önermesi Vaat Algısı Ölçeği Boyutları ve Maddeleri**

| BOYUT | MADDELER |
|---|---|
| Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı | 1-2-3-4-5 |
| Algılanan İşlevsel Fayda (Fonksiyonel) | 6-7-8-9-10-11 |
| Algılanan Psikolojik Fayda (Psikolojik) | 12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22-23 |

Araştırmada kullanılan ölçek 5'li Likert tipinde eşit aralıklı bir ölçektir. Ankete katılan bireylerden; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum şeklinde cevap vermeleri istenmiştir.

#### a. Yorumlanan Örgütsel Kimlik İmajı

Mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından algılanan tüm iletilerin mantık ve duygu süzgecinden geçirilerek oluşturulan genel bir algıya, örgütsel kimlik imajı denir. Her zaman kurumun istediği, kendisi ile ilgili algıladığı imajı ile tutarlı olmayabileceği gibi kişiden kişiye farklılaşabildiğini de bir gerçektir (İçergen, 2016).

Yorumlanan Örgütsel Kimlik İmajı mevcut/potansiyel çalışanlar ve işveren markası için önemli bir kavramdır. Bu yüzden İşveren markası ölçeğinde Yorumlanan Örgütsel Kimlik imajı Alt boyut olarak değerlendirilmiştir.

**b. Algılanan Fonksiyonel (İşlevsel) Fayda**

İşveren markası, çalışan değer önermesi olarak sunulan hizmet için ödeme garantisi, güvenli bir çalışma ortamının sağlanması, rol ve sorumlulukların yerine getirilmesi için gerekli ekipmanların sağlanması gibi bir dizi temel işlevsel faydaları ve performans talimatları üzerine kurulur. Bunlar, üstü örtülü şekilde sunulması garanti edilmiş olabileceği gibi işveren vaadi içerisinde önemli bir yere de sahiptir. Ayrıca bunlar, en yüksek düzeyde ücret ödeme, oldukça cazip çalışma ortamı ve en ileri teknoloji gibi işveren marka pozisyonlarının unsurları için de önemli olabilirler (Barrow ve Mosley 2005).

Fonksiyonel faydalar mevcut ve potansiyel çalışanlar için önemli algılar oluşturmakta ve işveren markasının kılavuz kitapçığı olarak sunulmaktadır.

**c. Algılanan Psikolojik Fayda**

Günümüz rekabet ortamında, şirket bünyesine nitelikli çalışanı dâhil etmek kadar onu elde tutmak da güçtür. Bunu sağlamak için de örgütsel bağlılık duygusunu geliştirmek ve beslemek gerekebilir. İşgörenlerin kurum/kuruluşta olmaktan mutluluk duyması, bireysel ve örgütsel değerler arasında uyumu yakalaması, daha fazla çalışma arzusu oluşturması, sosyalleşmesi, işten aldığı tatminin artması ve yıllarca şirkette çalışmayı istemesi sağlanmalıdır.

Psikolojik faydalar işten memnun olma, değerli bulduğu iş arkadaşlarını geliştirme ve temsil ettikleri kurumun değerlerine, amaç ve kalitesine olan inancı içerir (Barrow ve Mosley 2005).

***2. Örgütsel Sinizm Ölçeği***

Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olan "Örgütsel Sinizm Ölçeği" 13 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek, Brandes (1997) tarafından geliştirilmiş 14 maddelik örgütsel sinizm ölçeğinin gözden geçirilmiş formudur. Bu formda, davranışsal boyutta yer alan bir madde çıkarılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeğinde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyut yer almaktadır. Bilişsel boyutta beş madde, duyuşsal

boyutta dört madde ve davranışsal boyutta dört madde olarak kavramsallaştırılmıştır (Kalağan, 2009).

Basım ve Şeşen tarafından türkçeye uyarlanan ÖVD ölçeği Vey/Campbell 2004 ve Willams/Shiaw 1999 çalışmalarından yararlanarak hazırlanmış anket formu Organ tarafından ortaya koyulan beş temel boyutu baz alarak oluşturulmuştur. (Basım & Şeşen, 2006)

Ölçek türkçe literatüre kazandırılma çalışması kaynak dile çeviri, geri çeviri ve çevirinin değerlendirilmesi son olarak uzman değerlendirme aşamalarından geçerek türkçe literatüre kazandırılmıştır. (Basım & Şeşen, 2006)

**Tablo 4:Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları**

| BOYUT | MADDELER |
|---|---|
| Bilişsel Boyut | 1-2-3-4-5 |
| Duyuşsal Boyut | 6-7-8-9 |
| Davranışsal Boyut | 10-11-12-13 |

**a. Bilişsel Boyut**

Bilişsel öğe; bireyin çevresindeki kişi, durum, olay ve nesneye ilişkin sahip olunan her türlü bilgi, deneyim, inanç ve düşünceyi kapsamaktadır. Nesneler ya da fikirlerin var olduğu ve bunların belirli özelliklerinin olduğuna ilişkin yapılan öznel yorumlardır.

**b. Duyuşsal Boyut**

Duyuşsal öğe, birey tarafından olumlu ya da olumsuz olarak nitelendirilen duygusal deneyimlerdir. Hissedilmekte ve kısa sürelidir. Duyuşsal öğeye örnek vermek gerekirse; bir çalışan, zor bir görevi başardığında gurur duyabilir ya da istemediği bir göreve atanarak endişe hissedebilir. İşgörenin karşı karşıya kaldığı bu duygular, işi hakkındaki düşüncelerini şekillendirmektedir.

**c. Davranışsal Boyut**

Davranışsal öğe ise, tutum tarafından şekillendirilmiş, gözlenebilir hareketler olarak tanımlanmaktadır. Kişiler, tutum ve inançları ışığında davranışlarına yön vererek çevresel

olayları değerlendirmekte ve bunun sonucunda karara varmaktadırlar. Çalışma hayatında ise, tutum ve inançlar örgütlerin ortak amaçları doğrultusunda geliştirilmekte; çalışanlar kendi tutum ve inançları dışında, örgütün ortak amaçlarını, tutumlarını, inançlarını ve normlarını benimsemektedirler.

### *3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği*

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışının beş temel boyutunu; diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olarak ifade etmiştir. Bu çalışmada da bu beş boyutun varlığı yeniden ele alınarak değerlendirilmiştir. (Diğergamlık); "Çalışma arkadaşlarım için sorun yaratmaktan kaçınmaya çalışırım."(Nezaket); "Kurumumdaki değişimleri yakından izlerim." (Sivil erdem); "İşteki durumumun olumsuz yönlerinden ziyade her zaman olumlu yönlerinin üzerine odaklanırım." (Sportmenlik /Centilmenlik); "Kurumun kural ve yönetmeliklerine kimse uymasa bile, ben uyarım." (Vicdanlılık) (Basım & Şeşen, 2006).

**Tablo 5:Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları**

| BOYUT | MADDELER |
|---|---|
| Diğergamlık | 1-4-6-8-12 |
| Vicdanlılık | 9-11-18 |
| Nezaket | 5-14-16 |
| Sivil erdem | 2-7-10-13 |
| Sportmenlik / Centilmenlik | 3-15-17-19 |

#### a. Diğergamlık

Diğergamlık, diğer kişilere yardım etmeye veya işle ilişkili sorunların ortaya çıkmasını önlemeye yönelik gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Basım & Şeşen, 2006) .

#### b. Vicdanlılık

Vicdanlılık, çalışanların kendilerinden beklenen asgari rol davranışının ötesinde bir rol davranışını gönüllü olarak sergilemeleridir (Basım & Şeşen, 2006).

**c. Nezaket**

Nezaket, başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan veya kararlar almadan önce diğerlerini bilgilendirmeye dayanan davranışlardır (Basım & Şeşen, 2006).

**d. Sivil Erdem**

Sivil erdem, örgütü etkileyen olaylara karşı çalışanların kendilerini sorumlu kılmaları ve kararlarla toplantılara sorumlu ve gönüllü bir şekilde katılmalarıdır (Basım & Şeşen, 2006).

**e. Sportmenlik/Centilmenlik**

Centilmenlik ise, işe ilişkin kaçınılmaz sorunlar veya zorluklan şikâyet etmeden kabul etme istekliliği olarak tanımlanabilir (Basım & Şeşen, 2006) .

**H. Ölçeklerin Yapı Geçerliliği**

***1. Çalışan Değer Önermesi Ölçeği; Faktör Analizi***

Çalışan Değer Önermesi ölçeği ile ilgili yazında farklı çalışma ve bulgular bulunmakta, kullanılan ölçek İçergen'nin (2006) çalışmasından yararlanılmış ve faktör analizi yapılmıştır. Çalışmanın amacına uygun olarak ölçeğin orijinal hali olan "Çalışan Değer Önermesinin Gerçekleşmesine İlişkin Çalışan Algısı"nı ölçmek için kullanılmıştır. Burada "Vaat Edilen Çalışan Değer Önermesine İlişkin Çalışan Algısı"nı ölçmek için orijinal ölçekten ifadeler yeniden yapılandırılıp türetildiği için vaat algısı ölçeğine faktör analizi yapılması uygun görülmüştür. Bu bağlamda çalışan değer önermesi vaat algısı ölçeğine faktör analizi uygulanmıştır. Faktörlerin altında oluşan maddeler incelendiğinde bu faktörler yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan fonksiyonel fayda ve algılanan psikolojik fayda olarak tanımlanmıştır. Ayrıca faktör analizi sonucunda 6, 9, 10, 11, 15 maddelerin uygun faktör yükü yüklenmediği tespit edilmiş ve bundan sonraki analizlerden 6, 9, 10 11, 15 maddeleri çıkarılmıştır.

Üç ana boyuttan oluşan çalışan değer önermesi değişkenine uygulanan faktör analizi sonucunda ÇDÖVA'nın KMO ( *Kaiser Meyer Olkin*) değeri bu değişken için 0,955 olduğundan değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun "mükemmel" seviyede olduğu görülmektedir.

**Tablo 6: ÇDÖVA KMO ve Bartlett's Testi**

| **Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Yeterliliği** | | ,955 |
|---|---|---|
| Bartlett Testi | Ki-Kare | 3949,132 |
| | df | 153 |
| | Anlamlılık | ,000 |

Çalışan Değer Önermesi ölçeğinin geneline uygulanan faktör analizinin ardından her bir boyut için ayrı ayrı faktör analizi yapılmıştır. Üç alt boyuttan oluşan "Yorumlanan örgütsel kimlik imajı" boyut için uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre KMO *(Kaiser Mayer Olkin)* değeri 0,858 çıkmıştır. Elde edilen bu değer değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun "iyi" olduğunu göstermektedir. Tablo 7'da analiz sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 7:YKÖI Boyutu KMO ve Bartlett's Testi**

| **Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Yeterliliği** | | ,858 |
|---|---|---|
| Bartlett Testi | Ki-Kare | 625,869 |
| | df | 10 |
| | Anlamlılık | ,000 |

ÇDÖVA ikici boyutu olarak "Algılanan fonksiyonel fayda" boyutu için uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre KMO *(Kaiser Mayer Olkin)* değeri 0,500 çıkmıştır. Elde edilen bu değer değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun "kötü" olduğunu göstermektedir. Tablo 8'de analiz sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 8: AFF Boyutu KMO ve Bartlett's Testi**

| **Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Yeterliliği** | | ,500 |
|---|---|---|
| Bartlett Testi | Ki-Kare | 278,285 |
| | df | 1 |
| | Anlamlılık | ,000 |

Son boyut olan "algılanan psikolojik fayda" boyutu için uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre KMO Kaiser Mayer Olkin) örnekleme yeterliliği değeri 0,948 çıkmıştır. Elde edilen bu değer değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun "mükemmel" olduğunu göstermektedir. Tablo 9'de analiz sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 9:APF Boyutu KMO ve Bartlett's Testi**

| **Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Yeterliliği** | | ,948 |
|---|---|---|
| Bartlett Testi | Ki-Kare | 2401,674 |
| | Df | 55 |
| | Anlamlılık | ,000 |

Çalışan değer önermesi vaat algısı ölçeğine yapılan faktör analizinin sonucunda maddelere ait elde edilen yük değerleri ve güvenirlik katsayıları Tablo 10'da sunulmuştur.

**Tablo 10: ÇDÖVA Alt Boyutları Faktör Yükleri ve Cronbach's Alfa Değerleri**

| Ölçek madde no | Faktör | Faktör Yükü | | | Cronbach's Alfa |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı | ,704 | | | ,889 |
| 2 | | ,879 | | | |
| 3 | | 7,26 | | | |
| 4 | | ,751 | | | |
| 5 | | ,472 | | | |
| 7 | Algılanan İşlevsel (Fonksiyonel) Fayda | | ,512 | | ,912 |
| 8 | | | ,605 | | |
| 12 | Algılanan Psikolojik (Psikolojik) Fayda | | | ,667 | ,960 |
| 13 | | | | ,790 | |
| 14 | | | | ,817 | |
| 16 | | | | ,809 | |
| 17 | | | | ,950 | |
| 18 | | | | ,772 | |
| 19 | | | | ,651 | |
| 20 | | | | ,639 | |
| 21 | | | | ,709 | |
| 22 | | | | ,726 | |
| 23 | | | | ,771 | |

## I. Ölçeklerin Güvenilirliği

### *1. Çalışan Değer Önermesi Çalışan Algısı ( Vaat- Gerçekleşme)*

Her iki değişkenin ve onların alt boyutlarının güvenirliğini ölçmek için toplanan veriler istatistiksel paket programı yardımıyla güvenilirlik analizinden geçirilmiştir. Anketin

güvenilirlik düzeyini saptamak amacıyla Alpha Modeli ve Cronbach's Alfa güvenilirlik analizi kullanılmıştır.

Maddeler arası korelâsyona bağlı uyum değerini gösteren Cronbach's Alfa değeri faktör altındaki soruların güvenilirlik değerini göstermektedir. Cronbach's Alfa değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. (Saruhan & Özdemirci, 2013).

Elde edilen veriler ışığında çalışan değer önermesinin gerçekleşme ölçeğinden, orijinal halinden türetilen "Çalışan Değer Önermesi Vaat Algısı" ölçeğinin geneli için yapılan güvenilirlik analizine göre Cronbach's Alfa değeri 0,967 bulunmuştur. Bu durumda ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilebilir. Daha da önemlisi çalışan değer önermesi vaat algısı ölçeğinin her bir boyutu için yapılan güvenilirlik analizlerinin sonucu tablo 11'de gösterilmiştir.

**Tablo 11:ÇDÖVA Boyutlarının Güvenirlilik Değeri ve Madde Sayısı**

| Boyutlar | Cronbach's Alfa | Madde Sayısı |
|---|---|---|
| **Yorumlanan Örgütsel Kimlik imajı** | ,889 | 5 |
| **Algılanan Fonksiyonel Fayda** | ,912 | 2 |
| **Algılanan Psikolojik Fayda** | ,960 | 11 |
| **Çalışan Değer Önermesi Vaat Algısı** | ,967 | 18 |

Çalışan değer önermesi orijinal ölçeği, çalışan değer önermesi gerçekleşme algısı olarak kullanılmıştır. "Çalışan Değer Önermesi Gerçekleşme Algısı" ölçeğinin geneline yapılan güvenirlilik analizine göre 0,973 bulunmuştur. Bu durumda ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilebilir. Tablo 12'de gösterilmiştir.

**Tablo 12:ÇDÖGA Boyutlarının Güvenirlilik Değeri ve Madde Sayısı**

| Boyutlar | Cronbach's Alfa | Madde Sayısı |
|---|---|---|
| **Yorumlanan Örgütsel Kimlik imajı** | ,909 | 5 |
| **Algılanan Fonksiyonel Fayda** | ,933 | 2 |
| **Algılanan Psikolojik Fayda** | ,964 | 11 |
| **Çalışan Değer Önermesi Gerçekleşme Algısı** | ,973 | 18 |

Çalışan değer önermesinde "Vaat edilen çalışan değer önermesi algısı ile gerçekleşen çalışan değer önermesi algısı arasındaki fark" algısının üçüncü ana hipotezimizi değerlendirmek için kullanılmıştır. Karşılaştırılmış fark vaat ile gerçekleşen algıdan sayısal değerlerin çıkarılması ile oluşturulmuştur. "Çalışan Değer Önermesi Karşılaştırılmış Fark Algısı" olarak ifade edilen ölçeğinin geneline yapılan güvenirlilik analizine göre 0,905 bulunmuştur. Bu durumda ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 13: ÇDÖ Karşılaştırılmış Algı Boyutlarımın Güvenirlilik Değeri ve Madde Sayısı**

| Boyutlar | Cronbach's Alfa | Madde Sayısı |
|---|---|---|
| **Yorumlanan Örgütsel Kimlik imajı** | ,713 | 5 |
| **Algılanan Fonksiyonel Fayda** | ,777 | 2 |
| **Algılanan Psikolojik Fayda** | ,887 | 11 |
| **Çalışan Değer Önermesi Gerçekleşme Algısı** | ,905 | 18 |

### *2. Örgütsel Sinizim Ölçeği*

Çalışmanın diğer değişkeni olan örgütsel sinizm ölçeğinin geneline için yapılan güvenirlilik analizine göre Cronbach's Alfa değeri 0,969 bulunmuştur. Bu durumda ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilebilir. Örgütsel Sinizm ölçeğinin her bir alt boyutu için yapılan güvenilirlik analiz sonuçları tablo 14'de gösterilmiştir.

**Tablo 14:Örgütsel Sinizm Boyutlarının Güvenirlilik Değeri ve Madde Sayısı**

| Boyutlar | Cronbach's Alfa | Madde Sayısı |
|---|---|---|
| **Bilişsel** | ,949 | 5 |
| **Duyuşsal** | ,978 | 4 |
| **Davranışsal** | ,924 | 4 |
| **Örgütsel Sinizm Algısı** | ,969 | 13 |

### *3. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği*

Son değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin geneline için yapılan güvenirlilik analizine göre Cronbach's Alfa değeri 0,966 bulunmuştur. Bu durumda ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin her bir alt boyutu için yapılan güvenilirlik analiz sonuçları tablo 15'de gösterilmiştir.

**Tablo 15:Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Güvenirlilik Değeri ve Madde Sayısı**

| Boyutlar | Cronbach's Alfa | Madde Sayısı |
|---|---|---|
| **Diğergamlık** | ,873 | 5 |
| **Vicdanlılık** | ,823 | 3 |
| **Nezaket** | ,915 | 3 |
| **Sivil Erdem** | ,873 | 4 |
| **Sportmenlik** | ,846 | 4 |
| **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı** | ,966 | 19 |

# II. VERİ ANALİZİ

## A. Verilerin Analizi ve Bulguların Yorumlanması

### *1. Tanımlayıcı İstatistik*

Saha araştırmasında toplam 256 adet anket toplanmış olup 25 tane anket saha çalışma alanı kapsam dışı yapılması ve meslek uyumsuzluğu nedeniyle kabul edilmemiştir. Geçerli 231 adet anket ile analizler yapılmıştır. Toplanan anketlerin tanımlayıcı istatistikleri aşağıdaki gibidir.

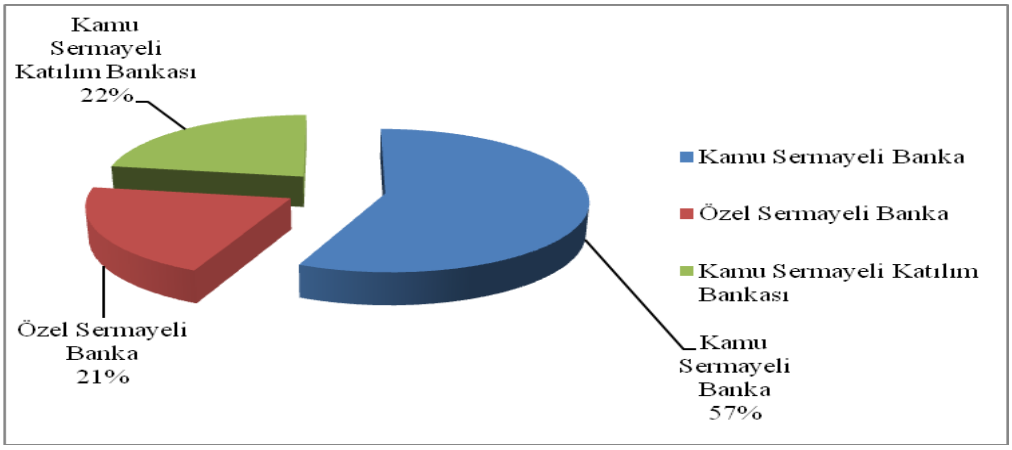
Ankete katılanların banka sermaye tipi, yaş, sektördeki çalışma süresi, kurumdaki unvan durumu ve eğitim seviye dağılımları tablo ve grafik olarak aktarılmıştır.

**Tablo 16: Sermaye Tipi Dağılımı**

| Çalışmakta Olduğunuz Banka Aşağıdaki Kategorilerden Hangisine Dâhildir? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
| Geçerli | Kamu Sermayeli Banka | 131 | 56,7 | 56,7 | 56,7 |
| | Özel Sermayeli Banka | 48 | 20,8 | 20,8 | 77,5 |
| | Kamu Sermayeli Katılım Bankası | 52 | 22,5 | 22,5 | 100,0 |
| | Toplam | 231 | 100,0 | 100,0 | |

Saha araştırmasında, sermaye tipi olarak en fazla kamu sermayeli bankalardan 131 kişi ile en yüksek katılım göstermiştir. 52 kişi kamu sermayeli katılım bankası ve son sırada 48 kişi ile özel sermayeli banka dağılım göstermiştir.

**Şekil 11: Sermaye Tipi Dağılım Grafiği**

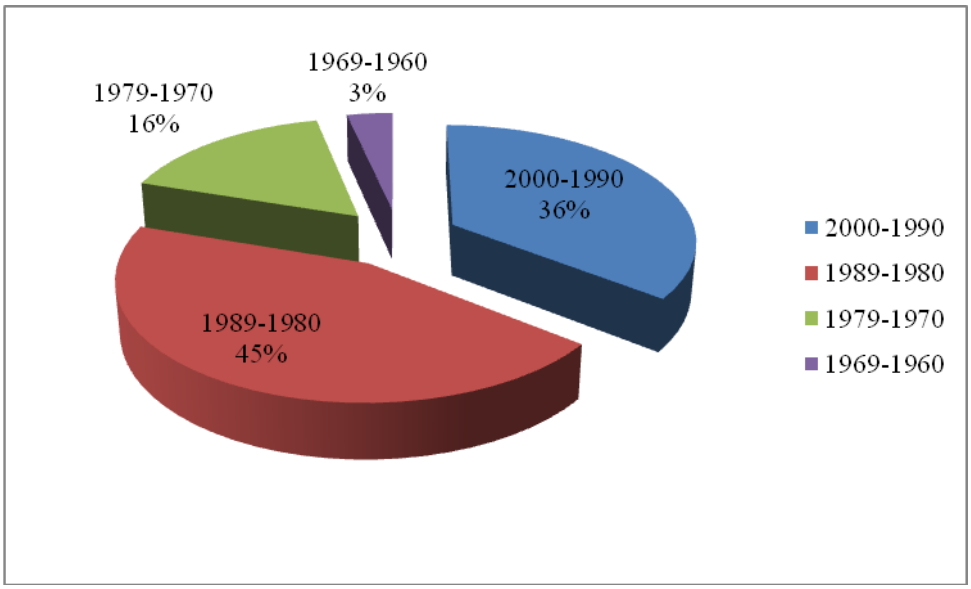


**Tablo 17: Katılanların Yaş Dağılımı**

| Hangi yıl aralığında doğdunuz? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
| Geçerli | 2000-1990 | 82 | 35,5 | 35,5 | 35,5 |
| | 1989-1980 | 103 | 44,6 | 44,6 | 80,1 |
| | 1979-1970 | 38 | 16,5 | 16,5 | 96,5 |
| | 1969-1960 | 8 | 3,5 | 3,5 | 100,0 |
| | Toplam | 231 | 100,0 | 100,0 | |

231 anketörden toplanan "hangi yıl aralığında doğdunuz ?" sorusuna verilen cevap dağılımı Tablo 17'de gösterilmiştir. En fazla yaş aralığı 103 kişi ile 1989-1980 ile ilk sırada yer almıştır. Daha sonra 2000-1990 doğumlular 82 kişi ile ikinci sırada yer almaktadır. 1979-1970 ve 1969-1960 doğumluların jenerasyonun bankacılık sektöründe çok tercih etmediği veya bankacılık sektörünün 1979-1970 ve 1696-1960 doğumluları tercih etmediğini söyleyebiliriz. Ayrıca Türkiye'de 1980'ler 90'lar da bankacılık sektörünün gelişimi de etkili olmuş olabilir.

**Şekil 12: Yaş Dağılım Grafiği**

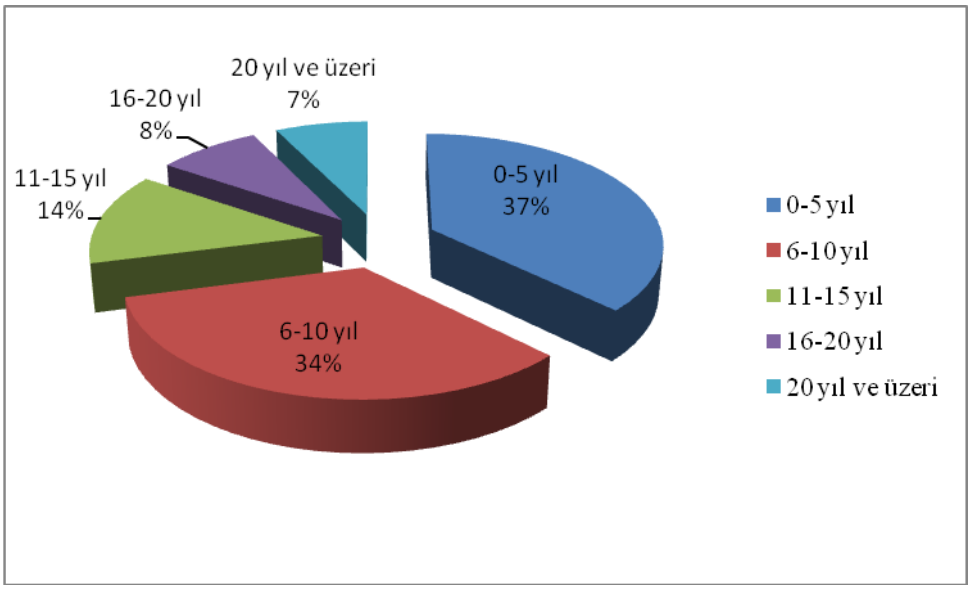


**Tablo 18:Sektör Çalışma Süresi**

| Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
| Geçerli | 0-5 yıl | 86 | 37,2 | 37,2 | 37,2 |
| | 6-10 yıl | 78 | 33,8 | 33,8 | 71,0 |
| | 11-15 yıl | 31 | 13,4 | 13,4 | 84,4 |
| | 16-20 yıl | 19 | 8,2 | 8,2 | 92,6 |
| | 20 yıl ve üzeri | 17 | 7,4 | 7,4 | 100,0 |
| | Toplam | 231 | 100,0 | 100,0 | |

Sektörde çalışma süresi incelendiğinde 0-5 yıl çalışma süresinin fazla olduğu görülmektedir. Arkasından takip eden 6-10 yıl çalışma süresi gelmektedir. İşveren markasının son on yılda değer kazandığını söyler isek çalışanların bankacılık sektörünü tercih ederken işveren markası unsurlarına dikkat ettiğini söyleyebiliriz. Araştırmaya katılanlara kurumda ne kadar çalıştığı sorulmadığı ve sadece sektördeki meslek süresi sorulduğu için çalışan değer önermesi algısının kurumla ilişkisi kurulmamıştır.

**Şekil 13: Sektörde Çalışma Süresi Dağılım Grafiği**

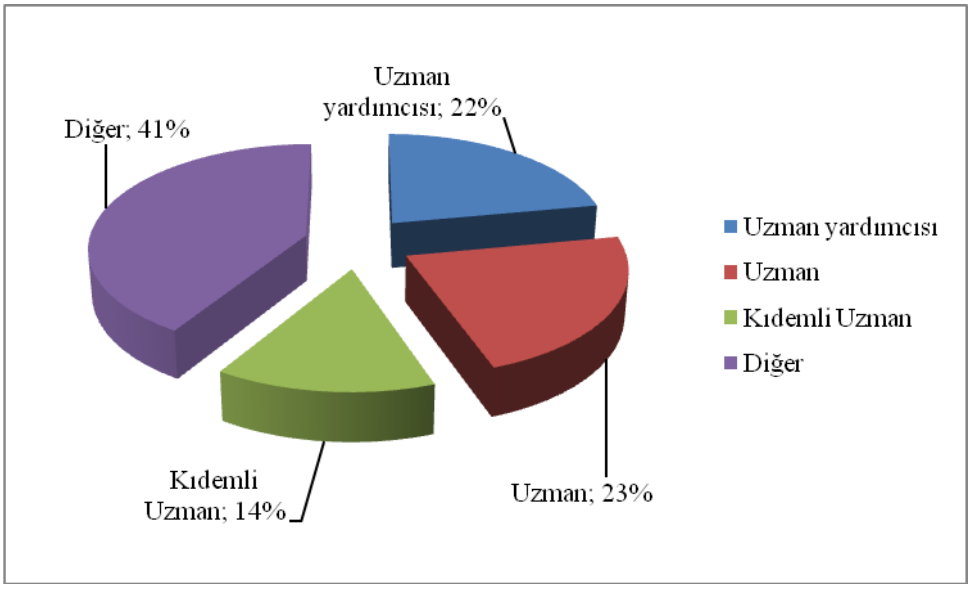


**Tablo 19: Kurumdaki Unvan Dağılımı**

| Kurumdaki Unvanınız aşağıdakilerden hangisidir? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
| Geçerli | Uzman yardımcısı | 51 | 22,1 | 22,1 | 22,1 |
| | Uzman | 52 | 22,5 | 22,5 | 44,6 |
| | Kıdemli Uzman | 33 | 14,3 | 14,3 | 58,9 |
| | Diğer | 95 | 41,1 | 41,1 | 100,0 |
| | Toplam | 231 | 100,0 | 100,0 | |

Anket çalışmamızda farklı bankalardan katılım gösterildiği için unvan uyumsuzluğu yaşanmıştır. Kurumlar arası unvan birliği olmadığı için homojen bir dağılım göstermemiştir. Anket analizlerinde sağlıklı bir tanımlayıcı istatistik olmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır.

**Şekil 14:Kurumdaki Unvan Dağılım Grafiği**

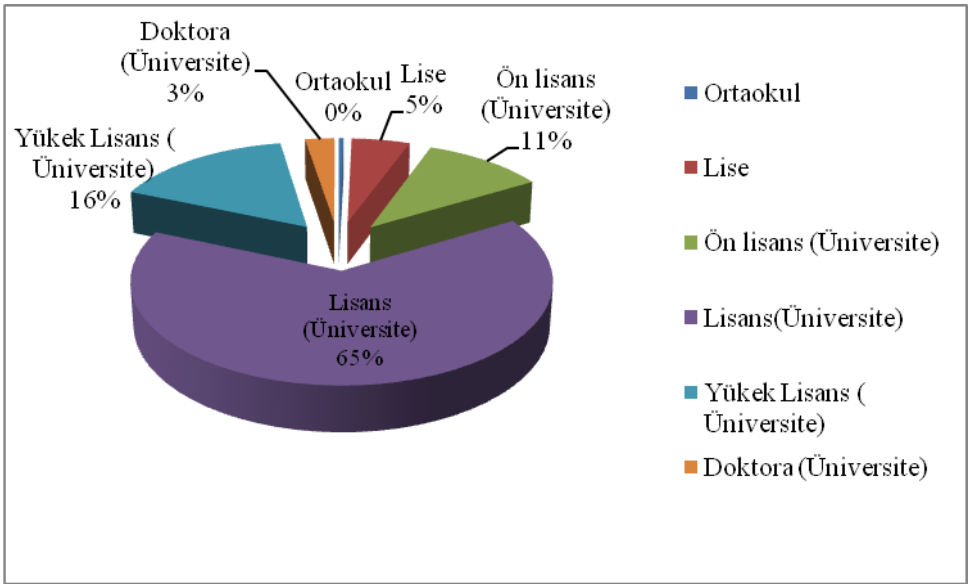


**Tablo 20:Öğrenim Durumu Dağılımı**

| Öğrenim Durumunuz nedir? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
| Geçerli | Ortaokul | 1 | ,4 | ,4 | ,4 |
| | Lise | 12 | 5,2 | 5,2 | 5,6 |
| | Ön lisans (Üniversite) | 25 | 10,8 | 10,8 | 16,5 |
| | Lisans(Üniversite) | 150 | 64,9 | 64,9 | 81,4 |
| | Yüksek Lisans ( Üniversite) | 37 | 16,0 | 16,0 | 97,4 |
| | Doktora (Üniversite) | 6 | 2,6 | 2,6 | 100,0 |
| | Toplam | 231 | 100,0 | 100,0 | |

Toplanan anketlerin "öğrenim durumu dağılımı" tablo 20'da verilmiştir. Bankacılık sektörünün lisans mezunu çalışanları daha fazla tercih ettiğini ifade edebiliriz. Artan eğitim seviyesi ve bankların Çalışan değer önermesi fırsatlarından biri olarak çalışanlara, anlaşma yapılan üniversiteler ile eğitim fırsatı sunduğunu ve bu fırsatlar ile çalışan seviyesini arttırmak ve kurum eğitim seviyesini arttırmak istediğini söyleyebiliriz.

**Şekil 15:Öğrenim Durumu Dağılım Grafiği**



Toplanan verilerden yaş ile (öğrenim durumu-sektör yılı – kurumdaki unvan) dağılımları incelenmiştir. Aşağıdaki tablo 21- tablo 22 –tablo 23'de ilgili analizler yapılmıştır. Bu analizler şu şekildedir.

**Tablo 21: Yaş & Eğitim Durum Tablosu**

| Hangi Yıl Aralığında Doğdunuz? * Öğrenim Durumunuz Nedir? | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Öğrenim Durumunuz nedir? | | | | | | |
| | | Ortaokul | Lise | Ön lisans (Üniversite) | Lisans(Üniversite) | Yüksek Lisans ( Üniversite ) | Doktora (Üniversite) | Toplam |
| Hangi yıl aralığında doğdunuz? | 2000-1990 | 0 | 1 | 10 | 57 | 14 | 0 | 82 |
| | 1989-1980 | 0 | 9 | 11 | 67 | 14 | 2 | 103 |
| | 1979-1970 | 1 | 2 | 4 | 22 | 7 | 2 | 38 |
| | 1969-1960 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | 2 | 8 |
| Toplam | | 1 | 12 | 25 | 150 | 37 | 6 | 231 |

Tablo 21'de yaş ile öğrenim durumu arasındaki kişi dağılımında genç yaştaki kişiler ile orta yaştaki kişiler arasındaki gözle görülebilir sayı farkından dolayı net olarak yaş arttıkça eğitim seviyesi artar söylemi yanlış olabilir.Bu durumun doğum yılı düşük olan kişilerin bankacılık sektöründe iş başvuru koşulu minimum lisans veya ön lisans olduğu için genç iş görenler eğitime önem daha fazla diyemeyiz.

**Tablo 22: Yaş & Sektörde Çalışma Süresi**

| Hangi Yıl Aralığında Doğdunuz? * Sektörde Kaç Yıldır Çalışmaktasınız? | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız? | | | | | |
| | | 0-5 yıl | 6-10 yıl | 11-15 yıl | 16-20 yıl | 20 yıl ve üzeri | Toplam |
| Hangi yıl aralığında doğdunuz? | 2000-1990 | 65 | 16 | 0 | 1 | 0 | 82 |
| | 1989-1980 | 20 | 60 | 20 | 3 | 0 | 103 |
| | 1979-1970 | 1 | 2 | 11 | 13 | 11 | 38 |
| | 1969-1960 | 0 | 0 | 0 | 2 | 6 | 8 |
| Toplam | | 86 | 78 | 31 | 19 | 17 | 231 |

Tablo 22'de yaş ve sektör tecrübesi arasında doğru orantılı bir şekilde ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 23: Sektör Çalışma Süresi & Öğrenim Durumu**

| Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız? * Öğrenim Durumunuz nedir? | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Öğrenim Durumunuz nedir? | | | | | | |
| | | Ortaokul | Lise | Ön lisans (Üniversite) | Lisans(Üniversite) | Yüksek Lisans ( Üniversite) | Doktora (Üniversite) | Toplam |
| Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız? | 0-5 yıl | 0 | 1 | 9 | 66 | 10 | 0 | 86 |
| | 6-10 yıl | 0 | 7 | 10 | 49 | 11 | 1 | 78 |
| | 11-15 yıl | 0 | 4 | 3 | 14 | 9 | 1 | 31 |
| | 16-20 yıl | 0 | 0 | 3 | 11 | 4 | 1 | 19 |
| | 20 yıl ve üzeri | 1 | 0 | 0 | 10 | 3 | 3 | 17 |
| Toplam | | 1 | 12 | 25 | 150 | 37 | 6 | 231 |

Tablo 23'de ankete katılanların %38' i 0-5 yıl tecrübesi olan ve lisans mezunları oluşturmaktadır. %34'ü 6-10 yıl arası olan katılımcılardan yaklaşık %15'i yüksek lisans derecesinde mezun olduğunu söyleyebiliriz. Sektördeki çalışma yılına bağlı olarak unvanda yükselme ile arasında doğru orantılı ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

### *2. Verilerin Analizi ve Bulguların Yorumlanması*

Çalışan değer önermesinin gerçekleşme algısı, vaat algısı ve karşılaştırılmış fark algısının, örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki arasında anlamlı ilişki olup olmadığını görmek amacıyla yapılan korelasyon analizi için ileri analizi için istatistik paket programları kullanılmıştır.

#### a. Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Analizi

Aşağıdaki tabloda ÇDÖ'nin vaat- gerçekleşen ve karşılaştırılmış fark algılarının boyut bazlı aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

**Tablo 24: ÇDÖ Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Tablosu**

| Değişken /Boyut | | Ortalama ( $\bar{X}$ ) | Standart Sapma (б) |
|---|---|---|---|
| ÇDÖVA | YKIVO | 4,01 | 0,76 |
| | AFFVO | 3,98 | 0,89 |
| | APFVO | 3,79 | 0,89 |
| ÇDÖGA | YKIGO | 4 | 0,74 |
| | AFFGO | 3,91 | 0,9 |
| | APFGO | 3,76 | 0,89 |
| ÇDÖKFO | YKIKFO | 0,16 | 0,63 |
| | AFFKFO | 0,22 | 0,83 |
| | APFKFO | 1,42 | 1,02 |
| ÖRGÜTSEL SİNİZM | ÖSBBO | 2,1 | 0,93 |
| | ÖSDYBO | 1,8 | 0,9 |
| | ÖSDVBO | 1,89 | 0,88 |
| ÖVD | ÖVDDBO | 4,03 | 0,64 |
| | ÖVDNBO | 4,21 | 0,71 |
| | ÖVDVBO | 4 | 0,74 |
| | ÖVSEBO | 3,99 | 0,74 |
| | ÖVDCBO | 3,95 | 0,74 |

Aritmetik ortalama yorumu yapabilmek için 5'li likert uygulandığı için 5 üzerinden değerlendirilecektir. ÇDÖVA ve ÇDÖGA aritmetik ortalamaları incelendiğinde, vaat algısının ve gerçekleşme algısının yüksek olduğunu söyleyebiliriz. ÇDÖKFA'nın vaat algısı değerleri ile gerçekleşme algısının değerleri çıkarımından elde edildiği için aritmetik ortalama değeri düşük çıkmıştır. Bu noktada fark algısının düşük olması vaat algısı ile gerçekleşen algının arasındaki beklenti düzeyleri büyük farkların olmadığını söyleyebiliriz.

Örgütsel sinizm boyutlarının aritmetik ortalamaları düşük çıkmıştır, bu durum ÇDÖ algısının yüksek çıkması durumunda olası bir orandır. ÇDÖ vaat ve gerçekleşme algıları yüksek çıktığı için çalışan örgütsel sinizm algısından uzaklaştığını söyleyebiliriz.

Örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutlarda 4'e yakın ve 4 puan üstü çıkması ÇDÖ algısının yüksek olduğu ve çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini söyleyebiliriz.

Araştırmamızın amacına uygun olarak aritmetik ortalama da çıkmıştır. ÇDÖ yüksek algıya sahip ise Örgütsel vatandaşlık davranışı algısı ortaya çıkmakta, ÇDÖ algısı yüksek çıktığı için örgütsel sinizm algısı düşük çıkmıştır. ÇDÖ algılarının düşük çıkması durumunda ÖS algısı aritmetik ortalaması yüksek, ÖVD algısının aritmetik ortalaması düşük çıkması beklenmektedir.

Standart sapma değerleri 0'dan büyüktür. Standart sapma değeri 0 değerinden uzaklaştıkça heterojen ve ortalama değerden uzak olduğunu söyleyebiliriz.

**b. Kolmogorov- Smirnov Testi**

Hipotez analizi sürecinde verilerin parametrik / nonparemetrik analizini belirlemek için normal dağılım analizi yapılmıştır. Öncelikle Kolmogorov- Smirnov (K-S) testi yapılmıştır. Dağılım analiz sonuçları p>0,05 (sig.) değerinin altında, 000 değeri çıktığı için dağılımın normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. K-S değerlerli ile yetinilmemiş histogram ve Q-Q plot analizi yapılmıştır. (Histogram grafiği ve Q-Q Plot grafiği Ek 3'de verilmiştir).

Hipotez analizlerinde normal dağılım göstermediği için "SPEARMAN KORELÂSYON" analizi yapılmıştır.

Sağlıklı analiz yapmak için doğru yöntemini bulmak adına ÇDÖVA, ÇDÖGA, ÇDÖKFO, ÖS, ÖVD değişkenlerine parametrik- non-parametric test yapılmıştır. Yapılan test sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo 25: ÇDÖVA K-S Testi**

| ÇDÖVA One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | YKIVO | AFFVO | APFVO |
| N | | 231 | 231 | 231 |
| Normal Parametreler[a,b] | Anlam | 4,019913 | 3,989177 | 3,794569 |
| | Std. Sapma | ,7649621 | ,8949689 | ,8993633 |
| En Aşırı Farklar | Kesinlik | ,139 | ,245 | ,127 |
| | Pozitif | ,100 | ,136 | ,090 |
| | Negatif | -,139 | -,245 | -,127 |
| Test İstatistiği | | ,139 | ,245 | ,127 |
| Asymp. Sig. (2-kuyruklu) | | ,000[c] | ,000[c] | ,000[c] |

ÇDÖVA boyutlarının K-S testinde p>0,05 (sig.) değeri, 000 çıkmıştır Bu sonuç ile değişkenin normal dağılım göstermediği anlaşıldığından değişkenler arası ilişkinin analizi Spearman testinin kullanılması uygun görülmüştür. (Saruhan & Özdemirci, 2013).

**Tablo 26: ÇDÖGA K-S Testi**

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | YKIGO | AFFGO | APFGO |
| N | | 231 | 231 | 231 |
| Normal Parametreler[a,b] | Anlam | 4,006061 | 3,911255 | 3,756395 |
| | Std. Sapma | ,7456293 | ,9063322 | ,8984015 |
| En Aşırı Farklar | Kesinlik | ,137 | ,240 | ,112 |
| | Pozitif | ,101 | ,167 | ,083 |
| | Negatif | -,137 | -,240 | -,112 |
| Test İstatistiği | | ,137 | ,240 | ,112 |
| Asymp. Sig. (2-kuyruklu) | | ,000[c] | ,000[c] | ,000[c] |

ÇDÖGA boyutlarının K-S testinde p>0,05 (sig.) değeri, 000 çıkmıştır. Bu sonuç ile değişkenin normal dağılım göstermediği anlaşıldığından değişkenler arası ilişkinin analizi Spearman testinin kullanılması uygun görülmüştür. (Saruhan & Özdemirci, 2013).

**Tablo 27: ÇDÖKFO K-S Testi**

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | YKIKFO | AFFKFO | APFKFO |
| N | | 231 | 231 | 231 |
| Normal Parametreler[a,b] | Anlam | ,160693 | ,227273 | 1,420915 |
| | Std. Sapma | ,6355083 | ,8348866 | 1,0287572 |
| En Aşırı Farklar | Kesinlik | ,143 | ,235 | ,072 |
| | Pozitif | ,134 | ,235 | ,064 |
| | Negatif | -,143 | -,207 | -,072 |
| Test İstatistiği | | ,143 | ,235 | ,072 |
| Asymp. Sig. (2-kuyruklu) | | ,000[c] | ,000[c] | ,005[c] |

ÇDÖKFO boyutlarının K-S testinde p>0,05 (sig.) değeri, 000 çıkmıştır. Bu sonuç ile değişkenin normal dağılım göstermediği anlaşıldığından değişkenler arası ilişkinin analizi Spearman testinin kullanılması uygun görülmüştür. (Saruhan & Özdemirci, 2013).

**Tablo 28: Örgütsel Sinizm K-S Testi**

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | ÖSBBO | ÖSDYBO | ÖSDVBO |
| N | | 231 | 231 | 231 |
| Normal Parametreler[a,b] | Anlam | 2,105628 | 1,805195 | 1,896104 |
| | Std. Sapma | ,9343277 | ,9162987 | ,8886519 |
| En Aşırı Farklar | Kesinlik | ,164 | ,226 | ,181 |
| | Pozitif | ,164 | ,226 | ,181 |
| | Negatif | -,118 | -,190 | -,157 |
| Test İstatistiği | | ,164 | ,226 | ,181 |
| Asymp. Sig. (2-kuyruklu) | | ,000[c] | ,000[c] | ,000[c] |

Örgütsel Sinizm boyutlarının K-S testinde p>0,05 (sig.) değeri, 000 çıkmıştır. Bu sonuç ile değişkenin normal dağılım göstermediği anlaşıldığından değişkenler arası ilişkinin analizi Spearman testinin kullanılması uygun görülmüştür. (Saruhan & Özdemirci, 2013).

**Tablo 29: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı K-S Testi**

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ÖVDBO | ÖVVBO | ÖVNBO | ÖVSEBO | ÖVCBO |
| N | | 231 | 231 | 231 | 231 | 231 |
| Normal Parametreler[a,b] | Anlam | 4,039827 | 4,001443 | 4,217893 | 3,990260 | 3,952381 |
| | Std. Sapma | ,7014073 | ,7597977 | ,7183900 | ,7475775 | ,7481170 |
| En Aşırı Farklar | Kesinlik | ,141 | ,162 | ,238 | ,159 | ,160 |
| | Pozitif | ,089 | ,141 | ,138 | ,127 | ,124 |
| | Negatif | -,141 | -,162 | -,238 | -,159 | -,160 |
| Test İstatistiği | | ,141 | ,162 | ,238 | ,159 | ,160 |
| Asymp. Sig. (2-kuyruklu) | | ,000[c] | ,000[c] | ,000[c] | ,000[c] | ,000[c] |

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının K-S testinde p>0,05 (sig.) değeri, 000 çıkmıştır (Saruhan & Özdemirci, 2013). Bu sonuç ile değişkenin normal dağılım göstermediği anlaşıldığından değişkenler arası ilişkinin analizi Spearman testinin kullanılması uygun görülmüştür. (Saruhan & Özdemirci, 2013). Histogram analizi ek-3'te verilmiştir.

### c. Araştırma Hipotez Testi Sonuçları

Sıfır hipotezler değerlendirildiği için "anlamlı bir ilişki" yoktur üzerine değerlendirme yapılmıştır. Aşağıdaki hipotez tabloları araştırma sonuçlarını özetlenmiş halinde gösterilmektedir.

**Tablo 30: ÇDÖVA Örgütsel Sinizm algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Algısı Değişkenleri İle İlgili Hipotezler**

| **Vaat Edilen Çalışan Değer Önermesine İlişkin Çalışan Algısı Hipotezleri Ana Hipotezler ve Alt Boyut Hipotezleri** | | **KABUL / RED** |
|---|---|---|
| **$H_{A.1.}$** | **Vaat edilen çalışan değer önermesine ilişkin çalışan algısı ile örgütsel sinizm algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.** | **KABUL** |
| **$H_{A.0}$** | **Vaat edilen çalışan değer önermesine ilişkin çalışan algısı ile örgütsel sinizm algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.** | **RED** |
| $H_{A.1.1.0}$ | YKIVA algısı boyutu ile bilişsel boyut arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{A.1.2.0}$ | YKIVA algısı boyutu ile duyuşsal boyut arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{A.1.3.0}$ | YKIVA algısı boyutu ile davranışsal boyut arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{A.1.4.0}$ | AFFVA algısı boyutu ile bilişsel boyut arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{A.1.5.0}$ | AFFVA algısı boyutu ile duyuşsal boyut arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{A.1.6.0}$ | AFFVA algısı boyutu ile davranışsal boyut arasında anlamlı bir ilişki vardır. | **RED** |
| $H_{A.1.7.0}$ | APFVA algısı boyutu ile bilişsel boyut arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{A.1.8.0}$ | APFVA algısı boyutu ile duyuşsal boyut arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |

| | | |
|---|---|---|
| $H_{.A.1.9.0}$ | APFVA algısı boyutu ile davranışsal boyut arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| **$H_{.B.2,1}$** | **Vaat edilen çalışan değer önermesine ilişkin çalışan algısı ile örgütsel vatandaşlık davranış algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.** | **KABUL** |
| **$H_{.B.2,0}$** | **Vaat edilen çalışan değer önermesine ilişkin çalışan algısı vatandaşlık davranışı algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.** | **RED** |
| $H_{.B.2.1.0}$ | YKIVA algısı boyutu ile diğergamlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.B.2.2.0}$ | YKIVA algısı boyutu ile vicdanlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.B.2.3.0}$ | YKIVA algısı boyutu ile nezaket boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.B.2.4.0}$ | YKIVA algısı boyutu ile sivil erdem boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.B.2.5.0}$ | YKIVA algısı boyutu ile centilmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.B.2.6.0}$ | AFFVA algısı boyutu ile diğergamlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.B.2.7.0}$ | AFFVA algısı boyutu ile vicdanlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.B.2.8.0}$ | AFFVA algısı boyutu ile nezaket boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.B.2.9.0}$ | AFFVA algısı boyutu ile sivil erdem boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.B.2.10.0}$ | AFFVA algısı boyutu ile centilmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.B.2.11.0}$ | APFVA algısı boyutu ile diğergamlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.B.2.12.0}$ | APFVA algısı boyutu ile vicdanlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.B.2.13.0}$ | APFVA algısı boyutu ile nezaket boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.B.2.14.0}$ | APFVA algısı boyutu ile sivil erdem boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.B.2.15.0}$ | APFVA algısı boyutu ile centilmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |

Yukarıda belirtilen hipotezlerin Spearman's rho sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir. Hipotez tablosun da ÇDÖVO'nun alt boyutları ile örgütsel sinizm boyutları ile arasındaki ilişkiyi inceleyen hipotezler $H_A$ ile ifade edilen hipotezlerdir. ÇDÖVO'nun alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık boyutları arasındaki hipotezler $H_B$ ile ifade edilmiştir. Bu hipotezlerin analizleri detaylı bir şekilde aktarılmıştır.

Tablo 31'de ÇDÖVA'nın YKIVO boyutunun örgütsel sinizm algı boyutları ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Hipotez numaraları $H_{A.1.1.0}$ ,$H_{A.1.2.0}$ ,$H_{A.1.3.0}$ olan hipotezlerin Spearman's rho katsayı değerleri sırasıyla -,601 , -,468 , -,454 olması nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkinin negatif yönlü orta seviyede anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu yüzden $H_{A.1.1.0}$ ,$H_{A.1.2.0}$ ,$H_{A.1.3.0}$ hipotezleri reddedilmiştir.

YKIVO ile ÖSBBO değişkenleri imaj ve algı ile ilgilidir. Bilişsel boyut ile kurumun imaj algısı arasında güçlü bir ilişki çıkmasının nedeni kurumsal imaj yorumu bilişsel bir süreçtir. ÖSDYBO ile ÖSDVBO eylemsel ve yorumlanan duygu olması yorumlanan kurum imajı ile arasında düşük düzeyli ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 31: ÇDÖVA'nın YKIVO boyutu ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

| | | | YKIVO | ÖSBBO | ÖSDYBO | ÖSDVBO |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | YKIVO | Korelasyon Katsayısı | 1,000 | -,601 | -,468 | -,454 |
| | | Anlam. (2-kuyruk) | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 231 | 231 | 231 | 231 |

Tablo 32'de ÇDÖVA'nın AFFVO boyutunun örgütsel sinizm algı boyutları ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Hipotez numaraları $H_{A.1.4.0}$ ,$H_{A.1.5.0}$ ,$H_{A.1.6.0}$ olan hipotezlerin Spearman's rho katsayı değerleri sırasıyla -,561 , -,429 , -,421 olması nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkinin negatif yönlü orta seviyede anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.Bu yüzden $H_{A.1.4.0}$ ,$H_{A.1.5.0}$ ,$H_{A.1.6.0}$ hipotezleri reddedilmiştir.

Algılanan fonksiyonel fayda ÖS boyutları arasında orta seviyeli ilişki olduğunu söyleyebiliriz. Fonksiyonel faydalar örgütsel sinizm davranışında psikolojik faydalardan sonra değerlendirilen faydalardır. İşgörenler öncelikle psikolojik faydaların etkilenseler bile fonksiyonel faydalar ile ilk sinizmin başladığı adımdır. İşgören sunulan vaatlerde maddi edimlerin gerçekleşme düzeyine göre kendi davranışını ayarlamaktadır.

**Tablo 32:ÇDÖVA'nın AFFVO boyutu ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

| | | | AFFVO | ÖSBBO | ÖSDYBO | ÖSDVBO |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | AFFVO | Korelasyon Katsayısı | 1,000 | -,561 | -,429 | -,421 |
| | | Anlam. (2-kuyruk) | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 231 | 231 | 231 | 231 |

Tablo 33'de ÇDÖVA'nın APFVO boyutunun örgütsel sinizm algı boyutları ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Hipotez numaraları $H_{A.1.7.0}$ , $H_{A.1.8.0}$ , $H_{A.1.9.0}$ olan hipotezlerin Spearman's rho katsayı değerleri sırasıyla -,614 , -,394 , -,425 olması nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkinin negatif yönlü orta seviyede anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu yüzden $H_{A.1.7.0}$ , $H_{A.1.8.0}$ , $H_{A.1.9.0}$ hipotezleri reddedilmiştir.

Algılanan psikolojik fayda vaat algısı ile ÖS bilişsel boyut arasında iyi derecede ilişki olmasının nedeni, kişi psikolojik vaatleri ilk önce bilişsel süreçlerde değerlendirdikten sonra duyuşsal ve davranışsal olarak gelişim göstermektedir. Davranışsal boyutun yüksek çıkması ile kişi muhtemel olarak işvereni kasti zarara uğratmakta veya işten ayrılmaktadır.

**Tablo 33: ÇDÖVA'nın APFVO boyutu ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

| | | | APFVO | ÖSBBO | ÖSDYBO | ÖSDVBO |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | APFVO | Korelasyon Katsayısı | 1,000 | -,614 | -,394 | -,425 |
| | | Anlam. (2-kuyruk) | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 231 | 231 | 231 | 231 |

ÇDÖVA'nın alt boyutları ile örgütsel sinizm boyutları arasında negatif yönlü orta seviyeli anlamlı ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Ana hipotezlerimizden "$H_{A.1.0}$ : Vaat edilen çalışan değer önermesine ilişkin çalışan algısı ile örgütsel sinizm algısı arasında anlamlı bir

ilişki yoktur.” hipotezi reddedilmiştir. ÇDÖVA ile örgütsel sinizm algısı arasındaki ilişkide en yüksek ilişki ÖSBBO arasında çıkmıştır. Bunun sebebi örgütsel sinizm sürecinde ilk olarak iş gören bilişsel boyutta sinizmi yaşamaya başlamakta daha sonra duyuşsal olarak kendisini kandırılmış hissetmekte son olarak davranışsal olarak sinik davranış sergilemektedir.

Tablo 34’te ÇDÖVA’nın YKIVO boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı algı boyutları ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Hipotez numaraları $H_{B.2.1.0}$ ,$H_{B.2.2.0}$ ,$H_{B.2.3.0}$ , $H_{B.2.4.0}$ ,$H_{B.2.5.0}$ olan hipotezlerin Spearman’s rho katsayı değerleri sırasıyla ,588 ,683 ,530 ,667 ,672 olması nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü orta seviyede anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.Bu yüzden $H_{B.2.1.0}$ ,$H_{B.2.2.0}$ ,$H_{B.2.3.0}$ , $H_{B.2.4.0}$ ,$H_{B.2.5.0}$ hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 34: ÇDÖVA’nın YKIVO boyutu ile Örgütsel Vatandaşlık Davranış Algısı Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

| | | | YKIVO | ÖVDBO | ÖVVBO | ÖVNBO | ÖVSEBO | ÖVCBO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | YKIVO | Korelasyon Katsayısı | 1,000 | ,588 | ,683 | ,530 | ,667 | ,672 |
| | | Anlam. (2-kuyruk) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 231 | 231 | 231 | 231 | 231 | 231 |

Tablo 35’te ÇDÖVA’nın AFFVO boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı algı boyutları ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Hipotez numaraları $H_{B.2.6.0,}$ ,$H_{B.2.7.0}$ ,$H_{B.2.8.0}$ , $H_{B.2.9.0}$ ,$H_{B.2.10.0}$ olan hipotezlerin Spearman’s rho katsayı değerleri sırasıyla ,483, ,593, ,467, ,609, ,540 olması nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü orta seviyede anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.Bu yüzden $H_{B.2.6.0,}$ ,$H_{B.2.7.0}$ ,$H_{B.2.8.0}$ ,$H_{B.2.9.0}$ ,$H_{B.2.10.0}$ hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 35: ÇDÖVA'nın AFFVO boyutu ile Örgütsel Vatandaşlık Davranış Algısı Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

| | | | AFFVO | ÖVDBO | ÖVVBO | ÖVNBO | ÖVSEBO | ÖVCBO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | AFFVO | Korelasyon Katsayısı | 1,000 | ,483 | ,593 | ,467 | ,609 | ,540 |
| | | Anlam. (2-kuyruk) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 231 | 231 | 231 | 231 | 231 | 231 |

Tablo 36'da ÇDÖVA'nın APFVO boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı algı boyutları ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Hipotez numaraları $H_{B.2.11}$, ,$H_{B.2.12}$ ,$H_{B.2.13}$ , $H_{B.2.14}$ ,$H_{B.2.15}$ olan hipotezlerin Spearman's rho katsayı değerleri sırasıyla ,509, ,659, ,441, ,628, ,614 olması nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü orta seviyede anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. $H_{B.2.11}$, ,$H_{B.2.12}$ ,$H_{B.2.13}$ , $H_{B.2.14}$ ,$H_{B.2.15}$ hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 36: ÇDÖVA'nın APFVO boyutu ile Örgütsel Vatandaşlık Davranış Algısı Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

| | | | APFVO | ÖVDBO | ÖVVBO | ÖVNBO | ÖVSEBO | ÖVCBO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | APFVO | Korelasyon Katsayısı | 1,000 | ,509 | ,659 | ,441 | ,628 | ,614 |
| | | Anlam. (2-kuyruk) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 231 | 231 | 231 | 231 | 231 | 231 |

ÇDÖVA'nın alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı algısı boyutları arasında pozitif yönlü orta seviyeli anlamlı ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Ana hipotezlerimizden "$H_{B.1.0;}$ Vaat edilen çalışan değer önermesine ilişkin çalışan algısı ile örgütsel vatandaşlık davranış algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur**.**" hipotezi reddedilmiştir.

Literatür taramasında da ifade edildiği gibi ÇDÖ'ni değerlendiren örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Kurum/kuruluş ÇDÖ'nin etkiliğini ölçmek ister ise ÖVD algılarını inceleyebilir.

**Tablo 37: ÇDÖGA Alt Boyutları İle Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranış Algısı Arasındaki İlişki Hipotezleri**

| **Çalışan Değer Önermesinin Gerçekleşmesine İlişkin Çalışan Algısı Hipotezleri Ana Hipotezler ve Alt Boyut Hipotezleri** | | **KABUL / RED** |
|---|---|---|
| **$H_{.C.1.}$** | **Çalışan değer önermesinin gerçekleşmesine ilişkin çalışan algısı ile örgütsel sinizm algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.** | **KABUL** |
| **$H_{.C.0}$** | **Çalışan değer önermesinin gerçekleşmesine ilişkin çalışan algısı ile örgütsel sinizm algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.** | **RED** |
| $H_{.C.1.1.0}$ | YKIGO algısı boyutu ile bilişsel boyut arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.C.1.2.0}$ | YKIGO algısı boyutu ile davranışsal boyut arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.C.1.3.0}$ | YKIGO algısı boyutu ile duyuşsal boyut arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.C.1.4.0}$ | AFFGO algısı boyutu ile bilişsel boyut arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.C.1.5.0}$ | AFFGO algısı boyutu ile duyuşsal boyut arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.C.1.6.0}$ | AFFGO algısı boyutu ile davranışsal boyut arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.C.1.7.0}$ | APFGO algısı boyutu ile bilişsel boyut arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.C.1.8.0}$ | APFGO algısı boyutu ile duyuşsal boyut arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.C.1.9.0}$ | APFGO algısı boyutu ile davranışsal boyut arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| **$H_{.D.1}$** | **Çalışan değer önermesinin gerçekleşmesine ilişkin çalışan algısı ile örgütsel vatandaşlık davranış algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır** | **KABUL** |
| **$H_{.D.0}$** | **Çalışan değer önermesinin gerçekleşmesine ilişkin çalışan algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.** | **RED** |
| $H_{.D.2.1.0}$ | YKIGO algısı boyutu ile diğergamlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.D.2.2.0}$ | YKIGO algısı boyutu ile vicdanlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.D.2.3.0}$ | YKIGO algısı boyutu ile nezaket boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.D.2.4.0}$ | YKIGO algısı boyutu ile sivil erdem boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.D.2.5.0}$ | YKIGO algısı boyutu ile centilmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.D.2.6.0}$ | AFFGO algısı boyutu ile diğergamlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.D.2.7.0}$ | AFFGO algısı boyutu ile vicdanlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.D.2.8.0}$ | AFFGO algısı boyutu ile nezaket boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.D.2.9.0}$ | AFFGO algısı boyutu ile sivil erdem boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.D.2.10.0}$ | AFFGO algısı boyutu ile centilmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.D.2.11.0}$ | APFGO algısı boyutu ile diğergamlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.D.2.12.0}$ | APFGO algısı boyutu ile vicdanlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.D.2.13.0}$ | APFGO algısı boyutu ile nezaket boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.D.2.14.0}$ | APFGO algısı boyutu ile sivil erdem boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{.D.2.15.0}$ | APFGO algısı boyutu ile centilmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |

Yukarıda belirtilen hipotezlerin Spearman's rho sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir. Hipotez tablosun da ÇDÖGA'nun alt boyutları ile örgütsel sinizm boyutları ile arasındaki ilişkiyi inceleyen hipotezler Hc ile ifade edilen hipotezlerdir. ÇDÖGA'nın alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık boyutları arasındaki hipotezler $H_D$ ile ifade edilmiştir. Bu hipotezlerin analizleri detaylı bir şekilde aktarılmıştır.

Tablo 38'de ÇDÖGA'nın YKIGO boyutunun örgütsel sinizm algı boyutları ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Hipotez numaraları $H._{C.1.1.0}$ ,$H_{C.1.2.0}$ ,$H_{C.1.3.0}$ olan hipotezlerin Spearman's rho katsayı değerleri sırasıyla -,556 , -,516 , -,482 olması nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkinin negatif yönlü orta seviyede anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.Bu yüzden $H._{C.1.1.0}$ ,$H_{C.1.2.0}$ ,$H_{C.1.3.0}$ hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 38:ÇDÖGA'nın YKIVO boyutu ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

| | | | YKIGO | ÖSBBO | ÖSDYBO | ÖSDVBO |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | YKIGO | Korelasyon Katsayısı | 1,000 | -,556 | -,516 | -,482 |
| | | Anlam. (2-kuyruk) | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 231 | 231 | 231 | 231 |

Tablo 39'da ÇDÖGA'nın AFFGO boyutunun örgütsel sinizm algı boyutları ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Hipotez numaraları $H._{C.1.4.0}$ ,$H_{C.1.5.0}$ ,$H_{C.1.6.0}$ olan hipotezlerin Spearman's rho katsayı değerleri sırasıyla -,522 , -,503 , -,455 olması nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkinin negatif yönlü orta seviyede anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu yüzden $H._{C.1.4.0}$ ,$H_{C.1.5.0}$ ,$H_{C.1.6.0}$ hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 39:ÇDÖVA'nın AFFGO boyutu ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

| | | | AFFGO | ÖSBBO | ÖSDYBO | ÖSDVBO |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | AFFGO | Korelasyon Katsayısı | 1,000 | -,522 | -,503 | -,455 |
| | | Anlam. (2-kuyruk) | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 231 | 231 | 231 | 231 |

Tablo 40'ta ÇDÖGA'nın APFGO boyutunun örgütsel sinizm algı boyutları ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Hipotez numaraları $H_{C.1.7.0}$ ,$H_{C.1.8.0}$ ,$H_{C.1.9.0}$ olan hipotezlerin Spearman's rho katsayı değerleri sırasıyla -,604 , -,473 , -,461 olması nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkinin negatif yönlü orta seviyede anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.Bu yüzden $H_{C.1.7.0}$ ,$H_{C.1.8.0}$ ,$H_{C.1.9.0}$ hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 40:ÇDÖGA'nın APFVO boyutu ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

| | | | APFGO | ÖSBBO | ÖSDYBO | ÖSDVBO |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | APFGO | Korelasyon Katsayısı | 1,000 | -,604 | -,473 | -,461 |
| | | Anlam. (2-kuyruk) | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 231 | 231 | 231 | 231 |

ÇDÖGA'nın alt boyutları ile örgütsel sinizm boyutları arasında negatif yönlü orta seviyeli anlamlı ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Ana hipotezlerimizden "$H_{C.1.0}$ :Çalışan değer önermesinin gerçekleşmesine ilişkin çalışan algısı ile örgütsel sinizm algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur." hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 41'de ÇDÖGA'nın YKIGO boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı algı boyutları ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Hipotez numaraları $H_{D.2.1.0,}$ ,$H_{D.2.2.0}$ ,$H_{D.2.3.0}$ ,$H_{D.2.4.0}$ ,$H_{D.2.5.0}$ olan hipotezlerin Spearman's rho katsayı değerleri sırasıyla ,576 ,649 ,546 ,613 ,613 olması

nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü orta seviyede anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.Bu yüzden $H_{D.2.1.0,}$ ,$H_{D.2.2.0}$ ,$H_{D.2.3.0}$ ,$H_{D.2.4.0}$ ,$H_{D.2.5.0}$ hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 41:ÇDÖGA'nın YKIGO boyutu ile Örgütsel Vatandaşlık Davranış Algısı Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

| | | | YKIGO | ÖVDBO | ÖVVBO | ÖVNBO | ÖVSEBO | ÖVCBO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | YKIGO | Korelasyon Katsayısı | 1,000 | ,576 | ,649 | ,546 | ,613 | ,613 |
| | | Anlam. (2-kuyruk) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 231 | 231 | 231 | 231 | 231 | 231 |

Tablo 42'de ÇDÖGA'nın AFFGO boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı algı boyutları ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Hipotez numaraları $H_{D.2.6.0,}$ ,$H_{D.2.7.0}$ ,$H_{D.2.8.0}$ , $H_{D.2.9.0}$ ,$H_{D.2.10.0}$ olan hipotezlerin Spearman's rho katsayı değerleri sırasıyla ,528, ,655, ,566, ,627, ,632 olması nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü orta seviyede anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.Bu yüzden $H_{D.2.6.0}$ ,$H_{D.2.7.0}$ ,$H_{D.2.8.0}$ , $H_{D.2.9.0}$ ,$H_{D.2.10.0}$ olan hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 42:ÇDÖGA'nın AFFGO boyutu ile Örgütsel Vatandaşlık Davranış Algısı Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

| | | | AFFGO | ÖVDBO | ÖVVBO | ÖVNBO | ÖVSEBO | ÖVCBO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | AFFGO | Korelasyon Katsayısı | 1,000 | ,528 | ,655 | ,566 | ,627 | ,632 |
| | | Anlam. (2-kuyruk) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 231 | 231 | 231 | 231 | 231 | 231 |

Tablo 43'te ÇDÖGA'nın APFGO boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı algı boyutları ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Hipotez numaraları $H_{D.2.11.0,}$ ,$H_{D.2.12.0}$ ,$H_{D.2.13.0}$ , $H_{D.2.14.0}$ ,$H_{D.2.15.0}$ olan hipotezlerin Spearman's rho katsayı değerleri

sırasıyla ,523, ,649, ,459, ,651, ,643 olması nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü orta seviyede anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.Bu yüzden $H_{D.2.11,0}$ ,$H_{D.2.12.0}$ ,$H_{D.2.13.0}$ , $H_{D.2.14.0}$ ,$H_{D.2.15.0}$ hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 43:ÇDÖGA'nın APFGO boyutu ile Örgütsel Vatandaşlık Davranış Algısı Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

| | | | APFGO | ÖVDBO | ÖVVBO | ÖVNBO | ÖVSEBO | ÖVCBO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | APFGO | Korelasyon Katsayısı | 1,000 | ,523 | ,649 | ,459 | ,651 | ,643 |
| | | Anlam.(2-kuyruk) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 231 | 231 | 231 | 231 | 231 | 231 |

ÇDÖGA'nın alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı algısı boyutları arasında pozitif yönlü orta seviyeli anlamlı ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Ana hipotezlerimizden "$H_{D.1.0:}$ Çalışan değer önermesinin gerçekleşmesine ilişkin çalışan algısı ile örgütsel vatandaşlık davranış algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur**.**" hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 44:ÇDÖKFO Alt Boyutları İle Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranış Algısı Arasındaki İlişki Hipotezleri**

| **Vaat Edilen Çalışan Değer Önermesi Algısı ile Gerçekleşen Çalışan Değer Önermesi Algısı Arasındaki Fark Hipotezleri Ana Hipotezler ve Alt Boyut Hipotezleri** | | **KABUL / RED** |
|---|---|---|
| **$H_{E.1}$** | **Vaat edilen çalışan değer önermesi algısı ile gerçekleşen çalışan değer önermesi algısı arasındaki fark ile örgütsel sinizm algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.** | **KISMEN KABUL** |
| **$H_{E.0}$** | **Vaat edilen çalışan değer önermesi algısı ile gerçekleşen çalışan değer önermesi algısı arasındaki fark ile örgütsel sinizm algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.** | **KISMEN RED** |
| $H_{E.1.1.0}$ | YKIKFO algısı boyutu ile bilişsel boyut arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **KABUL** |
| $H_{E.1.2.0}$ | YKIKFO algısı boyutu ile davranışsal boyut arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **KABUL** |
| $H_{E.1.3.0}$ | YKIKFO algısı boyutu ile duyuşsal boyut arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **KABUL** |
| $H_{E.1.4.0}$ | AFFKFO algısı boyutu ile bilişsel boyut arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **KABUL** |
| $H_{E.1.5.0}$ | AFFKFO algısı boyutu ile duyuşsal boyut arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **KABUL** |
| $H_{E.1.6.0}$ | AFFKFO algısı boyutu ile davranışsal boyut arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **KABUL** |
| $H_{E.1.7.0}$ | APFKFO algısı boyutu ile bilişsel boyut arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{E.1.8.0}$ | APFKFO algısı boyutu ile duyuşsal boyut arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |

| | | |
|---|---|---|
| $H_{E.1.9.0}$ | APFKFO algısı boyutu ile davranışsal boyut arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| **$H_{F.1}$** | **Vaat edilen çalışan değer önermesi algısı ile gerçekleşen çalışan değer önermesi algısı arasındaki fark ile örgütsel vatandaşlık davranış algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır** | **KISMEN KABUL** |
| **$H_{F.0}$** | **Vaat edilen çalışan değer önermesi algısı ile gerçekleşen çalışan değer önermesi algısı arasındaki fark ile örgütsel vatandaşlık davranış algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.** | **KISMEN RED** |
| $H_{F.2.1.0}$ | YKIKFO algısı boyutu ile diğergamlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **KABUL** |
| $H_{F.2.2.0}$ | YKIKFO algısı boyutu ile vicdanlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **KABUL** |
| $H_{F.2.3.0}$ | YKIKFO algısı boyutu ile nezaket boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **KABUL** |
| $H_{F.2.4.0}$ | YKIKFO algısı boyutu ile sivil erdem boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **KABUL** |
| $H_{F.2.5.0}$ | YKIKFO algısı boyutu ile centilmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **KABUL** |
| $H_{F.2.6.0}$ | AFFKFO algısı boyutu ile diğergamlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **KABUL** |
| $H_{F.2.7.0}$ | AFFKFO algısı boyutu ile vicdanlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **KABUL** |
| $H_{F.2.8.0}$ | AFFKFO algısı boyutu ile nezaket boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **KABUL** |
| $H_{F.2.9.0}$ | AFFKFO algısı boyutu ile sivil erdem boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **KABUL** |
| $H_{F.2.10.0}$ | AFFKFO algısı boyutu ile centilmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **KABUL** |
| $H_{F.2.11.0}$ | APFKFO algısı boyutu ile diğergamlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{F.2.12.0}$ | APFKFO algısı boyutu ile vicdanlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{F.2.13.0}$ | APFKFO algısı boyutu ile nezaket boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{F.2.14.0}$ | APFKFO algısı boyutu ile sivil erdem boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |
| $H_{F.2.15.0}$ | APFKFO algısı boyutu ile centilmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. | **RED** |

Yukarıda belirtilen hipotezlerin Spearman's rho sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir. Hipotez tablosun da ÇDÖKFO'nın alt boyutları ile örgütsel sinizm boyutları ile arasındaki ilişkiyi inceleyen hipotezler $H_E$ ile ifade edilen hipotezlerdir. ÇDÖKFO'nın alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık boyutları arasındaki hipotezler $H_F$ ile ifade edilmiştir. Bu hipotezlerin analizleri detaylı bir şekilde aktarılmıştır.

Tablo 45'te ÇDÖKFO'nun YKIKFO boyutunun örgütsel sinizm algı boyutları ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Hipotez numaraları $H_{E.1.1.0}$ ,$H_{E.1.2.0}$ ,$H_{E.1.3.0}$ olan hipotezlerin Spearman's rho katsayı değerleri sırasıyla ,077 , ,127 , ,076 olması nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkinin olmadığı ve bu yüzden $H._{F.1.1.0}$ ,$H_{F.1.2\ .0}$ ,$H_{F.1.3.0}$ hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 45:ÇDÖKFO'nun YKIKFO boyutu ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

| | | | YKIKFO | ÖSBBO | ÖSDYBO | ÖSDVBO |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | YKIKFO | Korelasyon katsayısı | 1,000 | ,077 | ,127 | ,076 |
| | | Anlam. (2-kuyruk) | | ,242 | ,054 | ,251 |
| | | N | 231 | 231 | 231 | 231 |

Tablo 46'da ÇDÖKFO'nun AFFKFO boyutunun örgütsel sinizm algı boyutları ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Hipotez numaraları $H_{E..1.4.0}$ ,$H_{E.1.5.0}$ ,$H_{E.1.6.0}$ olan hipotezlerin Spearman's rho katsayı değerleri sırasıyla -,004 , - ,042 , - ,002 olması nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkinin olmadığı ve bu yüzden $H._{E.1.4.0}$ ,$H_{E.1.5.0}$ ,$H_{E.1.6\ .0}$ hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 46:ÇDÖKFO'nun AFFKFO boyutu ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

| | | | AFFKFO | ÖSBBO | ÖSDYBO | ÖSDVBO |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | AFFKFO | Korelasyon katsayısı | 1,000 | -,004 | -,042 | -,002 |
| | | Anlam. (2-kuyruk) | | ,958 | ,525 | ,974 |
| | | N | 231 | 231 | 231 | 231 |

Tablo 47'de ÇDÖKFO'nun APFKFO boyutunun örgütsel sinizm algı boyutları ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Hipotez numaraları $H._{E.1.7.0}$ ,$H_{E.1.8.0}$ ,$H_{E.1.9.0}$ olan hipotezlerin Spearman's rho katsayı değerleri sırasıyla -,898 , -,734 , -,713 olması nedeniyle

değişkenler arasındaki ilişkinin negatif yönlü yüksek seviyede anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.Bu yüzden $H._{E.1.7.0}$ ,$H_{E.1.8.0}$ ,$H_{E.1.9.0}$ hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 47:ÇDÖKFO'nun APFKFO boyutu ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

| | | | APFKFO | ÖSBBO | ÖSDYBO | ÖSDVBO |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | APFKFO | Korelasyon katsayısı | 1,000 | -,898 | -,734 | -,713 |
| | | Anlam. (2-kuyruk) | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 231 | 231 | 231 | 231 |

ÇDÖKFO'nın alt boyutları ile örgütsel sinizm boyutları arasında negatif yönlü orta seviyeli anlamlı ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Ana hipotezlerimizden "$H_{E.1}$ Vaat edilen çalışan değer önermesi algısı ile gerçekleşen çalışan değer önermesi algısı arasındaki fark ile örgütsel sinizm algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur." hipotezi YKIKFO ve AFFKFO boyutları arasındaki ilişki reddedilmiş olup APFKFO boyutu arasında anlamlı ilişki olduğu gözlemlenmiştir. APFKFO boyutunun kabul edilmesindeki olasılıklarından biri çalışanların kurum/kuruluşlardan başka bir yerde iş bulmadan ayrılmaması ve davranışsal olarak ortaya koymaktansa örgüt içerisindeki psikolojik sinizm yaymasıdır. Çalışan değer önermesinin teklif paketinde bankacılık sektöründe yapılan anket araştırmasın da ÇDÖ paketleri güçlü olmasına karşın psikolojik olarak yeterli olmadığını söyleyebiliriz.

Bu yüzden ÇDÖ'nin fonksiyonel faydanın etkili olduğu kadar psikolojik faydanın da etkisi büyüktür. Fonksiyonel fayda kurum/kuruluşların birbirlerinden kolaylıkla uygulayabildiği için temel farkındalığı psikolojik fayda ile yakalamakta zorluk çekmektedir. Bunun nedeni fonksiyonel faydalar taklit edilmesi kolay unsurlardan oluşur iken psikolojik faydalar kurum/kuruluşun, örgüt iklimi, örgütsel iletişimi ve örgüt kültürü ile alakalıdır ve taklit edilmesi zordur.

Tablo 48'de ÇDÖKFO'nın YKIKFO boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı algı boyutları ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Hipotez numaraları $H_{F.2.1.0,}$ ,$H_{F.2.2.0}$ ,$H_{F.2.3.0}$ ,$H_{F.2.4.0}$ ,$H_{F.2.5.0}$ olan hipotezlerin Spearman's rho katsayı değerleri

sırasıyla -,096 -,154 -,109 -,123 -,179 olması nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkinin negatif yönlü düşük seviyeli anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. $H_{F.2.1.0}$ ,$H_{F.2.2.0}$ ,$H_{F.2.3.0}$ ,$H_{F.2.4.0}$ ,$H_{F.2.5.0}$ hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 48:ÇDÖKFO'nun YKIKFO boyutu ile Örgütsel Vatandaşlık Davranış Algısı Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

| | | | YKIKFO | ÖVDBO | ÖVVBO | ÖVNBO | ÖVSEBO | ÖVCBO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | YKIKFO | Korelasyon katsayısı | 1,000 | -,096 | -,154 | -,109 | -,123 | -,179 |
| | | Anlam. (2-kuyruk) | | ,147 | ,019 | ,098 | ,062 | ,006 |
| | | N | 231 | 231 | 231 | 231 | 231 | 231 |

Tablo 49'da ÇDÖKFO'nun AFFKFO boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı algı boyutları ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Hipotez numaraları $H_{F.2.6.0,}$ ,$H_{F.2.7.0}$ , $H_{F.2.8.0}$ , $H_{F.2.9.0}$ ,$H_{F.2.10.}$ olan hipotezlerin Spearman's rho katsayı değerleri sırasıyla ,026, ,006, ,098, ,024, ,053 olması nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü düşük seviyede anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. $H_{F.2.6.0,}$ ,$H_{F.2.7.0}$ , $H_{F.2.8.0}$ , $H_{F.2.9.0}$ ,$H_{F.2.10.0}$ olan hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 49:ÇDÖKFO'nun AFFKFO boyutu ile Örgütsel Vatandaşlık Davranış Algısı Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

| | | | AFFKFO | ÖVDBO | ÖVVBO | ÖVNBO | ÖVSEBO | ÖVCBO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | AFFKFO | Korelasyon katsayısı | 1,000 | ,026 | ,006 | ,098 | ,024 | ,053 |
| | | Anlam. (2-kuyruk) | | ,690 | ,928 | ,137 | ,714 | ,426 |
| | | N | 231 | 231 | 231 | 231 | 231 | 231 |

ÇDÖKFO'nun APFKFO boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı algı boyutları ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Hipotez numaraları $H_{F.2.11.0,}$ ,$H_{F.2.12.0}$ , $H_{F.213.0}$ , $H_{F.214.0}$ ,$H_{F.2.15.0}$ olan hipotezlerin Spearman's rho katsayı değerleri sırasıyla ,536 ,660, ,526, ,639, ,629

olması nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü orta seviyede anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.Bu yüzden $H_{F.2.11.0,}$ ,$H_{F.2.12.0}$ , $H_{F.213.0,}$ $H_{F.214.0}$, $H_{F.2.15.0}$ olan hipotezler reddedilmiştir.

**Tablo 50:ÇDÖKFO'nun APFKFO boyutu ile Örgütsel Vatandaşlık Davranış Algısı Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

| | | | APFKFO | ÖVDBO | ÖVVBO | ÖVNBO | ÖVSEBO | ÖVCBO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | APFKFO | Korelasyon katsayısı | 1,000 | ,536 | ,660 | ,526 | ,639 | ,629 |
| | | Anlam. (2-kuyruk) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 231 | 231 | 231 | 231 | 231 | 231 |

Araştırmanın temel sorusu ÇDÖ'nin karşılanma derecesine ilişkin çalışan algısının örgütsel sinizm algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı algısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı üzerine kurulmuştur. Yapılan saha araştırması sonucu vaat algısı, gerçekleşme algısı ve vaat gerçekleşme algılarının arasındaki farkın örgütsel sinizm algısı ve örgütsel vatandaşlık davranış algısı arasında ilişki olduğu yönünde sonuçlar çıkmıştır.

### d. Gruplar Arası Fark Analizleri

Anket çalışmasıyla kalıcı olarak elde edilen veriler ile araştırmaya ilave olarak gruplar arası fark analizine de bakılmıştır. Gruplar arası fark analizi yaş, eğitim düzeyi, meslekte çalışma süresi ile ÇDÖ'nin tüm algılarda boyutsal olarak bakılmıştır. Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında yazında çok fazla gruplar arası fark çalışması yapıldığı gözlemlendiği için sadece ÇDÖ açısından gruplar arası fark analizi yapılmıştır.

Gruplar arası fark analizinde incelenmek istenen, yaş ile vaat edilen, gerçekleşen ve karşılaştırılmış farkın farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Aynı inceleme konusu eğitim düzeyi ve meslekte çalışma süresi açısından da incelenmiştir. 27 analizi sonucu üç tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 51: Yaş ile ÇDÖ'nin Boyutlarının Gruplar Arasında Fark Analizi**

| YAŞ İLE ÇDÖ NİN BOYUTLARI ARASI FARK ANALİZİ | | |
|---|---|---|
| | Anlamlılık | FARK VARDIR / FARK YOKTUR |
| YKIVO | 0,007 | FARK VARDIR |
| YKIGO | 0,000 | FARK VARDIR |
| YKIKFO | 0,826 | FARK YOKTUR |
| AFFVO | 0,005 | FARK VARDIR |
| AFFGO | 0,027 | FARK YOKTUR |
| AFFKFO | 0,088 | FARK YOKTUR |
| APFVO | 0,003 | FARK VARDIR |
| APFGO | 0,004 | FARK VARDIR |
| APFKFO | 0,001 | FARK VARDIR |

Tablo 51'e istinaden yaş değişkeni çalışan değer önermesinde vaat algısı ve gerçekleşme algısı üzerinde anlamlı farklılık olduğunu söyleyebiliriz. Karşılaştırılmış fark algısında ise sadece YKIKFO ile AFFKFO da farkın olmadığını söyleyebiliriz. Gruplar arası farkın detaylı analizi Ek-4'te Kruskall –Wallis ve Gruplar arası farkın detayı ve Post Hoc Testi ile birlikte verilmiştir.

Psikolojik faydanın tüm algı boyutlarında yaş ile arasında anlamlı fark olduğunu söyleyebiliriz. Yorumlanan kurumsal imaj ise karşılaştırılmış farkta anlamlı fark çıkmama sebebi homojen bir dağılım söz konusu olmadığını ifade edebiliriz.

**Tablo 52: Eğitim Seviyesi ile ÇDÖ'nin Boyutlarının Gruplar Arası Fark Analizi**

| EĞİTİM İLE ÇDÖ NİN GRUPLAR ARASI FARK ANALİZİ | | |
|---|---|---|
| | Anlamlılık | FARK VARDIR / FARK YOKTUR |
| YKIVO | 0,005 | VARDIR |
| YKIGO | 0,005 | VARDIR |
| YKIKFO | 0,286 | YOKTUR |
| AFFVO | 0,090 | YOKTUR |
| AFFGO | 0,037 | VARDIR |
| AFFKFO | 0,225 | YOKTUR |
| APFVO | 0,002 | VARDIR |
| APFGO | 0,002 | VARDIR |
| APFKFO | 0,001 | VARDIR |

Eğitim seviyesi ile ÇDÖ'nin grupları arasında anlamlı farklılık Psikolojik faydanın tüm algılarda anlamlı farklılık olduğunu söyleyebiliriz. Fonksiyonel fayda algılarının eğitim düzeyinde farklılaşmama sebebi, sektörün eğitim farkını fonksiyonel faydaya yansıtmaması veya eğitim seviyesinin kurum/kuruluş için öneminin yüksek öneme sahip olmaması diyebiliriz.

Tablo 52'de ifade edilen anlam düzeylerinin Kruskall –Wallis ve Gruplar arası farkın detaylı Post Hoc Testi Ek-5'te verilmiştir.

**Tablo 53:Meslek Süresi ile ÇDÖ'nin Boyutlarının Gruplar Arası Fark Analizi**

| MESLEK SÜRESİ İLE ÇDÖ NİN GRUPLAR ARASI FARK ANALİZİ | | |
|---|---|---|
| | Anlamlılık | FARK VARDIR / FARK YOKTUR |
| YKIVO | 0,103 | YOKTUR |
| YKIGO | 0,008 | VARDIR |
| YKIKFO | 0,449 | YOKTUR |
| AFFVO | 0,308 | YOKTUR |
| AFFGO | 0,097 | YOKTUR |
| AFFKFO | 0,848 | YOKTUR |
| APFVO | 0,249 | YOKTUR |
| APFGO | 0,055 | YOKTUR |
| APFKFO | 0,023 | VARDIR |

Tablo 53'te meslek süresinin ÇDÖ'nin YKIGO ve APFKFO hariç meslek süresi ile diğer boyut algılarının arasında fark olmadığını söyleyebiliriz. Meslek süresi içerisinde çalışanların edindikleri tecrübelerin işveren markasını değerlendirir iken anlamlı bir fark olmadığını diyebiliriz. YKIGO oranın meslek süresinde anlamlı fark vardır diyebiliriz. Bunun sebebi çalışanın yorumlanan imajın meslek süresinde kendisine kazandıracağı düşünmesi olabilir. APFKFO arasında farkın olması ÇDÖ'nin karşılaştırılmış fark algısı anket üzerinde oluşturulmuş ölçek üzerinden elde edilmeyip , toplanan veriler üzerinden türetilmiş olması sebebiyle anlamlı fark analizi yorumu sağlıklı bir şekilde yapılamamaktadır.Tablo 53'de ifade edilen anlam düzeylerinin Kruskall –Wallis ve Gruplar arası farkın detaylı Post Hoc Testi Ek-6'te verilmiştir.

ÇDÖ'nin gruplar arası fark analizi tüm boyut algılarında psikolojik fayda algısında farklılık gösterdiği fonksiyonel fayda ile anlamlı farkların az bulunduğu, yorumlanan kurumsal imajın ise yaş ve eğitim değişkenlerinde anlamlı farkın olduğunu söyleyebiliriz.

Yaş, Eğitim Seviyesi, Meslek Süresi arasında ÇDÖ'de anlamlı farklılığın yüksek olduğu yaş önemli bir değişken olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca ÇDÖ'nin genç yetenekleri çekmek, eğitim seviyesi yüksek kişilere hitap etmek istemesine rağmen sektör koşulları, nesil farklılıkları ve küresel değişimin yüksek olması nedeniyle ÇDÖ'ni demografik açıdan değerlendirmenin 231 katılım sayısı ile sağlıklı analiz yapılamamaktadır.

# SONUÇ ve ÖNERİLER

## SONUÇ

İşveren markasının 2000'li yılların başında ortaya çıkma sebebi, değişimin yüksek olması, çalışanların artık kurum/kuruluşlardan beklentilerin değişmesi olarak ele alınmaktadır. Kurum/kuruluşlar marka oluşturarak bilinirliklerini arttırıp, farkındalıkları ile iş görenlerce talep edilirliğini arttırmayı hedeflemişlerdir. Güçlü işveren markası kavramı yüksek nitelikli çalışanları çekmesi ve çalışanların daha uzun süre kurum/kuruluşta devam etme isteğini arttırmaktadır. Çalışmada kilit bir çalışanın değişim maliyetlerinin nasıl kurum/kuruluşa yansıdığını ve işveren markası oluşturulma amacı, çalışan devir oranlarını düşürme isteği, nitelikli iş gücü ile çalışmak, kurum/kuruluşu güçlü bir imaj oluşturarak dolaylı yoldan kurum karını arttırmayı hedeflemektedir. İşveren markası ne kadar güçlü ise kurum/kuruluş o kadar güçlü olduğu algısını yansıtmaktadır.

Bu çalışmada işverenlerin, çalışanlara işe başlamadan önce vaatlerini ne derece gerçekleştirdiği ve vaat algısı ile gerçekleşme algısı arasındaki farka göre çalışan kurum/kuruluş içerisinde ters ilişki olan örgütsel sinizm algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı algısı arasındaki algı düzeyi incelenmiştir.

Araştırmada temel soru; ÇDÖ ile işveren tarafından vaad edilenlerin, çalışanların algısına göre ne derecede gerçekleştiğinin, çalışanların örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla bir ilişkisinin olup olmadığının ortaya çıkartmaktır.

Araştırma sorusunda yer alan İşveren markası Çalışan Değer Önermesi, Örgütsel Sinizm Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranış Algısı tek tek ele alınmıştır.

Günümüz kurum/kuruluşlar açısından işveren markasının çalışanlar tarafından ilk değerlendirilen Çalışan değer önermesi çalışanlara sunduğu fonksiyonel ve psikolojik faydalar paketi olarak tanımlanmaktadır. İşgörenler çalışmayı istedikleri kurumun sadece fonksiyonel faydalar (ücret, yıllık izin, sağlık sigortası kıdem tazminatı vb.) açısından değerlendirmemekte, psikolojik faydaları (örgütsel iklim, iletişim, saygınlık vb.) da dikkate almaktadır.

Bu çalışmada son yıllarda işveren markasının kurum/kuruluşlar açısından neden önemli olduğu literatür taraması ile açıklanmaya çalışılmıştır. İşveren markasına neden

ihtiyaç olduğu örnekler ile ifade edilmiştir. Çalışan değer önermesi işveren markasının en önemli yapısı olduğunu ve çalışanların ilk dikkat ettikleri ve iş yeri seçerken çalışan değer önermesini dikkate alındığı ifade edilmiştir.

Örgütsel sinizm kurum/kuruluşlar için hastalık olarak ifade edebiliriz. Bu çalışmada örgütsel sinizm tanımı, boyutları, nedenleri ve çözüm yolları anlatılmıştır. ÇDÖ ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki araştırma sonuçları bölümünde değerlendirilmiştir. Araştırma sonucuna göre diyebiliriz ki çalışan kendisini kandırılmış hissetmeye başladığında daha az örgütsel vatandaşlık davranışı gerçekleştirmekte ve sinizm tavrı sergilemektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı tüm kurum/kuruluşların çalışanlarından beklediği davranış diyebiliriz. Literatür araştırmamızda ÖVD tanımı, boyutları ve diğer kavramlar ile ilişkisi ifade edilmiştir.

Araştırma kapsamında saha çalışması Bankacılık sektöründe bölge müdürlükleri ve merkezlerde çalışan beyaz yakalı çalışanlar hedef kitle olarak belirlenmiştir. Anket çalışması 15 Nisan 2019 – 15 Mayıs 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olup, katılımcılardan toplanan 256 anketin 231 tanesi veri analizine tabi tutulmuştur. Güvenirlilik analizi, faktör analizi, histogram analizi Q-Q plots analizi, Kolmogorov- Smirnov Testi ile Spearman korelâsyon analizi, Gruplar arası fark analizinde Kruskal-Wallis ve Post Hoc testi yapılmıştır.

Araştırmamızda çalışanlara kurum/kuruluşa girmeden önce vaat ettikleri ile çalışma sürecinde işverenlerin vaatlerini ne derece gerçekleştirdiklerini son olarak da vaatler ile gerçekleştirilenler arasındaki farkın çalışanlar da ilk olarak ÇDÖVA ikinci olarak ÇDÖGA ve son olarak ÇDÖKFDA ile örgütsel sinizm algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı algısı arasındaki anlamlı ilişki olduğunu saha araştırması ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Netice itibari ile araştırmada öne sürülen ana hipotezler ve hipotez testi sonuçları şu şekildedir;

**$H_{A.0}$:** Vaat edilen çalışan değer önermesine ilişkin çalışan algısı ile örgütsel sinizm algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**$H_{C.0}$**: Çalışan değer önermesi gerçekleşme algısı ile örgütsel sinizm algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**$H_{E.0}$:** Vaat edilen çalışan değer önermesi algısı ile gerçekleşen çalışan değer önermesi algısı arasındaki fark ile örgütsel sinizm algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotezleri reddedilmiştir. Reddedilme nedeni çalışanların kurum/kuruluşu seçerken, vaat edilenlere bakıp, işe başlamakta ve işte kalma isteği, gerçekleşme algısına dayanmaktadır. Gerçekleşme algısı ile vaat algısı arasında farkın yüksek olması çalışanın olumsuz düşünce ve davranışlarına yol açmaktadır. ÇDÖ ile ÖS arasında ters yönlü negatif ilişki bulunmuştur. Vaat edilenler verilmediği zaman çalışan kendisini kandırılmış ve haklarının gasp edildiğini düşünmekte, hissetmekte ve son olarak ÖS davranışı sergilemektedir. Yapılan araştırma sonucu destekler niteliktedir.

Örgütsel sinizm ile ÇDÖ vaat algısı – ÇDÖ gerçekleşme algıları arasındaki boyut analizlerinde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Vaat – gerçekleşme algıları arasındaki fark algısı, ÇDÖ' sinin üç alt boyuttan sadece psikolojik fayda ile arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu noktada diyebiliriz ki, çalışanlar açısından fonksiyonel fayda algısı ve yorumlanan kimlik imajı algısı arasındaki örgütsel sinizm ile psikolojik fayda algısı kadar etkili olmadığı ve çalışanlar için psikolojik faydanın daha önemli olduğunu söyleyebiliriz.

**$H_{B.0}$** Vaat edilen çalışan değer önermesine ilişkin çalışan algısı ile örgütsel vatandaşlık davranış algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**$H_{D.0}$:** Çalışan değer önermesi gerçekleşme algısı ile örgütsel vatandaşlık davranış algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**$H_{F.0}$:** Vaat edilen çalışan değer önermesi algısı ile gerçekleşen çalışan değer önermesi algısı arasındaki fark ile örgütsel vatandaşlık davranış algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotezler reddedilmiştir. Reddedilme nedeni olarak çalışanların kurum/kuruluşu seçerken işe vaatlerine bakıp işe başlamakta ve vaat edilenlerin gerçekleşme düzeyi yüksek olması halinde çalışan kurum hakkında pozitif düşüncelere sahip olmakta ve işini kaybetmek istememektedir. Bu yüzden ÇDÖ ile ÖVD arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Vaatler gerçekleştirildiği zaman çalışan kuruma daha çok sahip çıkmakta, kendisini ait hissetmekte ve ÖVD sergilemektedir. Yapılan araştırma sonucu ÇDÖ ile ÖVD arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışan değer önermesi temel mantığında nitelikli iş gücünü çekmeyi, mevcut nitelikli iş gücünü elde tutmayı ve gelecek iş koşullarına uygun yetenek havuzları oluşturarak ihtiyaç halinde çalışan profilleri oluşturmayı amaçlamaktadır. Çalışan değer önermesi işveren markası kavramı altında çalışanların ilk dikkatini çeken en önemli adımdır. Bu yüzden literatürde ifade edildiği gibi ÇDÖ'nin gerçekleşme düzeyine göre iş gören davranışlarını şekillendirmektedir.

ÇDÖ çalışan için önemli bir noktadır. İşgören tercihlerini ÇDÖ üzerine yapmakta ve beklenti düzeyini ÇDÖ' ne göre belirlemektedir. Beklentilerin karşılanma derecesi arttığında örgütsel vatandaşlık algısı artmakta ve çalışan de işe karşı motivasyon arttırmaktadır. Beklentileri karşılanmadığında ise örgütsel sinizm algısı artmakta, iş gören kendisini kandırılmış hissetme ve ilk olarak çalışma ortamında huzursuzluk yaratmakta, kendi performansını düşürmekte son eylem olarak işten ayrılmaktadır.

**ÖNERİLER**

Kurum/kuruluşlara işveren markasını oluştururken öneri olarak ilk önce kurum/kuruluş içindeki atmosferi, çalışanların düzeylerini vizyon ve misyonlarını inceleyerek başlamalıdır. İşveren markası fonksiyonel faydalar piyasa içerisinde çok rahatlıkla uygulanabildiği için psikolojik faydalarda farklılaşmak zorundadır. Bu yüzden kurum/kuruluşlar örgüt kültürlerini, atmosferini ve çalışan profillerini çok iyi bilmelidir. İşgören profillerini bildiklerinde çok iyi bir şekilde ÇDÖ hazırlayabilmektedir.

Taranan mevcut kaynaklar bu çalışmanın, Çalışan Değer Önermesi konusu ile ilgili ülkemizde yapılan ilk tez çalışmalarından bir tanesi olduğunu göstermektedir. Bu yüzden elde edilen veriler yorumlanırken genel geçer ifadelerden kaçınılmıştır. ÇDÖ olgusunun Türkiye'de henüz, ticari amaç güden danışmanlık firmaları tarafından dile getirilmesinden ve mevcut ticari çalışmalardan elde edilen bilgiler ile ele alınmasından dolayı bilimsel niteliğine şüpheyle yaklaşılmaktadır. Bu anlamda bu çalışma, bilimsel araştırmalar kapsamında birçok yeni çalışmaya yol açabilecek başlangıç düzeyinde bir çalışma olarak ele alınabilir.

İnsan kaynakları departman çalışanları kendileri için uygun ÇDÖ oluşturur iken, ÇDÖ'ni etkileyen öncülleri, etki alanını, sürdürülebilir ve geliştirilebilir olması için gereken

özellikleri aktarılmıştır. Çalışan değer önermesi hazırlarken başvuracakları bir kaynak niteliği taşımaktadır.

Bu araştırmadan sonraki araştırma tavsiyesi olarak sektör bazından ziyade belli kurumların, belli süre mevcut çalışanlarına ve kurumlara başvuru yapmış potansiyel çalışanlar üzerinde yapılması ÇDÖ'nin kurum bazında ne kadar etkili olduğu araştırılabilir. İşgören profillerine göre vaat algıları incelenebilir beyaz yaka – mavi yaka çalışanların ÇDÖ beklentisi incelenebilir.

# KAYNAKÇA


Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 347-356.

Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 269-292.

Adıgüzel, O., Batur, H. Z., & Ekşili, N. (2014/1). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı ; Mobil Yakalılar . *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bİlimler Enstitüsü Dergisi*, 165-182.

Aggerholm, H. K., Andersen, S., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *An International Journal*, 105-123.

Agho, A., Mueller, C.W., & Price, J. (1993). Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model. *Human Relations*, 1007-1027.

Akıncı, B. (2001, şubat ). İnsan Kaynakları Yönetimi. *Human Resource*(4).

Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations* , 1395-1418.

Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the work place: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 449-470.

Argo, J., Dahl, D. W., & Manchanda, R. V. (2005). The influence of a mere social presence in a retail context. *Journal of Consumer Research*, 207-212.

Arnold, H. J., & Feldman, C. D. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*(67), 350-361.

Ayğan, D. (2005). Hofstede'nin Kültürel Boyutları Ve Bir Uygulama. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi.

Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları.* İstanbul: epsilon yayınları .

Babataş, G. (2007). Beyin Göçü ve Türkiye'nin Sosyo-Ekonomik Yapısının Beyin Göçüne Etkisi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(28), 263-266.

Backhaus, K. &. (2004). "Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International, 9*, 501-517.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International, 9;501*, 17.

Balcı, A. (2011). *Sosyal Bilimler Araştırma Yöntem, Teknik ve ilkeler* (9. Baskı b.). Ankara: Pegem Yayınları.

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive.* Cambridge: Harvard University Press.

Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand.* West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Basım, N., & Şeşen, H. (2006). Örgütselvatandaşlık Davranışı Ölçeci Oyarlıma Ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniverstiesi SBF Dergisi , 61*(4), 87.

Baş, T. (2011). *İşveren Markası* . istanbul: Optimist Yayın ve Dağıtım.

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and thegoodsoldier: Therelationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 587-595.

Baum, M., & Kabst, R. (2012). Die Wirkung von informellen und internetbasierten Rekrutierungskanälen auf den Rekrutierungserfolg: Eine empirische Analyse in kleinen und mittleren Unternehmen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 117-142.

Beardwell, J., & Claydon, T. (2010). *Human Resource Management: A Contemporary Approach.* Prentice Hall.

Bedük, D. D., & Ertürk, Y. D. (2015). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi, 3*(1), 1-19.

Bellenger, D., & Korgaonkar, P. (1980). Profiling the recreational shopper. *Journal of Retailing*, 77-92.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating Company; Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*(24), 151-172.

Bhattacharya, J., & Vogt, B. (2014). Employment and Adverse Selection in Health Insurance. *Forum for Health Economics & Policy*, 1-26.

Bitmiş, M. G., Sökmen, A., & Turgut, H. (2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Geçerlilik Ve Güvenilirliğinin Yeniden Değerlendirilmesi . *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 16*(2), 1-14.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life.* New York: Wiley.

Bommer, W. H., E. W. Miles, & Grover, S. L. (2003). Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship. *Journal of Organizational Behavior*, 181-196.

Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 733-753.

Braekkan, K. F. (2012). High Performance Work Systems and Psychological Contract Violations. *Journal of Managerial*, 277-292.

Brandes, P. (1997). *Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences.* Unpublished doctoral dissertation.

Brandes, P., Dharwadkar, R., & Das, D. (2008). The importance of being `Indian': Identity centrality and work outcomes in an off-shored call center in India. *The Tavistock Institute*, 50-62.

Bretz, R., & Judge, T. (1994). The Role of Human Resource Systems in Job Applicant Decision. *Journal of Management*(20), 531-551.

Brown, J. T., & Dacin, A. P. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 244-249.

Buck, H., & Dworschak, B. (2003). Ageing and work in Europe. *Broschürenreihe Demografie ve Erwerbsarbeit*, 27-46.

Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the Dimensions, Sources and Value of Job Seekers' Employer Knowledge during Recruitment. . *Research Personal and Human Resources Management*, 115-163.

Cable, E. M., & Graham, D. M. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal Of Organizational Behavior*, 929-947.

Calder, B. J., & Staw, B. (1975). Self-Perception of Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*(31), 599-605.

Cappella, J. N. (2002). Cynicism and Social Trust in the New Media Environment. *Journal of Communication*, 229-241.

Caprara, G. V., Barbaraelli, C., & Guido, G. (2001). Brand personality: How to make the metaphor fit. *Journal of Economic Psychology*, 377-395.

Chiaburu, D. S., Oh., A. C., G. C. Banks, & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 181-197.

Collins, J. C., & Stevens, C. (2002). The Relationship Between Early Recruitment-relateed Activities And The Application Decisions Of New Labor -Market Entranst; A Brand-Equity Approach To Recruitment . *Journaol Of Applied Psychology*, 21-33.

Cooper, C. L., & Payne, R. (1988). *Causes, coping and consequences of stress at work.* New York: John Wiley.

Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Çakıroğlu, Ü. (2008). Eğitim AraÇtırmaları Ġçin Ġnternet Tabanlı Veri Toplama Aracı Tasarımı Ve Uygulaması. *GaziosmanpaÇa Üniversitesi Sosyal Bilimler AraÇtırmaları Dergisi, 3*(1), 6.

Çalık, T., & Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi.* Ankara : Gazi Kitapevi .

D., W. M. (2015). Employer Branding Impact On Employee Behavior And Attıtudes Applied Study On Pharmatecual In Egypt. *International Journal of Management and Sustainability*, 145-164.

D.B.Turban, & Greening, D. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, *3*(40), 658-672.

Daneke, G. A. (1985). Regulation and the sociopathic firm. *Academy of Management Review*, 15-20.

Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 341-352.

Deepak, S., Jagdip, S., & Barry, S. (2002). Consumer trust, value and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 15-37.

Dereli, B., & Cengiz, D. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Grup, Grup Dinamiği Kavramları Ve Grup Dinamiğinin Ölçülmesiüzerine Uygulama Örneği. İstanbul .

Doğan, B. (2012). *Örgüt Kültürü.* İstanbul: Beta Yayın.

Donnelly, H. J., & Etzel, J. M. (1977). Retail store performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 23-28.

Dubinsky, A. J., & Levy, M. (1989). Influence of organizational fairness on work outcomes of retail salespeople. *Journal of Retailing*, 221-252.

Dupin, E. (2006). *Une société de chiens. Petits voyages dans le cynisme ambiant, éd.* Paris: Seuil.

Dural, S., Aslan, G., Alinçe, M., & Araza, A. (2014). Örgütsel Çekicilik: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi,, 15*(2), 141-154.

Dutton, J. E., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 239-263.

Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*(32), 5-23.

Efil, P. D. (2010). Yönetim ve Yöneticilik. *İşletmlerde Yönetim ve Organizasyon* (11.Baskı b., s. 24-35). içinde Bursa: Dora Yayıncılık.

Fehr, E., & Gächter, S. (2000). Fairness and Retaliation. The Economics of Reciprocity. *Journal of Economic Perspectives*(14), 159-181.

Fineman, S. (1993). *Emotion in organisations.* London: Sage Publications.

Fombrun, C. J. (1998). Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitors' Ratings. *Corporate Reputation Review*, 327-340.

Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a Name ? Reputation Bulding and Corporate Strategy. *Academy Of Management Journal*, 233-253.

Fram, E., & McCarthy, M. (2003). From employee to brand champion. *Marketing Management*, 24-29.

Frey, B., & Oberholzer-Gee, F. (1997). The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding-Out. *American Economic Review*(87), 746-755.

Gaddam, S. (2008). Modeling employer branding communication: The softer aspect of HR marketing management. *he Icfai Journal of Soft Skills*, 45-55.

Gardner, B. B., & Levy, S. (1955). The product and the brand. *Harvard Business Review*, 33-39.

Glomb, T. M., & Liao, H. (2003). Interpersonal aggression in work groups: social influence, reciprocal, and individual effects. *Academy of Management Journal*, 486-496.

Gök, E. E. (2007). *Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu Ve Bir Araştırma.* Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gök, E. E. (2007). Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu Ve Bir Araştırma. Denizli .

Gönüllü, M. (2012). GRUP VE GRUP YAPISI. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,, 2*(1), 196-197.

Griffin, R. W., & Bateman, T. S. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 157-188.

Guastello, S. J., Bzdawka, A., Guastello, D. D., & Rıeke, M. L. (1992). Cognitive Abilities And Creative Behaviors: Cab-5 And Consequences. *Journal Of Creative Behavior*, 260-267.

Güney, P. D. (2012). *Örgütsel Ddavranış* (2.Baskı B.). İstanbul : Nobel Yayıncılık.

Gürbüz, D. D., & Sığrı, D. D. (2014). Örgütsel Davranış. D. D. Sığrı, & D. S. Gürbüz (Dü) İçinde, *Örgütsel Davranış* (2.Baskı B., S. 20-21). İstanbul: Beta Basım Yayın.

Hamden, C., Trompenaars, T., & Trompenaars, A. (1995, Aralık). Kapitalizmin Yedi Kültürü. (F. Doruker, Çev., & S. Demirtaş, Derleyici) İstanbul, İstanbul, Türkiye: Sabah Kitapları Dizisi Gençlik Yayınları A.Ş.

Herrbach, O., & Mignonac, K. (2004). How Organisational İmage Affects Employee Attitudes. *Human Resource Management Journal*, 76-88.

Highhouse, S., Zickar, M., Thorsteinson, T., Stierwalt, S., & Slaughter, J. (1999). Assessing Company Employment Image: An Example İn The Fast Food Industry. *Personnel Psychology*, 151-169.

İçergen, H. (2016). *İşveren Markası Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma.* Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı .

İçergen, H. (2016). İşveren Markası Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma . İstanbul.

J, L. J., & O'leary-Kelly, A. M. (2003). The Effects Of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal. *Journal Of Organizational Behavior*, 627-647.

J.Collins, C., & Stevens, C. K. (2002). He Relationship Between Early Recruitment-Related Activities And The Application Decisions Of New Labor-Market Entrants: A Brand-Equity Approach To Recruitment. *Journal Of Applied Psychology*(87), 121-133.

Jacoby, J., & Chestnut, R. (1978). *Brand Loyalty, Measurement And Management.* New York: Wiley.

Judge, T., & Robbins, S. (2012). *Örgütsel Davranış* (14. Basımdan Çeviri B.). (İ. Erdem, Çev.) İstanbul: Nobel Akademi Yayıncılık.

Kalağan, G. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki . Antalya : Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü-Yüksek Lisans Tezi .

Karabulut, K. (2009). *Kaankarabulutblogcu*. Kasım 21, 2015 Tarihinde Http://Kaankarabulut.Blogcu.Com/Ogrenen-Organizasyonlar/7938311 Adresinden Alındı

Kärreman, D., & Rylander, A. (2008). Managing Meaning Through Branding — The Case Of A Consulting Firm. *Organization Studies* , 103-125.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 131-146.

Keller, K. L. (1993). Figures & Tables. *Journal Of Marketing*, 1-22.

Kiewitz, C., Restubog, S. L., Zagenczyk, T., & Hochwarter, W. A. (2009). The Interactive Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Politics on Perceived Organizational Support: Evidence from Two Longitudinal Studies. *Journal of Management Studies*, 806-834.

Kılıç, G. Y. (2012). *Öğrenen Organizasyon Kültürü.* İstanbul : Bahçeşehir Üniversitesi.

Kim, T., Bateman, T. S., Gilbreath, B., & Andersson, L. M. (2009). Top Management Credibility and Employee Cynicism: A Comprehensive Model. *Human Relations*, 1435-1458.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1993). Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal*, 502-526.

Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2005). Employer brand equity: Employee contribution to service brand equity. *SERVSIG Research Conference* (s. 60). Singapore: SERVSIG Research Conference.

Kinnear, L., & Sutherland, M. (2000). Determinants of Organizational Commitment amongst Knowledge Workers. *South African Journal of Business Management*(31), 106-112.

Kırel, Y. D., & Özkalp, P. E. (1999). *Örgütsel Davranış.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim , Sağlık Ve Bilmsel Araştırma Çalışmaları Vakıf Yayınları No : 1.

Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management, 22*, 695.

Kotter, J. P. (1991). Cultural Change at Nissan Motors. *Harvard Business School Case*, 491.

Kotter, J. P. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organization.* Cambridege MA : Harvard Business Scbool Press.

Kundanıs, M. (2003). *Rose Cihldiren Famişlilisfmşslmsknfjsln.* New Jerces: Lawrens Erdberg Asss.

Levin, P. R., & Isen, A. M. (1975). Further studies on the effect of feeling good on helping. *Sociometry*, 157-164.

Levinson, I., Price, C., Munden, K., Mandl, H., & Solley, C. (1962). *Men, Management and Mental Health.* Cambridge: MA: Harvard Press.

Lievens, F., VanHoye, G., & Schreurs, B. (2005). Examining the Relationship between Employer Knowledge Dimensions and Organisational Attractiveness: An Application in a Military Context. *Journal of Occupational and Organisational Psychology, 4*(78), 553-572.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction'. In: Dunnette, M. D. (Ed.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally. *Chicago*, 1297-1349.

Lodberg, R. (2011). Employer branding. Påopdagelsei en ny branding-disciplin. In håndbogistrategisk public relations. *HenrikMerkelsen. Samfundslitteratur*(2), 157-178.

Loewenstein, G. (1999). Because It Is There: The Challenge of Mountaineering… for Utility Theory. *Kyklos ınternational Review for Social Sciences*, 315-343.

López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: a multinational research on the construction of employer brand. (English). *UCJC Business & Society Review*, 34-53.

Lusch, R., Boyt, T., & Schuler, D. (1996). Employees as customers: the role of social control and employees socialization in developing patronage. *Journal of Business Research*, 179-187.

Mellor, D. J., Moore, K., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit. *Journal of Managerial Psychology*, 170-187.

Meyer, J. P., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualisation of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 61-89.

Mirvis, P. H., & Kanter, D. L. (1991). Beyond demography: A psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management*, 45-68.

Mittal, V., & Kamakura, W. (2001). Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research*, 131-142.

Moody, R. C., & Pesut, D. (2006). The motivation to care : application and extension of motivation theory to professional nursing work. *Journal of Health Organization and Management*, 15-48.

Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor.* (G. Bulut, Çev.) İstanbul: Mess Yayınlan.

Morgenstern, N. J. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior* . NewJersey : Princeton University Press .

Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management* , 160-175.

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 226-256.

Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 123-134.

Nagel, K. (2011). *Employer Branding-Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken.* Wien: Linde International.

New World dictionary. (1961). *Oxford Dictionary ve Webste's* (2 b.). oxford: The New World dictionary.

O'Neill, B. S., & Adya, M. (2007). Knowledge sharing and the psychological contract: managing knowledge workers across different stages of employment. *Journal of Managerial Psychology*, 411-436.

Organ, D. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior'. In: Staw, B. M. and Cummings, L. L. (Eds) Research In Organizational Behavior. *JAI Press*, 43-72.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.* Lexington: LexingtonBooks.

Organ, D., Podsakoff, P. .., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences.* Thousand Oaks: SAGE Publications.

Padgett, D., & Allen, D. (1997). Communicating Experiences: A Narrative Approach to Creating Service Brand Image. *Journal of Advertising* , 49-62.

Pallavi, S., Jyotsna, B., & Ashok, P. (2017). A Multi-dimensional Scale For Measuring Employer Brand. *The Indian Journal Of Industrial Relations*, 659-674.

Parks, J. M., & Kidder, D. L. (1994). *Till Death Us Do Par: Changing Work Relationships in the 1990s." Chapter in Trends in Organizational Behavior.* New York: Eds. C. L. Cooper and D. M. Rousseau.

Parzefall, M., & Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2011). Making Sense of Psychological Contract Breach. *Journal of Managerial Psychology* , 12-27.

Pech, R. (2001). Reflections: termites, group behaviour, andthe loss of innovation: Conformity rules. *Journal of Managerial Psychology*, 559-574.

Peltekoğlu, F. B. (2012). *Halkla İlişkiler Nedir?* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Pillai, R., Schreisheim, A. C., & Williams, S. E. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 897-933.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 107-142.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy.* New York: The Free Press.

Posner, B. (1981). Comparing Recruiter, Student, and Faculty Perceptions of Important Applicant and Job Characteristics. *Personnel Psychology*, 329-339.

Price, J. L., & Mueller, C. (1986). *Handbook of organizational measurement.* Detroit: Pitman.

Raymond, A. N. (2009). *İnsan Kaynakları Eğitimi ve Geliştirilmesi* (4.baskı b.). (C. Çetin, Çev.) istanbul: Beta.

Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin., J. T. (1997). Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change. *Academy of Management Executive* , 48-59.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational*, 50-62.

Robinson, S. L. (1998). Monkey see, monkey do: the influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 658-672.

Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 137-152.

Rousseau, D. M. (1989). Psychologicalandimplied contractsin organizations. *EmployeeResponsibilities and Rights Journal*, 121-139.

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 389-400.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements.* Thousand Oaks: CA: Sage .

Rousseau, D. M., & Tijorwala, S. A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 514-528.

Roy, S. K. (2008). Identifying the Dimensions of Attractiveness of an Employer Brand in the Indian Context. *South Asian Journal of Management*(15), 110-130.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being . *American Psychologist*, 68-78.

Sabucuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi* . Bursa : Rota Ofset .

Saedun, N. S., & Mohamed, I. (2017). Measuring Employee Value of IT Staff In Banking Sector Through Value Profit Chain Variables.

Saedun, N. S., & Mohamed, I. (2018). Assessing the Employee Value of IT Staff via Employee Value Equation Variables from the Value Profit Chain Framework. *Internatiol Journal On Advanced Science EngineerInformation Technology* , 1255-1261.

Sappıngton∗, M. A. (2006). Regulation, Competition, And Liberalization. *Journal Of Economic Literature, 46*, 325-366.

Saruhan, Ş. C., & Özdemirci, A. (2013). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji* (3. baskı b.). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Saruhan, Ş. C., & Özdemirci, A. (2013). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji* (3. Baskı b.). istanbul: Beta Basım A.Ş.

Schreurs, B. H., Druart, C., Proost, K., & Witte, K. D. (2009 Nisan). Symbolic Attributes and Organizational Attractiveness: The Moderating Effects of Applicant Personality. *International Journal of Selection and Assessment* , 36-44.

Sedighi, F., & Loosemore, M. (2012). Employer-of-choice characteristics in the construction industry. *Construction Management & Economics*, 941-950.

Senge, P. M. (2015). *Kitap Özeti Tanıtım* . Kasım 16.11.2015, 2015 Tarihinde Http://Kitapozettanitim.Blogspot.Com/2012/02/Besinci-Disiplin-Mpeter-Senge.Html Adresinden Alındı

Shahzad, A., & Mahmood, Z. (2012). he mediating-moderating model of organizational cynicism and workplace deviant behavior: (Evidence from banking sector in Pakistan). *Middle-East Journal of Scientific Research*, 580-588.

Shaozhuang, M., & Trigo, V. (2008). Winning the War for Managerial Talent in China: An Empirical Study. *Chinese Economy*(41), 34-57.

Spencer, D. G. (1986). Employee voice and employee retention. *Academy of Management Journal*, 488-502.

Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration towards Its Measurement. *The Journal of Business Perspective, 14*, 25-34.

Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 429-459.

*Stratejik yönetim* . (2015). ekim 08, 2015 tarihinde http://stratejikyonetim.org/tags/stratejik-yonetim adresinden alındı

Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm.* Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Sutherland, M. M., Torricelli, D. G., & Karg, F. R. (2002). Employer-of-choice Branding for Knowledge Workers. *S African Journal of Business Management*(33), 13-20.

Şadi Can Saruhan, M. L. (2014). İnsan KAynakları Yönetimi Teori ve Uygulama . istanbul : beta basım yayın dağıtım A.Ş.

Şadi Can SARUHAN, M. L. (2014). İş Tatmini. *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama* (s. 460). içinde İstanbul : Beta Yayıncılık.

Şimşek, M., & Soysal, A. (2007). Örgütlerde Kariyer Yönetimi. M. Ş. Şimşek, A. Çelik, & A. Akatay İçinde, *Kariyer Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları* (2. Baskı B., S. 32). Ankara , Mamak , Türkiye : Gazi Kitapevi .

Şimşek, P. Ş., Akgemci, P. D., & Çelik, P. D. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütsel Davranış* (7. Baskı B.). Ankara: Gazi Kitapevi.

T., A., & S., B. (1996). *The Employer Brand", Journal of Brand Management.* London: Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Ltd.

Tansel, A., & Güngör, N. D. (2004). Türkiye'den Yurt Dışına Beyin Göçü: Ampirik Bir Uygulama. *Erc Working Paper İn Economic* (January).

Tansel, A., & Güngör, N. D. (2004). Türkiye'den Yurt Dışına Betin Göçü; Amprik Bir Uygulama. *Erc Working Paper İn Economic*, 1-12.

TDK. (2018, aralık 25). *terimler sözlüğü*. türk dil kurumu : http://sozluk.gov.tr/ adresinden alınmıştır

Tian, K., & Belk, R. W. (2005). Extended self and possessions in the workplace. *Journal of Consumer Research*, 297-310.

Toköz, G., & Elveren, A. Y. (2018). *Türkiye'de Beyin Göçü Yazını ve Bir Alan Araştırması.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Toksöz, S. (2015, HAZİRAN). Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışm. 18. İSTANBUL.

Tomprou, M., Rousseau, D. M., & Elansen, S. D. (2015). The Psychological Contracts ofViolation Victims: A Post-Violation Model. *ournal of Organizational Behavior*, 561-581.

Topçu, M. K., Beğenirbaş, M., & Turgut, E. (2017). Örgütsel Sinizm, Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve İş Tatmininin Bireysel İş Performansına Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik İmalat Sanayide Bir Uygulama. *24(2)*, 506-517. Manisa: Yönetim Ve Ekonomi Dergisi.

Tor, S. S. (2011). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler Ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama. Karaman.

Tsai, S. (2005). Utility, cultural symbolism and emotion: A comprehensive model of brand purchase value. *International Journal of Research in Marketing*, 277-291.

turan, k. (1973). *işçilerin yönetime katılması ve türkiye uygulması* . ankara: A.İ.T.İ.A.

Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993, Nisan). Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective. *Journal Of Applied Psychology*, 184-193.

Turban, D., & B., D. W. (1997). Corporate Socıal Performance And Organızatıonal Attractıveness To Prospectıve Employees. *Academy Of Management Journal*, 658-672.

Turgut, H. (2013). *Danismend.Com*. Kasım 21, 2015 Tarihinde Http://Danismend.Com/Kategori/Altkategori/Ogrenen-Organizasyonlar/ Adresinden Alındı

Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmetexpectations and job dissatisfactionas mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 25-42.

Vigneron, F., & Johnson, W. L. (2018, mart 20). *A review and a conceptual framework of prestige-seeking consumer behavior*. Academy of Marketing Science Review,: http://www.amsreview.org/amsrev/theory/vigneron01-99.html. adresinden alınmıştır

Walker, P. (2007). How to Develop an Effective Employer Brand. *People Management*(13), 44-45.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (1994). Organızatıonal Cynıcısm: An Inıtıal Study. *Academy Of Management Proceedings*, 50-62.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change. *Group&OrganizationManagement*, 132-153.

Watson, G., & Reissner, S. (2010). *Developing Skills for Business Leadership.* London: Kogan Page Publishers.

Westbrook, R. A. (1981). Source of consumer satisfaction with retail outlets. *Journal of Retailing*, 68-85.

Wilkerson, J. M. (2002). *Organizational Cynicism and its Impact on Human Resource Management.* New Jersey: Prentice Hall.

Wilkerson, J. M., Evans, W. R., & Davis, W. D. (2008). A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 2273-2292.

Yeung, C. W., & Wyer, R. (2004). Affect, appraisal and consumer judgement. *Journal of Consumer Research, Research Prospectus. In Service Quality: New Direction in Theory*, 412-425.

# EKLER

## Ek-1 : Anket Soru Formu

# İŞVEREN MARKASI KONUSU DAHİLİNDE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu anket Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında yürütülen bir yüksek lisans tez çalışmasının saha araştırması için düzenlenmiştir. Anket sorularına vereceğiniz cevaplar bilimsel nitelikteki araştırmamız dışında hiçbir suretle üçüncü kişi veya kuruluşlarla paylaşılmayacaktır. Tüm sorulara cevap vermenizi rica ederiz. Anketimize katıldığınız için teşekkür eder, başarılar dileriz. Bu çalışma sonucunun yaklaşık olarak 6 ay içerisinde yayınlanması öngörülmektedir. Araştırma sonucu hakkında kısa bir rapor görmek isteyen kişilere ayrıca paylaşım yapılabilir. Detaylı bilgi almak için betul.meryem.k@gmail.com tez yazarına adresinden ulaşabilirsiniz.

* Required

**1. Hangi yıl aralığında doğdunuz ? ***

*Mark only one oval.*

- ◯ 2000-1990
- ◯ 1989-1980
- ◯ 1979-1970
- ◯ 1969-1960

**2. Öğrenim Durumunuz nedir ? ***

*Mark only one oval.*

- ◯ Ortaokul
- ◯ Lise
- ◯ Ön Lisans (Üniversite)
- ◯ Lisans (Üniversite)
- ◯ Yüksek Lisans (Üniversite)
- ◯ Doktora (Üniversite)

**3. Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız ? ***

*Mark only one oval.*

- ◯ 0-5 Yıl
- ◯ 6-10 Yıl
- ◯ 11-15 Yıl
- ◯ 16-20 Yıl
- ◯ 20 Yıl üzeri

**4. Kurumdaki Unvanınız aşağıdakilerden hangisidir ? ***

*Mark only one oval.*

- ◯ IT Uzman Yardımcısı
- ◯ IT Uzmanı
- ◯ Kıdemli IT Uzmanı
- ◯ Other: _____

**5. Çalışmakta olduğunuz banka aşağıdaki kategorilerden hangisine dahildir? ***

*Mark only one oval.*

- ◯ Kamu Sermayeli Banka
- ◯ Özel Sermayeli Banka
- ◯ Kamu Sermayeli Katılım Bankası
- ◯ Özel Sermayeli Katılım Bankası

**Ek-1: Devamı**

| | *Çalışan Değer Önermesi Vaat Algısı* | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | Çalıştığım kurum sektöründe çalışılacak en iyi yer olduğunu vurgulamaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **2** | Çalışmakta olduğum kurum yeni mezunlara cazip gelebilecek vaatlerde bulunmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **3** | Çalıştığım kurumda çalışanların başarılı olabilmek için beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazır olduğu vurgulanmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **4** | Bu kurumun çalışmak için çevreye önerilmeye değer bir kurum olduğu vurgulanmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **5** | Çalıştığım kurumda, iş arkadaşları arasında iyi ilişkilerin geliştirildiği vurgulanmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **6** | Çalıştığım kurumda, üst yönetim ile iyi ilişkilerin geliştirildiği vurgulanmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **7** | Çalıştığım kurumda yöneticilerin çalışanlara karşı ilgili oldukları vurgulanmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **8** | Çalıştığım kurumda yöneticilerin çalışanlara karşı samimi oldukları vurgulanmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **9** | Çalıştığım kurumdaki yöneticilerin liderlik vasıflarına sahip oldukları vurgulanmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **10** | Bu kurumda yetkin çalışanların seçildiği vurgulanmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **11** | Çalıştığım kurumda yenilikçi ve sorunlara çözüm getiren önerilerin ödüllendirildiği vurgulanmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **12** | Çalıştığım kurumda çalışanların fikirlerine önem verildiği vurgulanmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **13** | Çalıştığım kurumda eleman temininde kendi çalışanlarının düşüncelerine önem verildiği vurgulanmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **14** | Çalıştığım kurumda çalışanların iş-özel yaşam dengesine özen gösterildiği vurgulanmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **15** | İyi kalitede hizmet veren bir kurumda çalıştığımız belirtilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **16** | Çalıştığım kurumda çalışanların yararlanabileceği sosyal imkanların bulunduğu vaat edilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **17** | Çalıştığım kurumda ailelerimizle katılabileceğimiz sosyal etkinliklerin düzenlediği vurgulanmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **18** | Bu kurumda çalışanlar arasında eğlenceli bir iş ortamının olduğu vurgulanmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **19** | Çalışmakta olduğum kurumda çalışanların kendilerini ailenin (kurumun) bir parçası olarak hissedecekleri vaat edilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **20** | Çalıştığım kurumda kariyerimizin devamında bu kurumda çalışmak isteyeceğimiz vurgulanmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **21** | Bu kurumda, farklı kurumlar arasında seçim yapmak zorunda olsak, yine çalıştığımız kurumu seçeceğimiz vurgulanmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **22** | Çalışmakta olduğum firma (politika beyanlarında, işe giriş sürecinde, toplantılarda, vb.) çalışanlarının kişisel hedeflerini önemsediğini vurgular. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **23** | Çalıştığım kurumda mesleki uzmanlaşmaya yönelik iş içeriğinin mevcut olduğu vurgulanmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Ek-1: Devamı**

| | *Çalışan Değer Önermesi Gerçekleşme Algısı* | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum Ne atılmıyorum | Katılıyorum | Tamamen 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 |
| **15** | İyi kalitede hizmet veren bir kurumda çalışıyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **16** | Çalıştığım kurumda çalışanların yararlanabileceği sosyal imkânlar bulunur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **17** | Çalıştığım kurumda ailelerimizle katılabileceğimiz sosyal etkinlikler düzenlenir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **18** | Bu kurumda çalışanlar arasında eğlenceli bir iş ortamı vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **19** | Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **20** | Kariyerimin devamında bu kurumda çalışmak isterim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **21** | Diğer kurumlar arasından seçim yapmak zorunda olsam yine çalıştığım kurumu seçerdim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **22** | Çalıştığım kurum benim hedeflerimi önemser. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **23** | Çalıştığım kurumda mesleki uzmanlaşmaya yönelik iş içeriği mevcuttur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

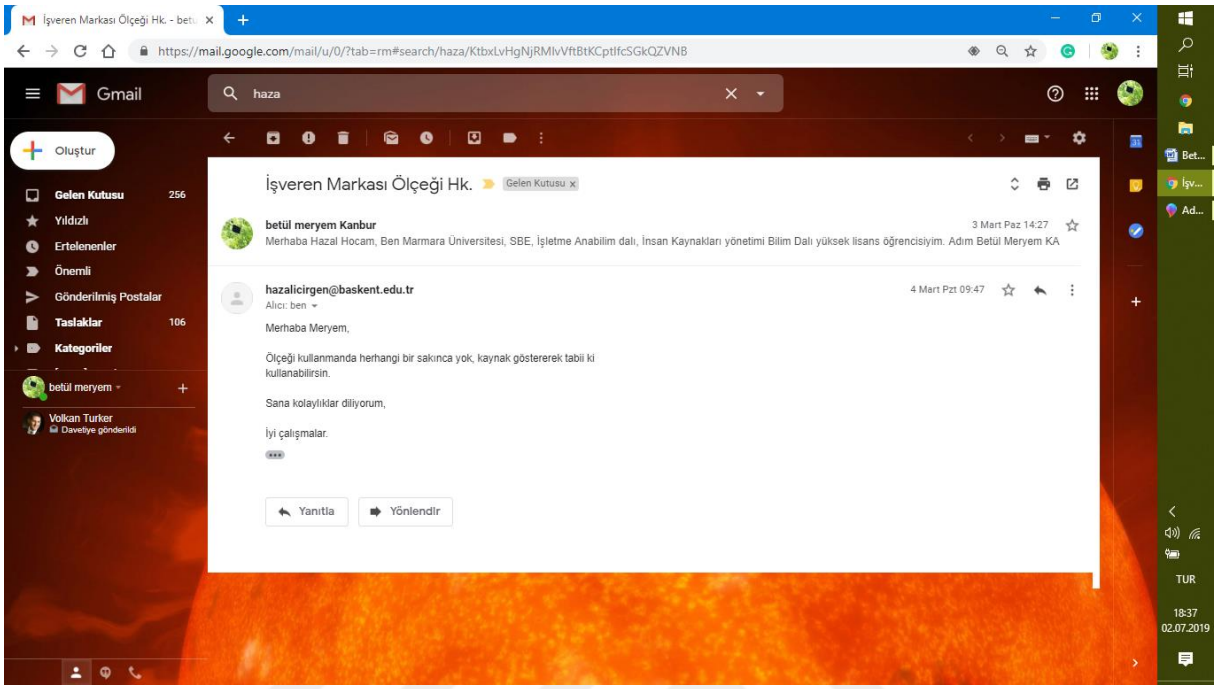
**Ek-1: Devamı**

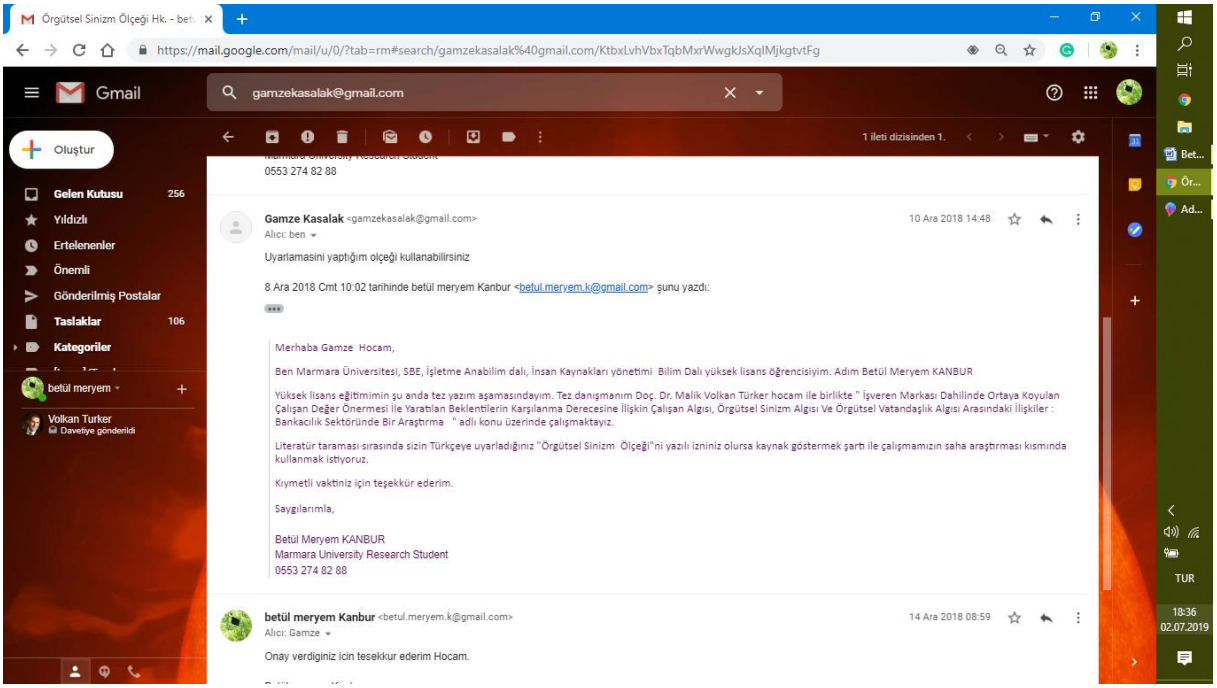
| | *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Soruları* | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Kurum yapısında yapılan gelişmelere destek olurum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj yâda kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Kurumda görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Ek-1: Devamı**

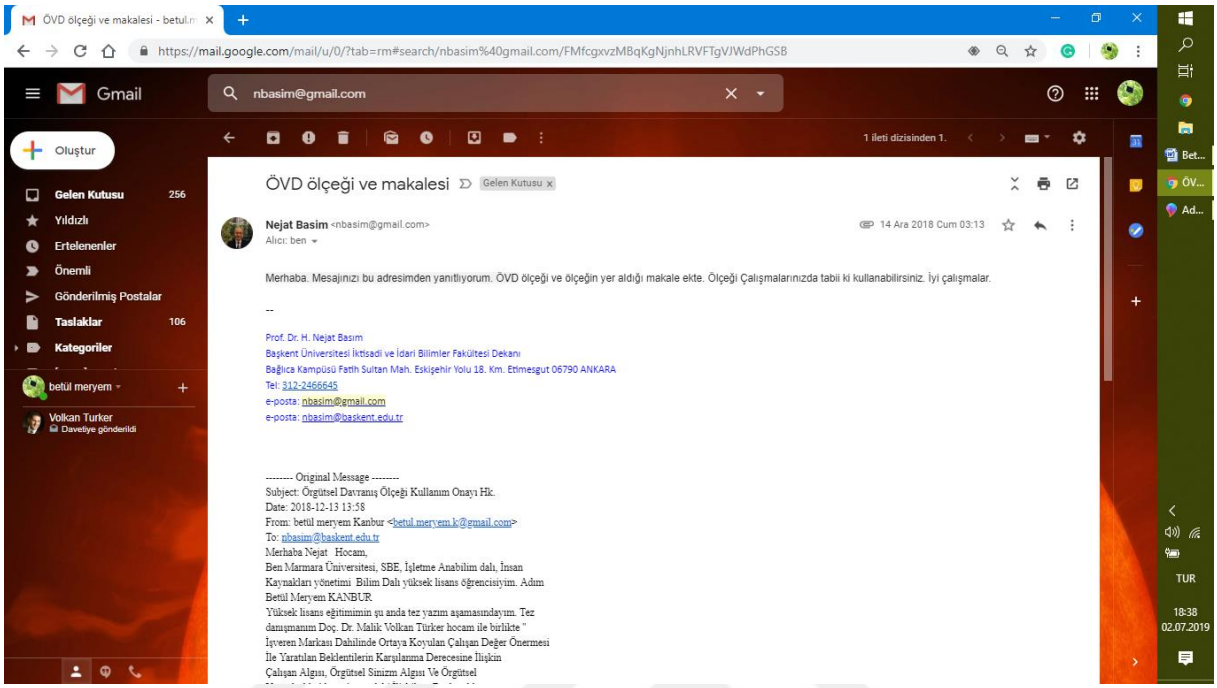
| | *Örgütsel Sinizm Ölçeği Soruları* | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **2** | Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **3** | Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **4** | Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **5** | Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **6** | Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **7** | Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **8** | Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **9** | Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **10** | Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **11** | Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **12** | Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **13** | Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Ek- 2: Ölçek Kullanım İzin Mailleri



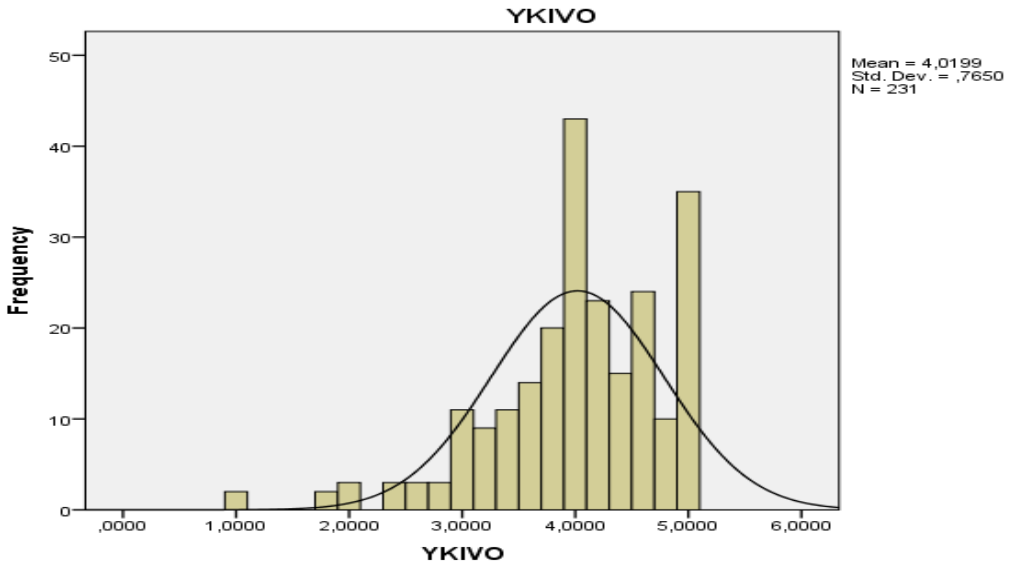



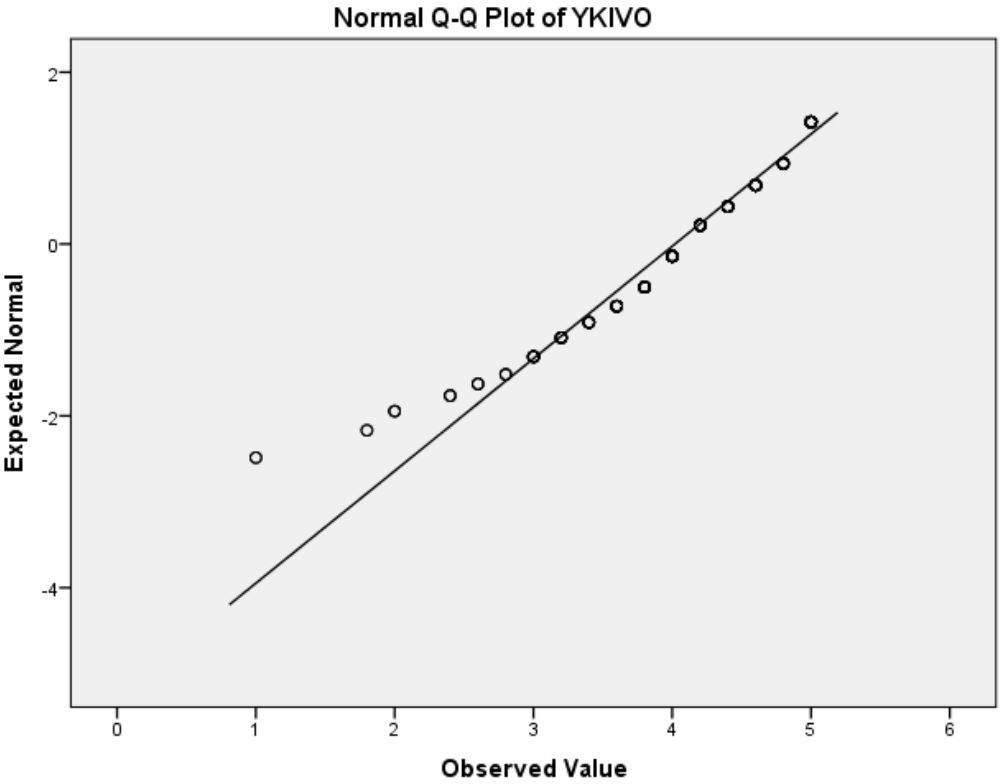
## Ek-2: Devamı

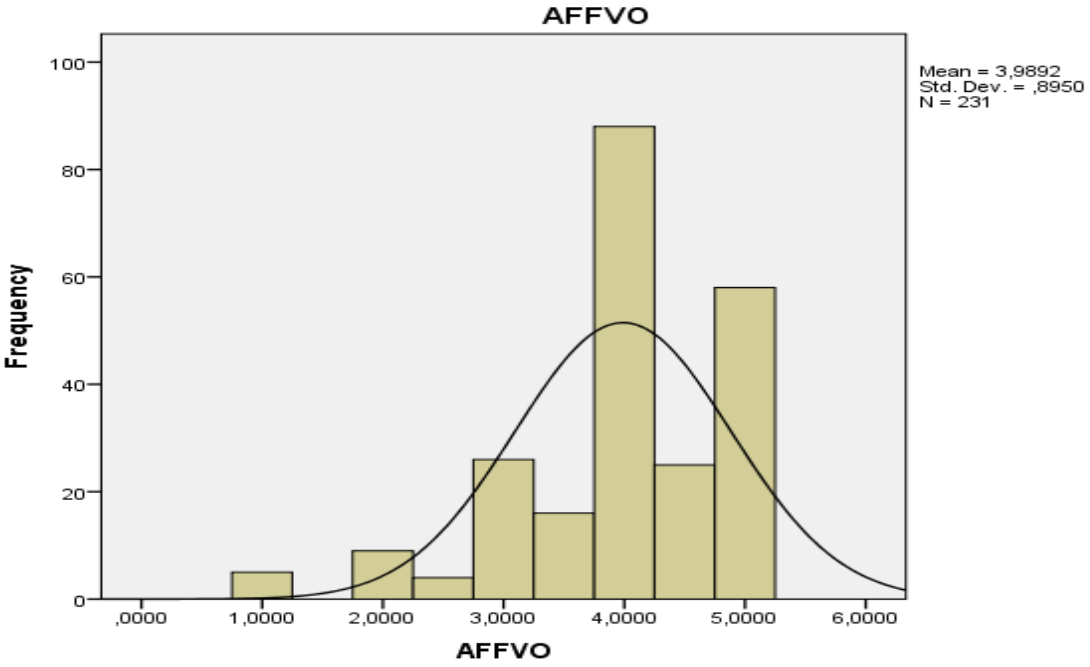

ÖVD ölçeği ve makalesi - betul.m
https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=rm#search/nbasim%40gmail.com/FMfcgxvzM8qKgNjnhLRVFTgVJWdPhGSB
Gmail
nbasim@gmail.com
Oluştur
Gelen Kutusu 256
Yıldızlı
Ertelenenler
Önemli
Gönderilmiş Postalar
Taslaklar 106
Kategoriler
betül meryem
Volkan Turker
Davetiye gönderildi
1 ileti dizisinden 1.
ÖVD ölçeği ve makalesi
Gelen Kutusu
Nejat Basim <nbasim@gmail.com>
Alıcı: ben
14 Ara 2018 Cum 03:13
Merhaba. Mesajınızı bu adresimden yanıtlıyorum. ÖVD ölçeği ve ölçeğin yer aldığı makale ekte. Ölçeği Çalışmalarınızda tabii ki kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar.
--
Prof. Dr. H. Nejat Basım
Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı
Bağlıca Kampüsü Fatih Sultan Mah. Eskişehir Yolu 18. Km. Etimesgut 06790 ANKARA
Tel: 312-2466645
e-posta: nbasim@gmail.com
e-posta: nbasim@baskent.edu.tr
-------- Original Message --------
Subject: Örgütsel Davranış Ölçeği Kullanım Onayı Hk.
Date: 2018-12-13 13:58
From: betül meryem Kanbur <betul.meryem.k@gmail.com>
To: nbasim@baskent.edu.tr
Merhaba Nejat Hocam,
Ben Marmara Üniversitesi, SBE, İşletme Anabilim dalı, İnsan
Kaynakları yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. Adım
Betül Meryem KANBUR.
Yüksek lisans eğitimimin şu anda tez yazım aşamasındayım. Tez
danışmanım Doç. Dr. Malik Volkan Türker hocam ile birlikte "
İşveren Markası Dahilinde Ortaya Koyulan Çalışan Değer Önermesi
İle Yaratılan Beklentilerin Karşılanma Derecesine İlişkin
Çalışan Algısı, Örgütsel Sinizm Algısı Ve Örgütsel
TUR
18:38
02.07.2019

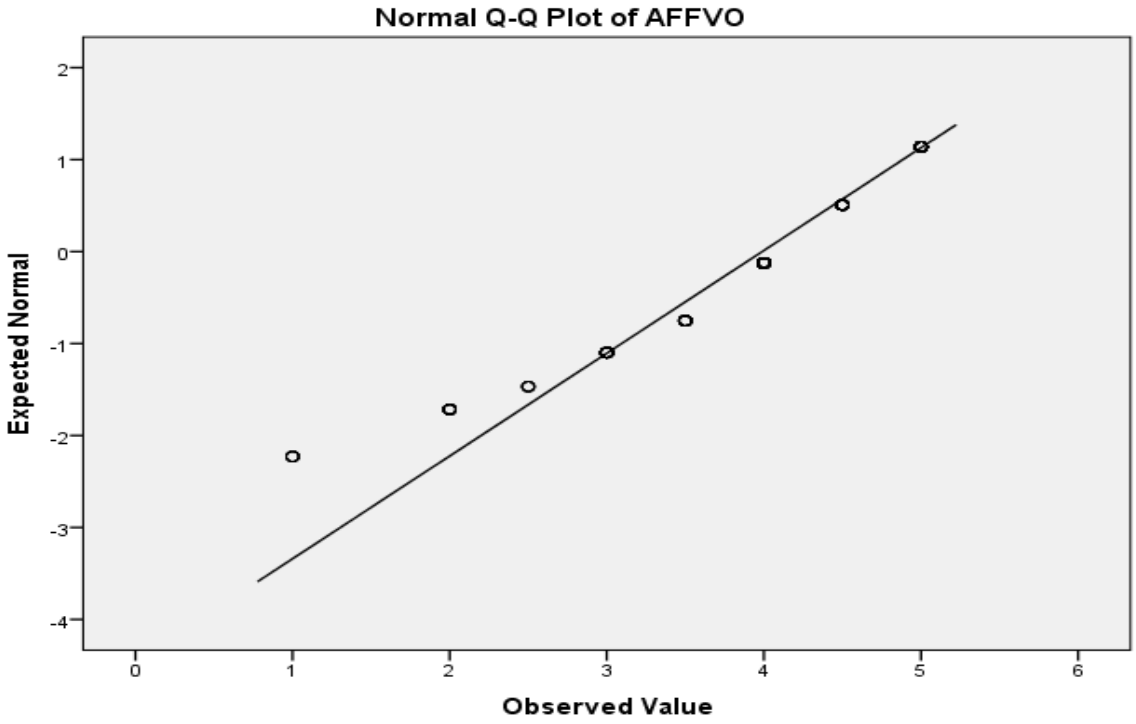
## Ek-3: Histogram Grafikleri

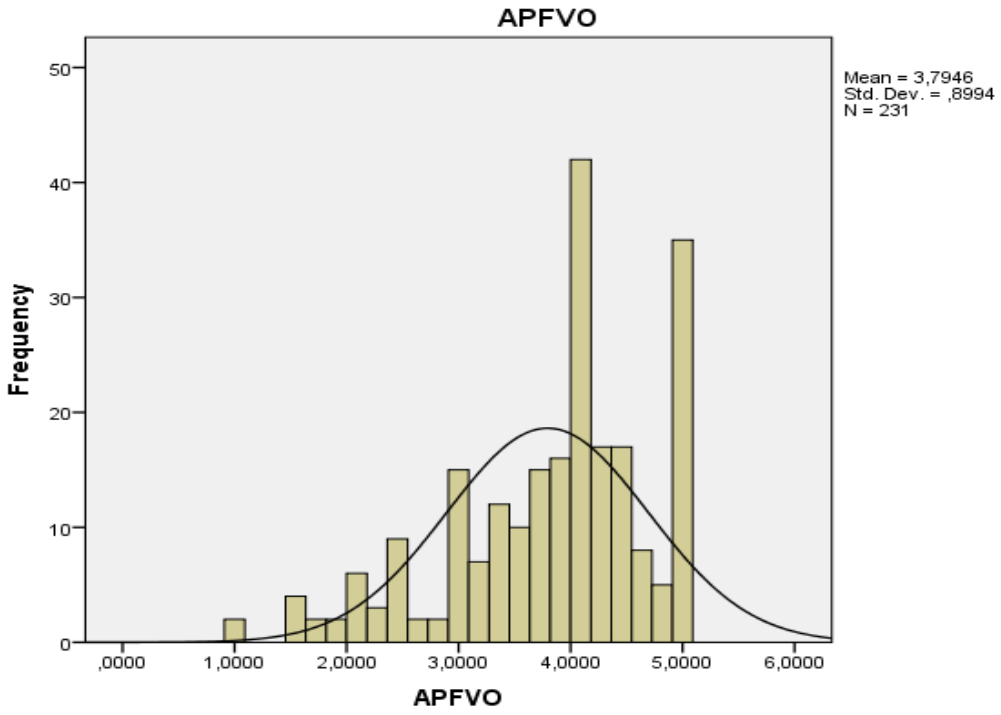
### Çalışan Değer Önermesi Vaat Algısı Boyutlarının Histogram ve Q-Q Plot Grafikleri

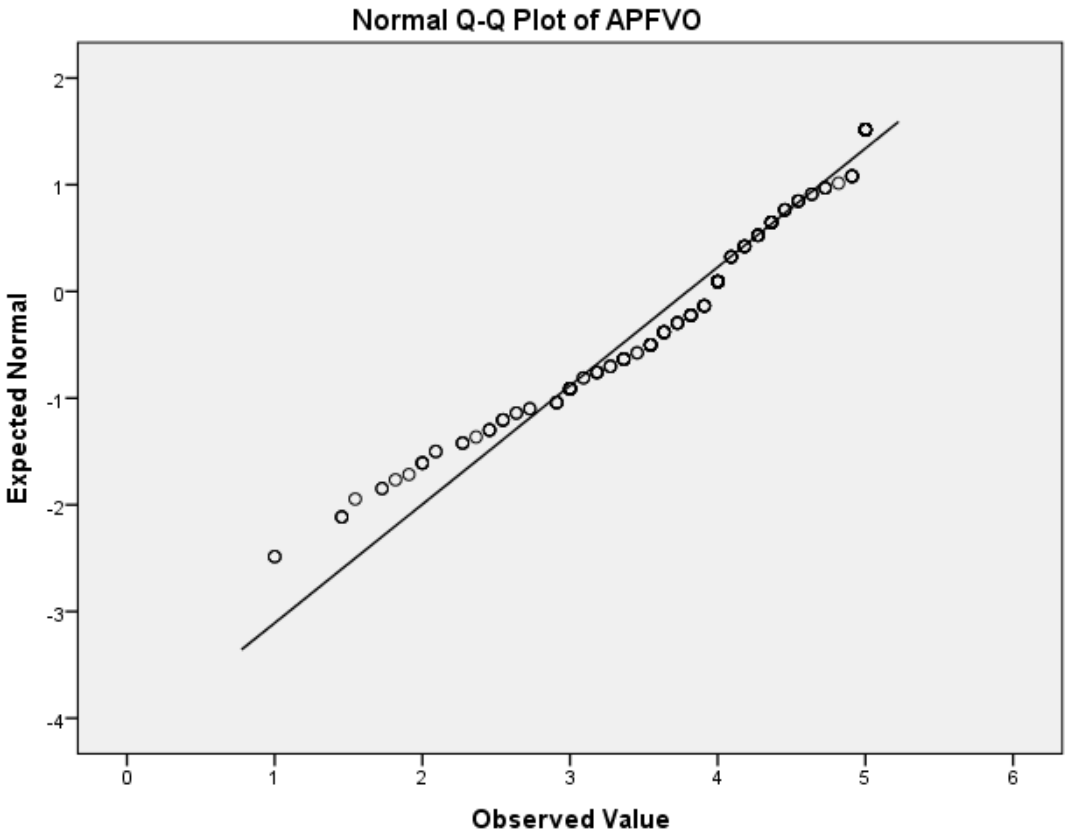


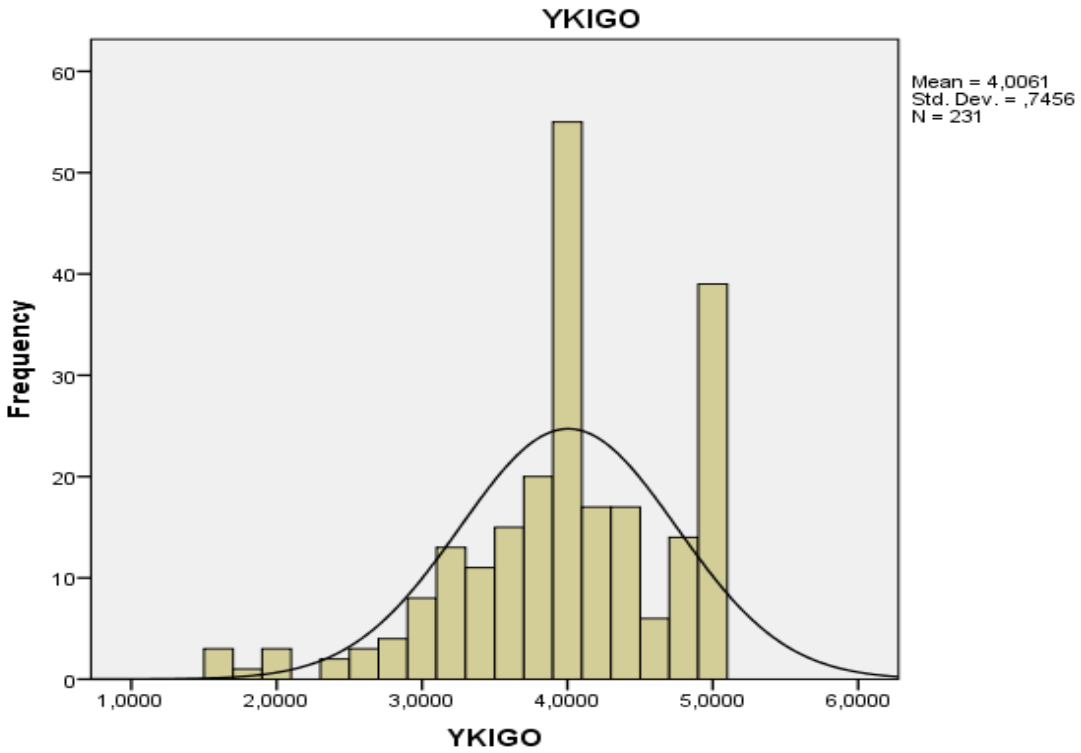

AFFVO
Mean = 3,9892
Std. Dev. = ,8950
N = 231
Frequency
100
80
60
40
20
0
,0000
1,0000
2,0000
3,0000
4,0000
5,0000
6,0000
AFFVO

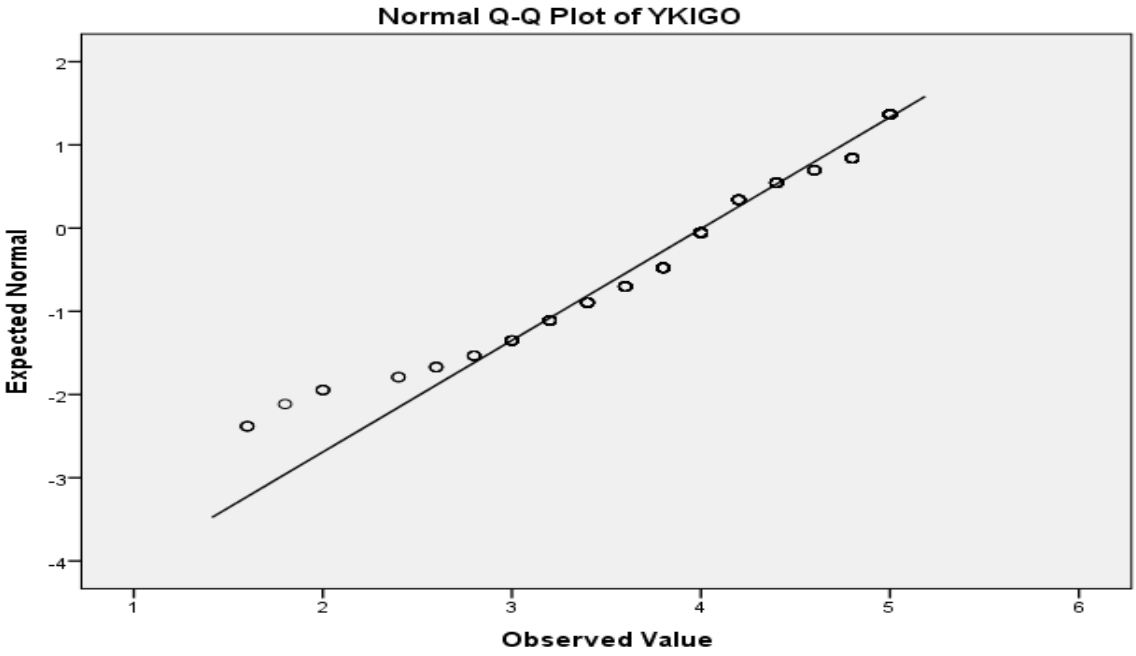

Normal Q-Q Plot of AFFVO
Expected Normal
2
1
0
-1
-2
-3
-4
0
1
2
3
4
5
6
Observed Value

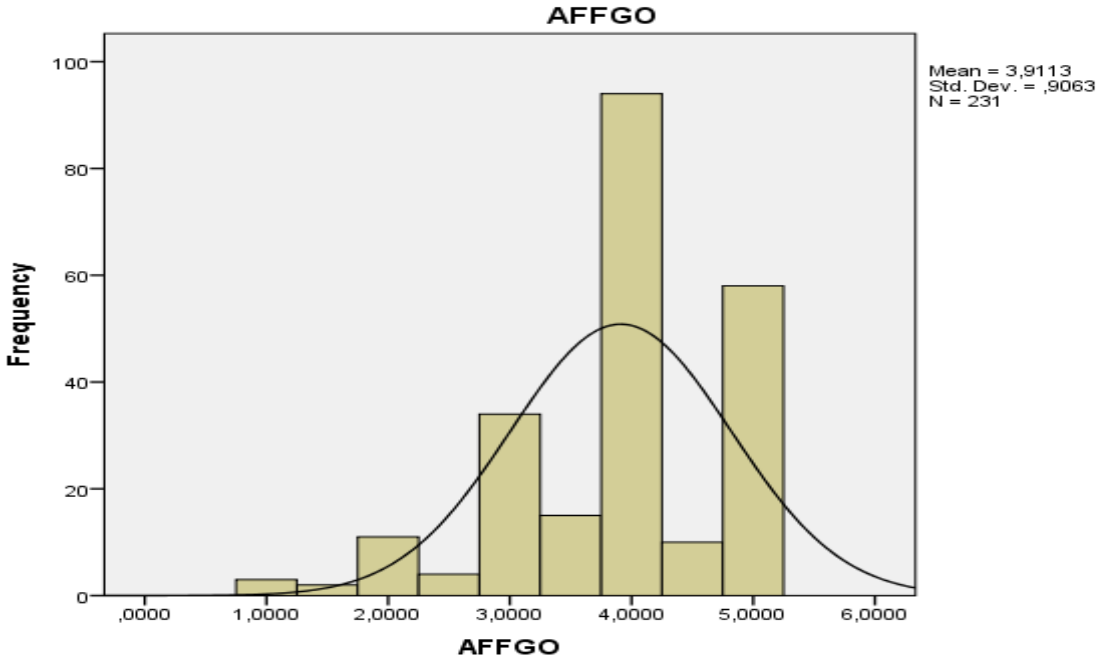

APFVO
Mean = 3,7946
Std. Dev. = ,8994
N = 231
Frequency
50
40
30
20
10
0
,0000
1,0000
2,0000
3,0000
4,0000
5,0000
6,0000
APFVO

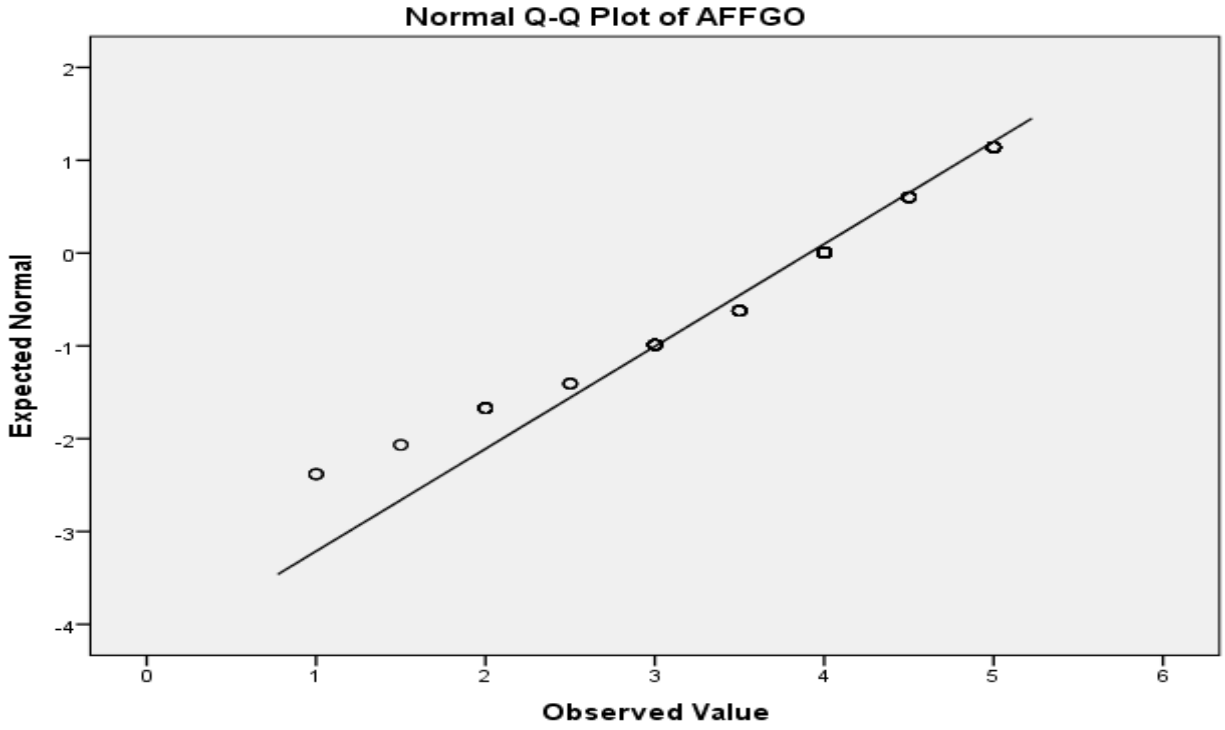

Normal Q-Q Plot of APFVO
Expected Normal
2
1
0
-1
-2
-3
-4
0
1
2
3
4
5
6
Observed Value

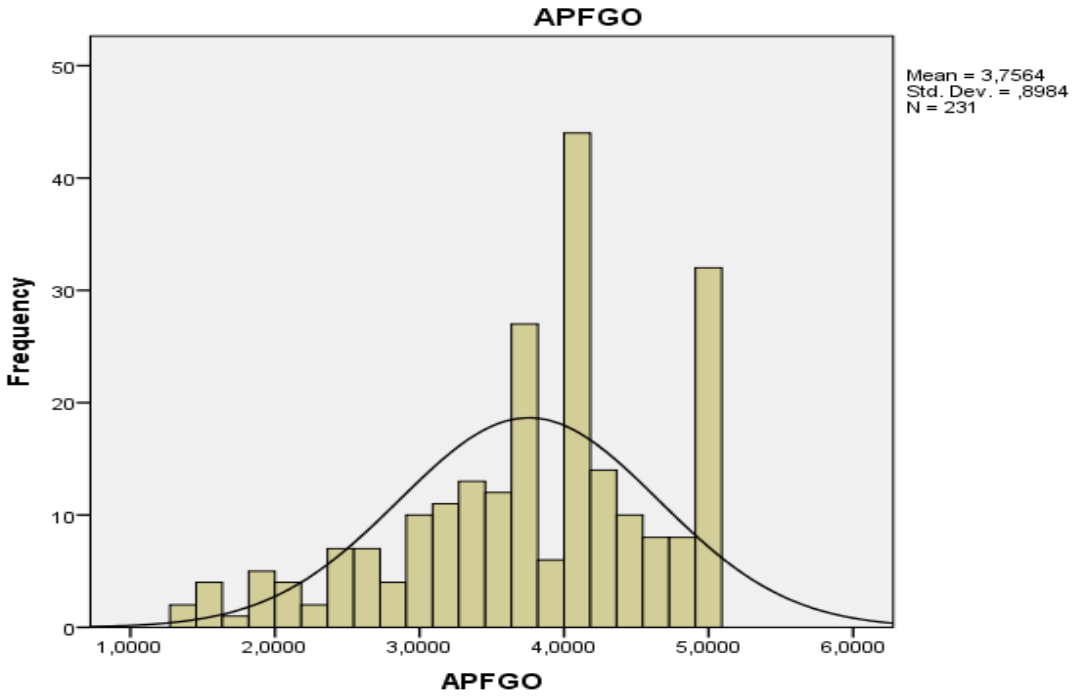
**Çalışan Değer Önermesi Gerçekleşme Algısı Boyutlarının Histogram ve Q-Q Plot Grafikleri**

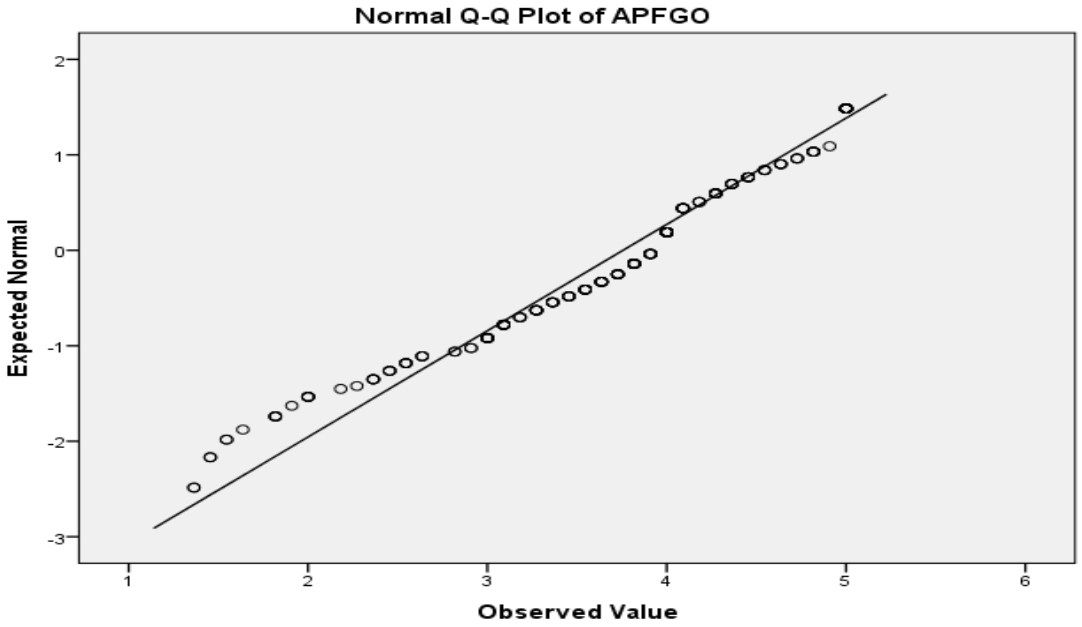


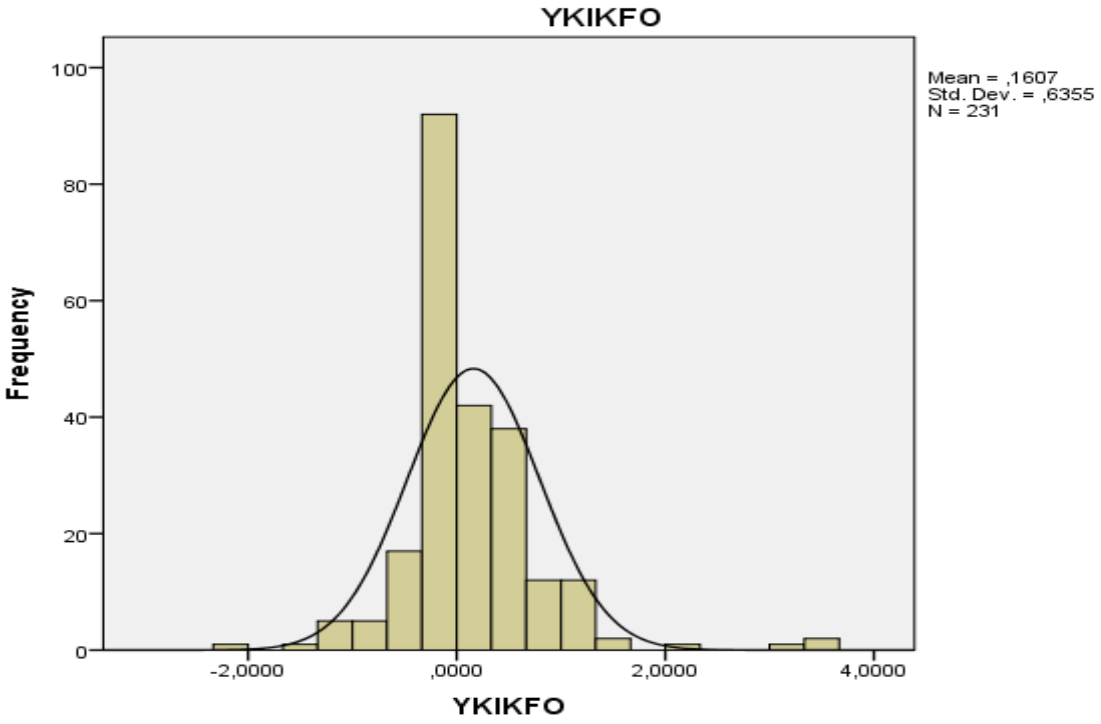

AFFGO
Mean = 3,9113
Std. Dev. = ,9063
N = 231
Frequency
100
80
60
40
20
0
,0000
1,0000
2,0000
3,0000
4,0000
5,0000
6,0000
AFFGO

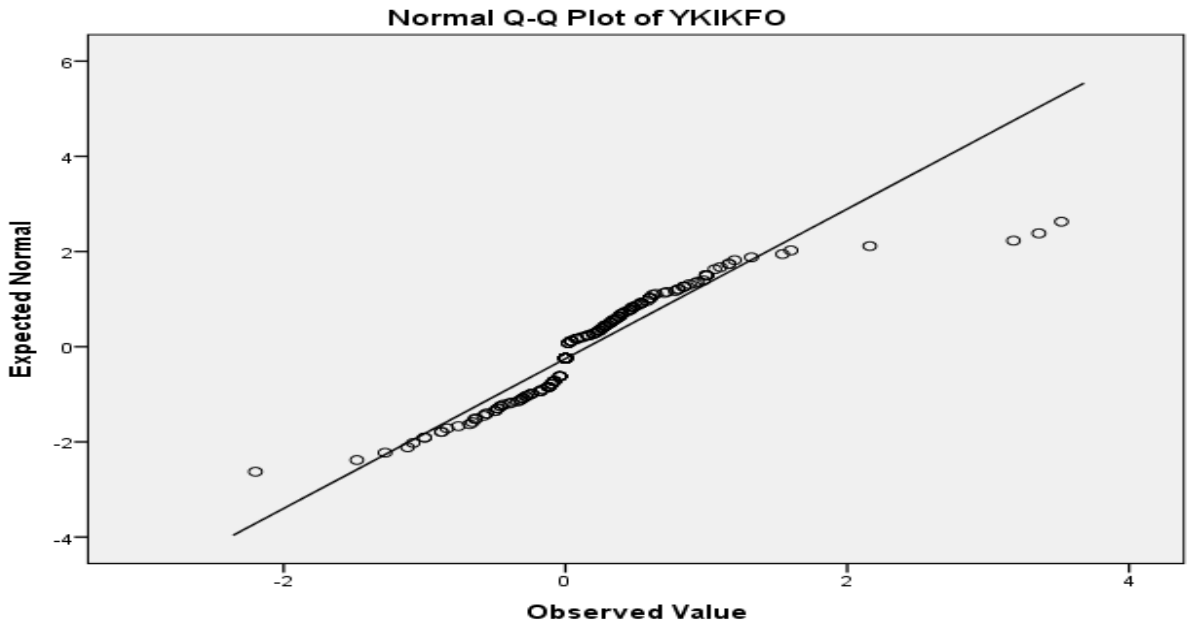

Normal Q-Q Plot of AFFGO
Expected Normal
2
1
0
-1
-2
-3
-4
0
1
2
3
4
5
6
Observed Value

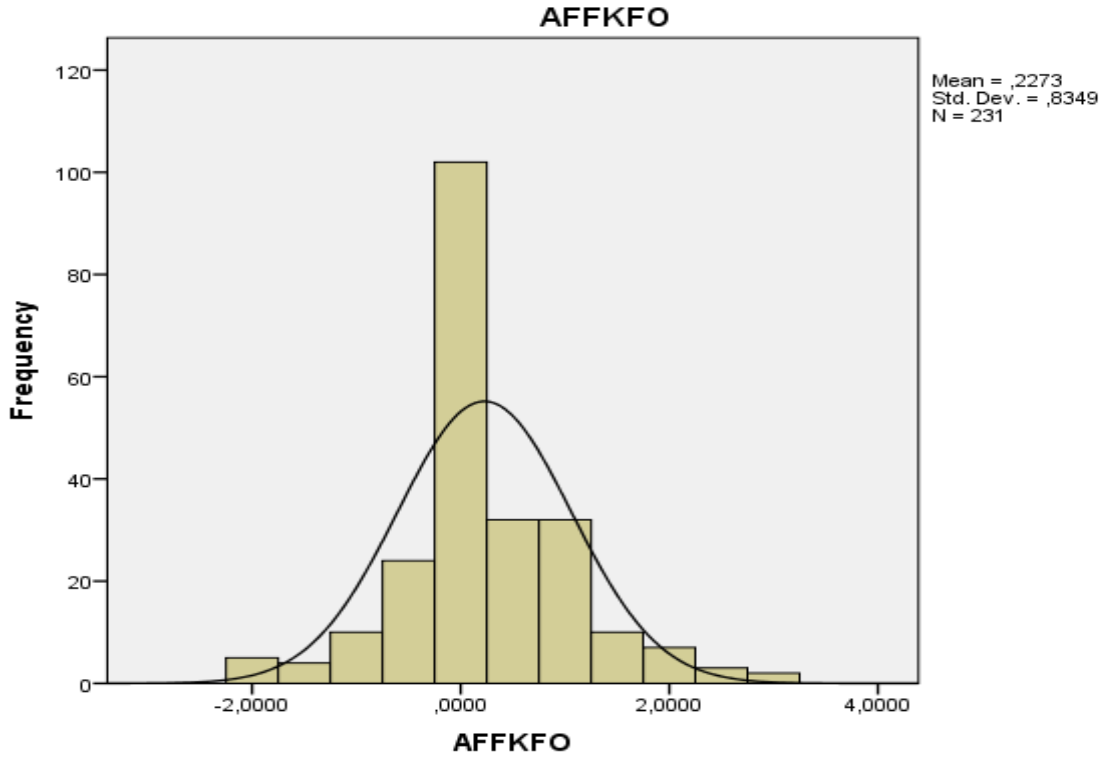

APFGO
Mean = 3,7564
Std. Dev. = ,8984
N = 231
Frequency
APFGO
1,0000
2,0000
3,0000
4,0000
5,0000
6,0000

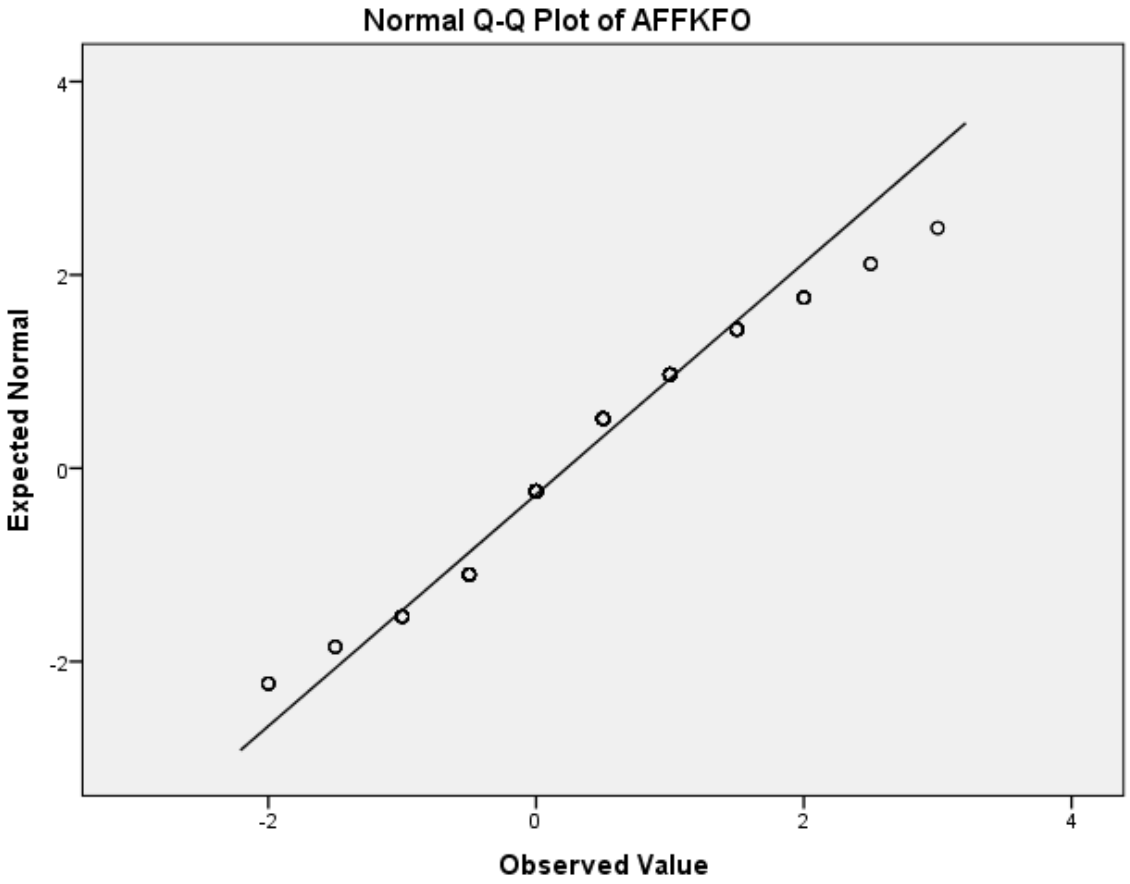

Normal Q-Q Plot of APFGO
Expected Normal
Observed Value

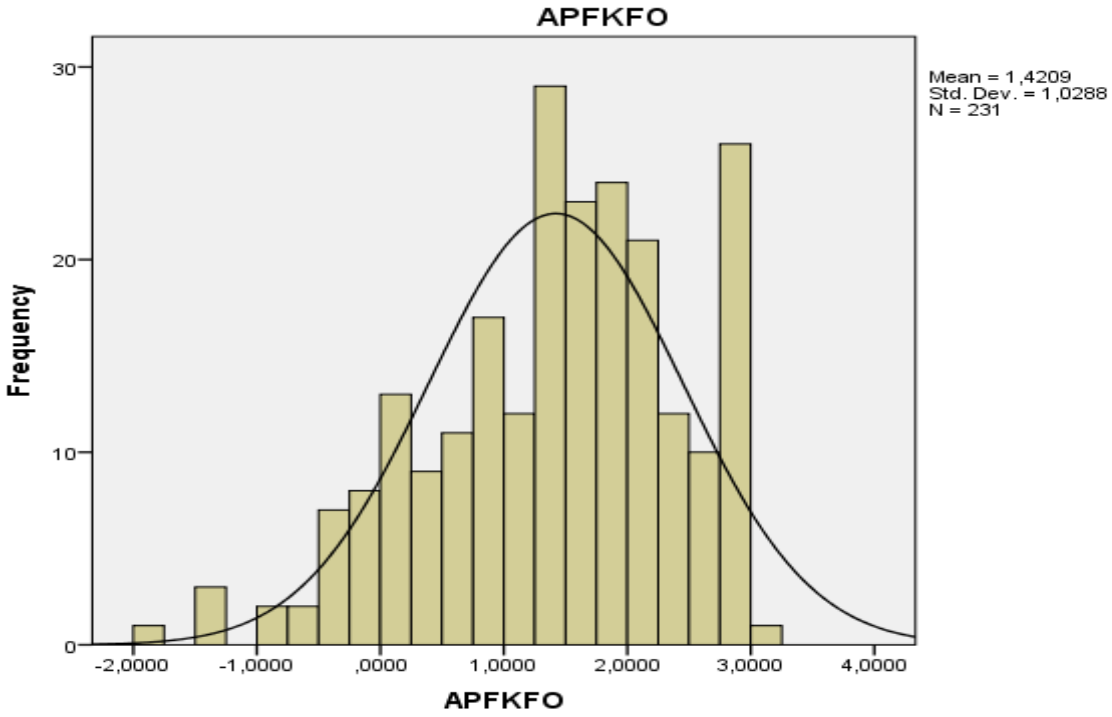
**Çalışan Değer Önermesi Karşılaştırılmış Fark Algısı Boyutlarının Histogram ve Q-Q Plot Grafikleri**

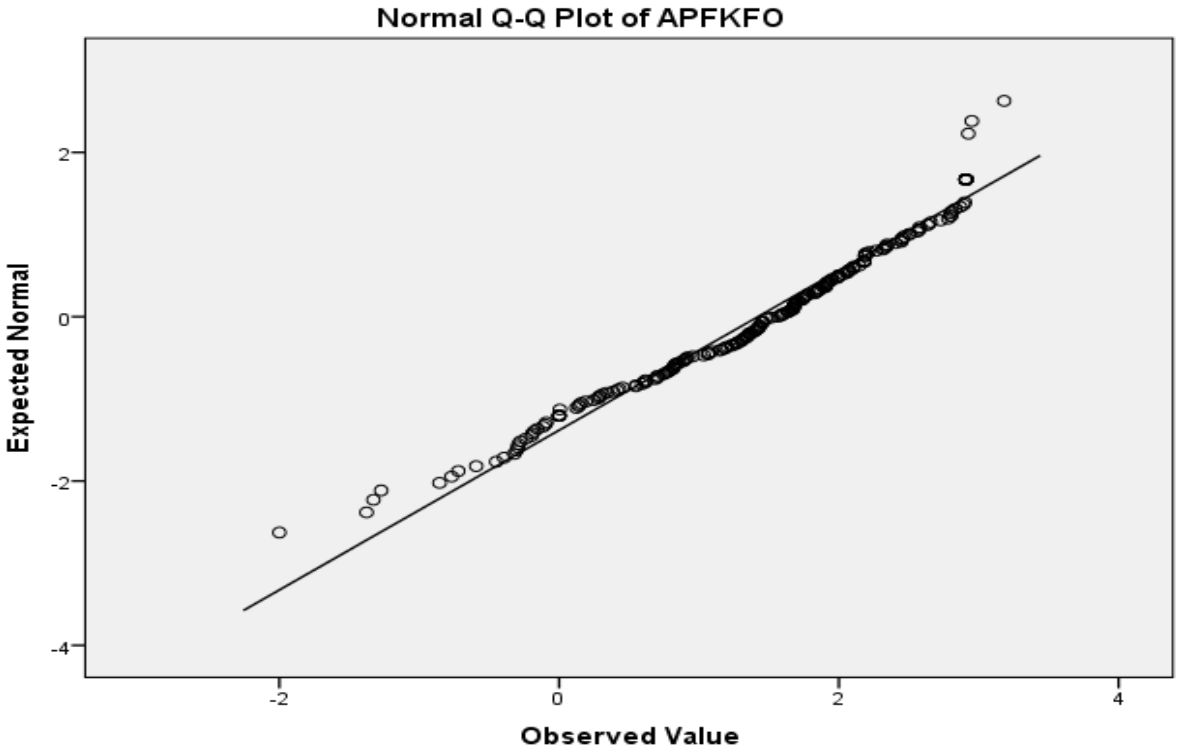


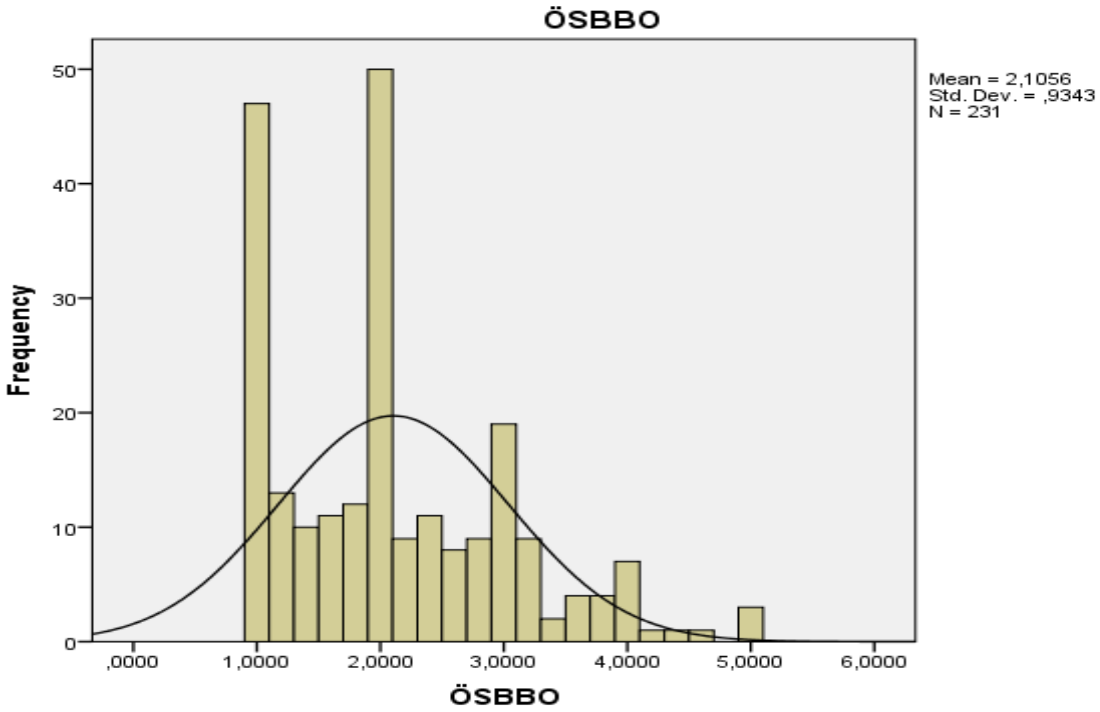

AFFKFO
Mean = ,2273
Std. Dev. = ,8349
N = 231
Frequency
120
100
80
60
40
20
0
-2,0000
,0000
2,0000
4,0000
AFFKFO

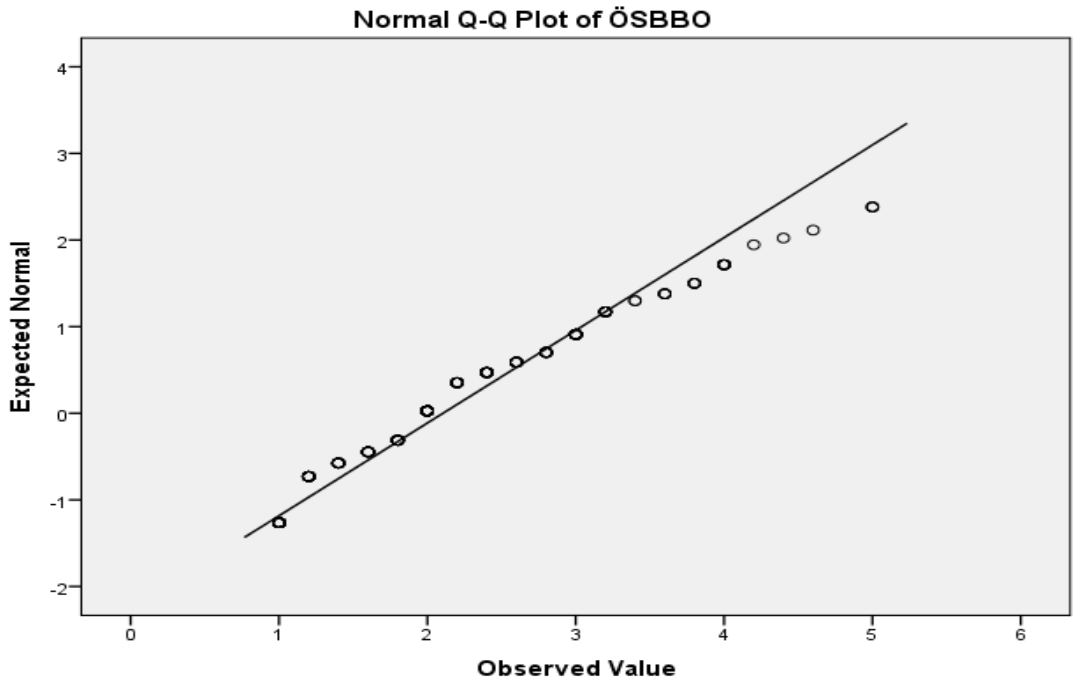

Normal Q-Q Plot of AFFKFO
Expected Normal
4
2
0
-2
-2
0
2
4
Observed Value

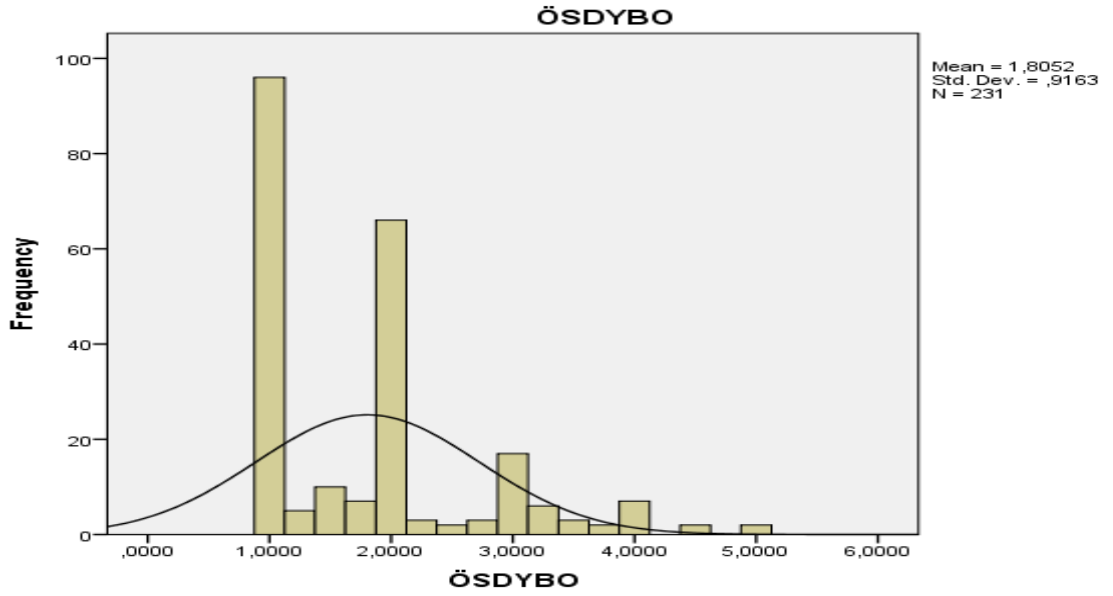

APFKFO
Mean = 1,4209
Std. Dev. = 1,0288
N = 231
Frequency
30
20
10
0
-2,0000
-1,0000
,0000
1,0000
2,0000
3,0000
4,0000
APFKFO

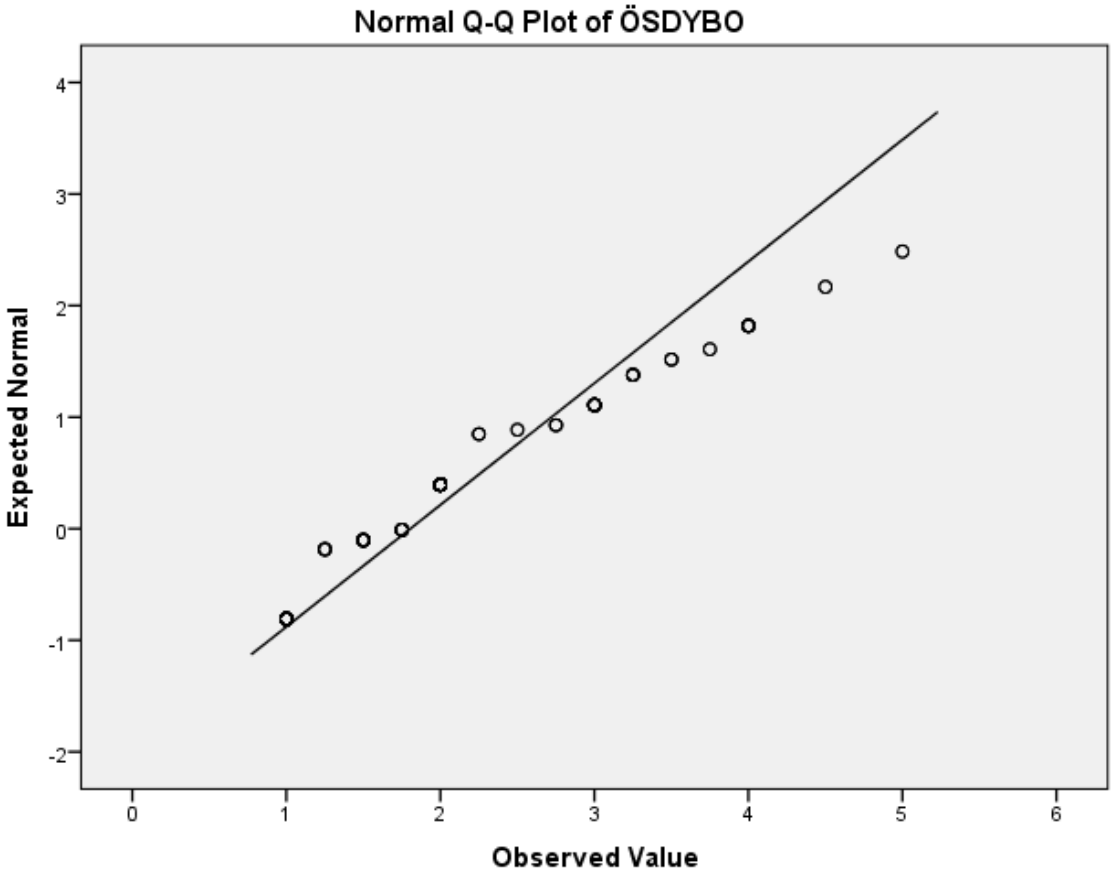

Normal Q-Q Plot of APFKFO
Expected Normal
2
0
-2
-4
-2
0
2
4
Observed Value

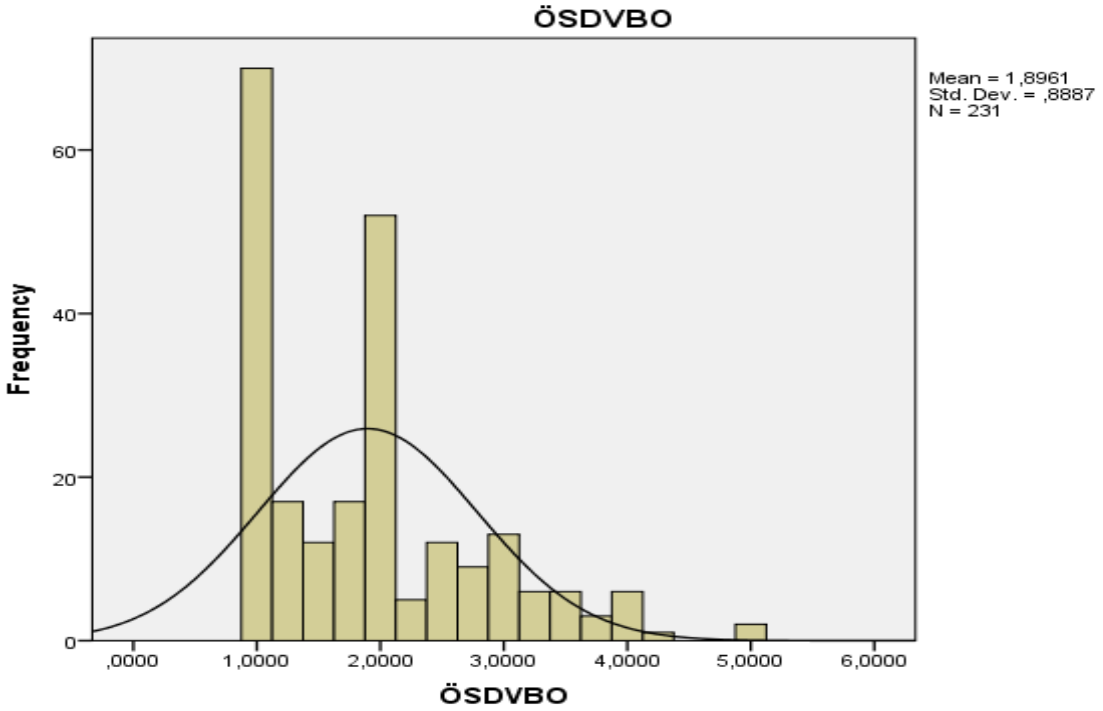
**Örgütsel Sinizm Algısı Boyutları Histogram Grafikleri ve Q-Q Plot Grafikleri**

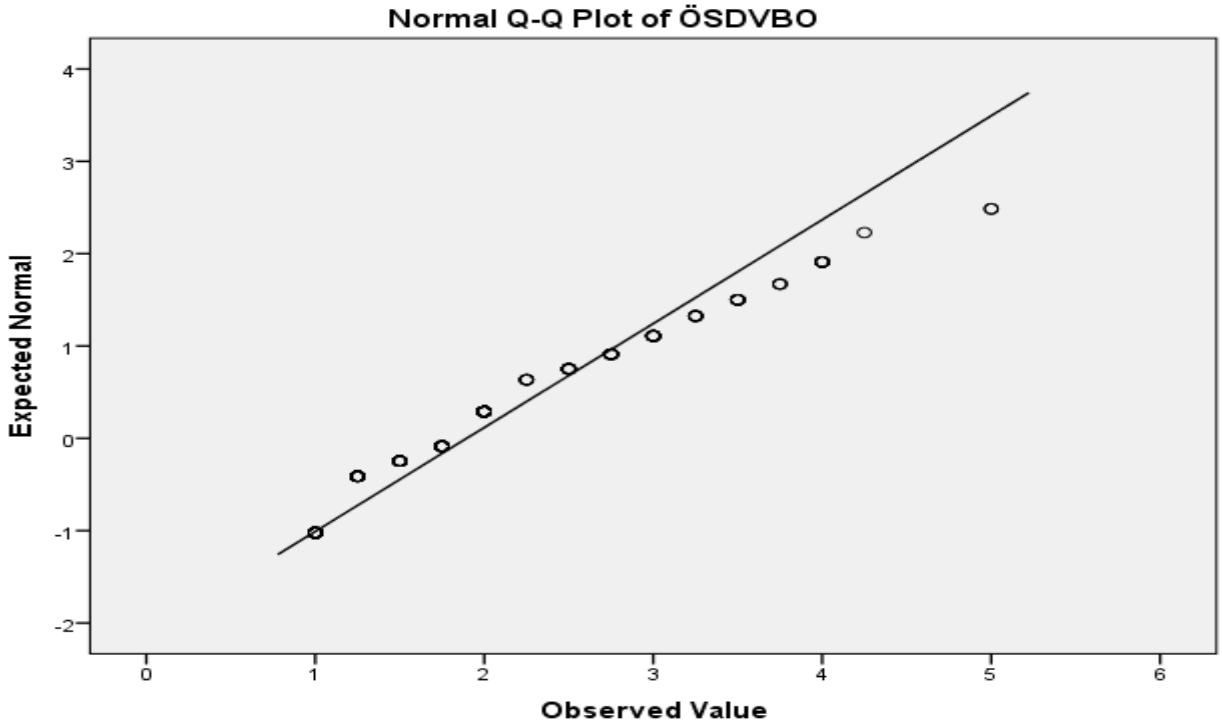


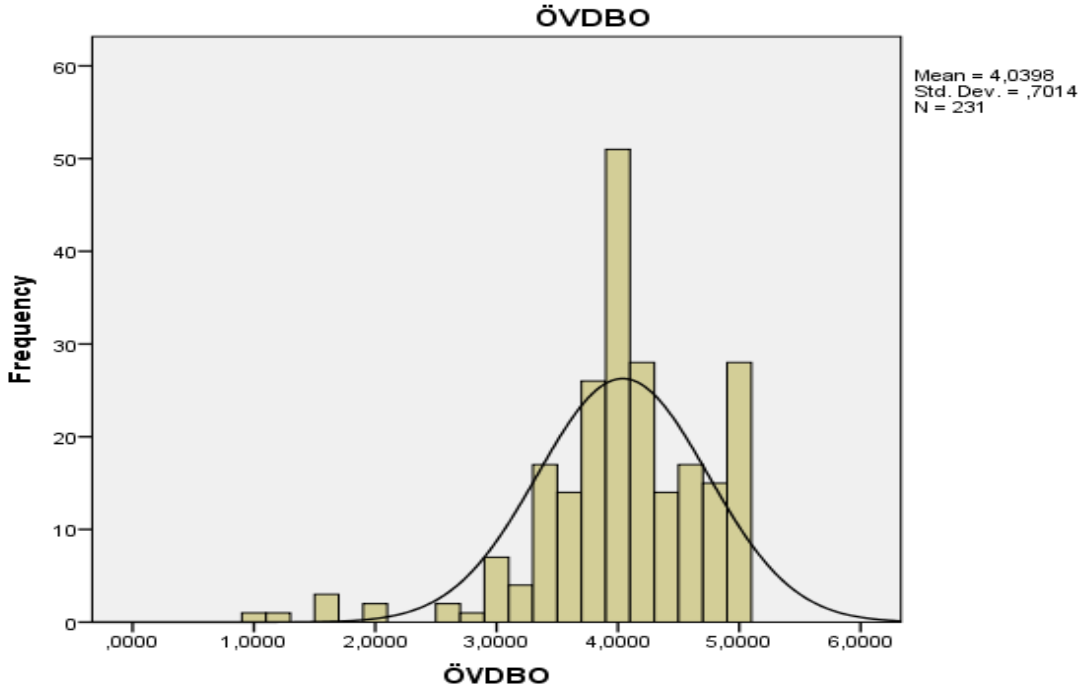

ÖSDYBO
Mean = 1,8052
Std. Dev. = ,9163
N = 231
Frequency
100
80
60
40
20
0
,0000
1,0000
2,0000
3,0000
4,0000
5,0000
6,0000
ÖSDYBO

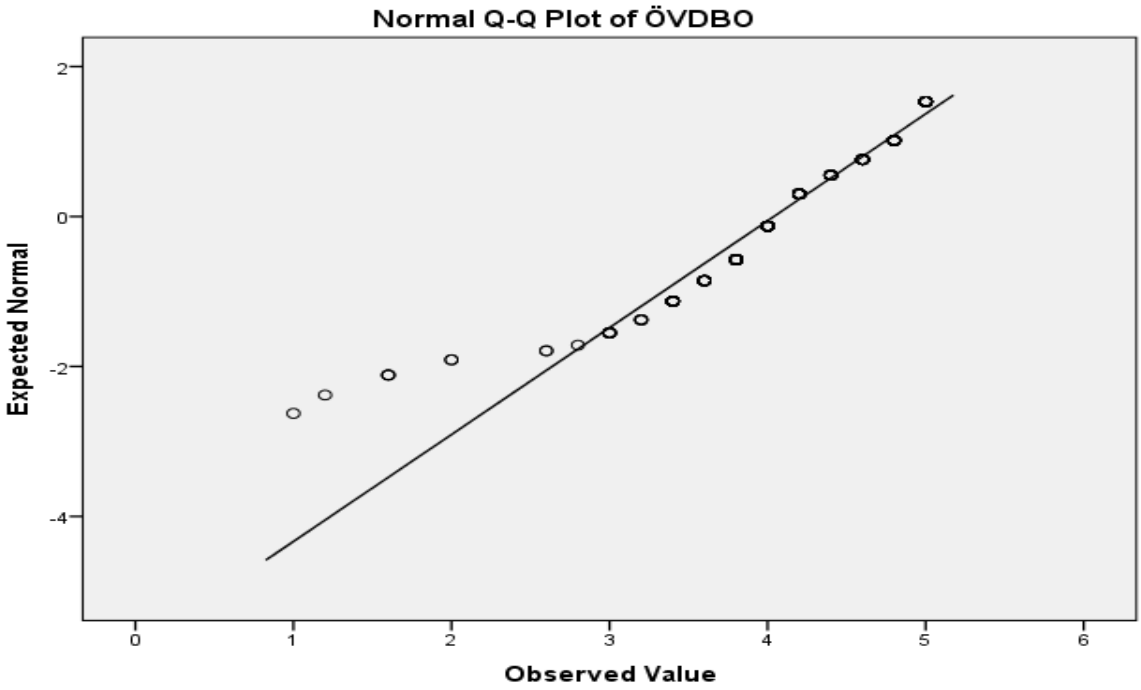

Normal Q-Q Plot of ÖSDYBO
Expected Normal
4
3
2
1
0
-1
-2
0
1
2
3
4
5
6
Observed Value

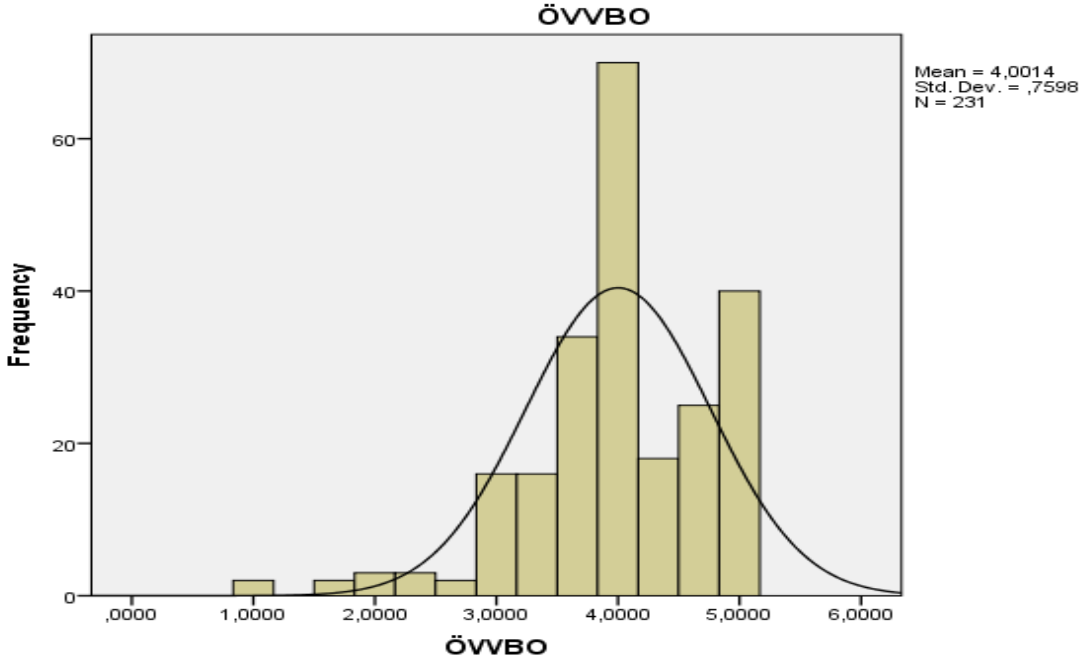

ÖSDVBO
Mean = 1,8961
Std. Dev. = ,8887
N = 231
Frequency
60
40
20
0
,0000
1,0000
2,0000
3,0000
4,0000
5,0000
6,0000
ÖSDVBO

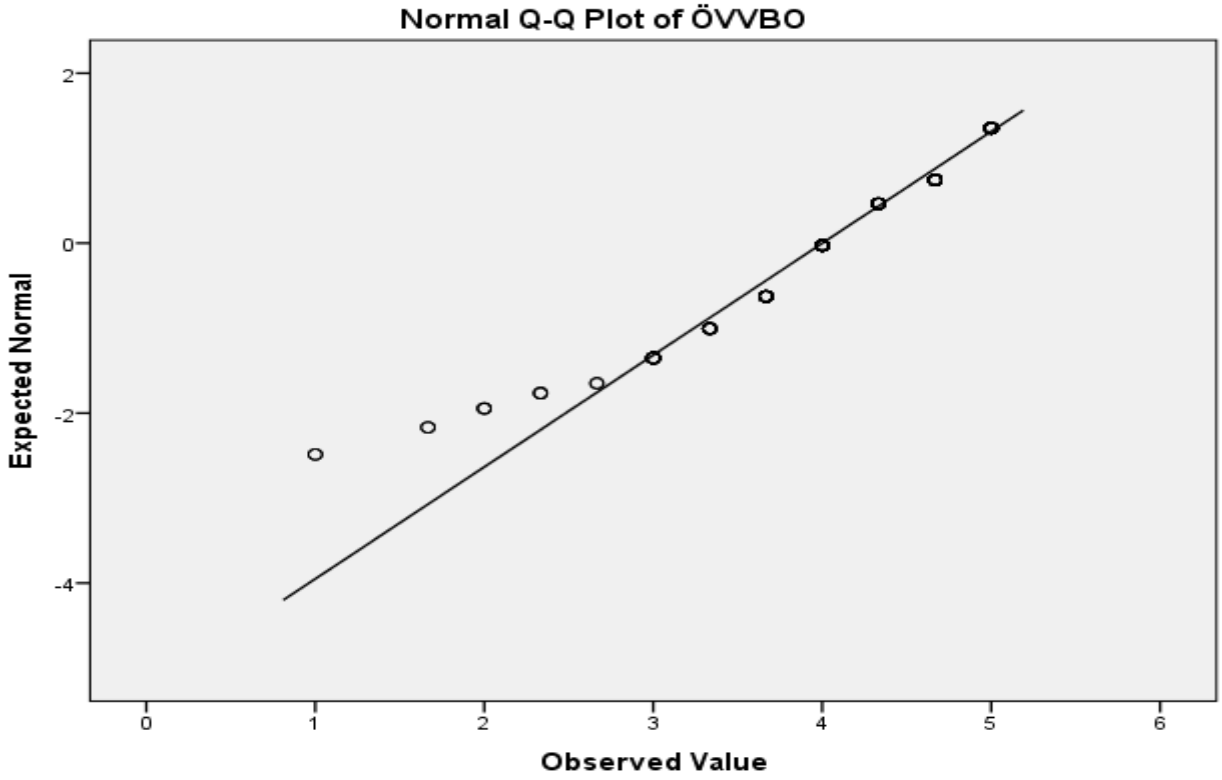

Normal Q-Q Plot of ÖSDVBO
Expected Normal
4
3
2
1
0
-1
-2
0
1
2
3
4
5
6
Observed Value

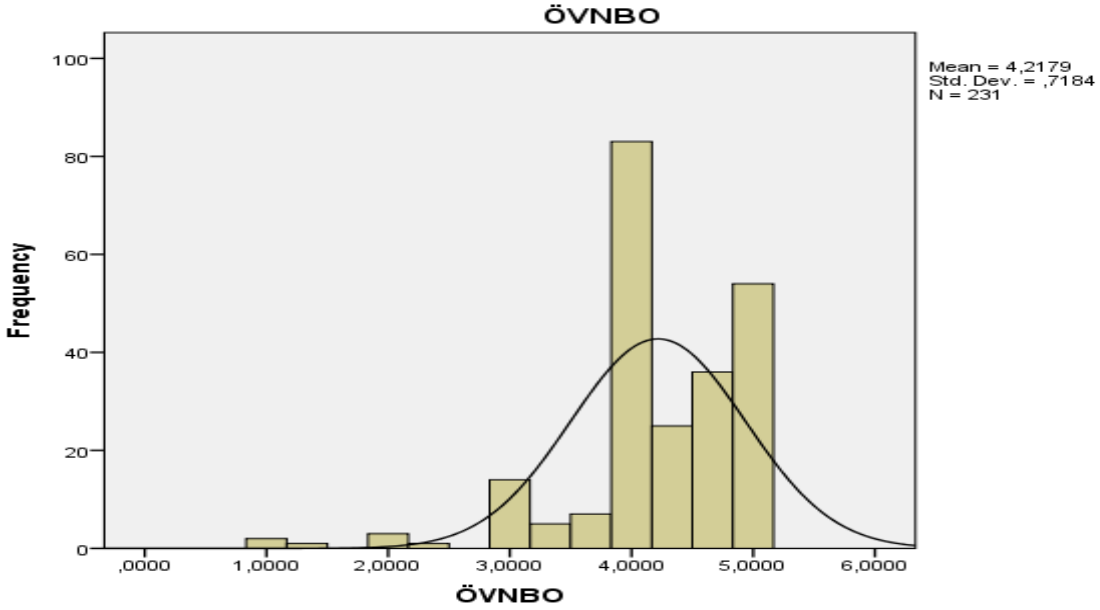
**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı Boyutlarının Histogram ve Q-Q Plot Grafikleri**

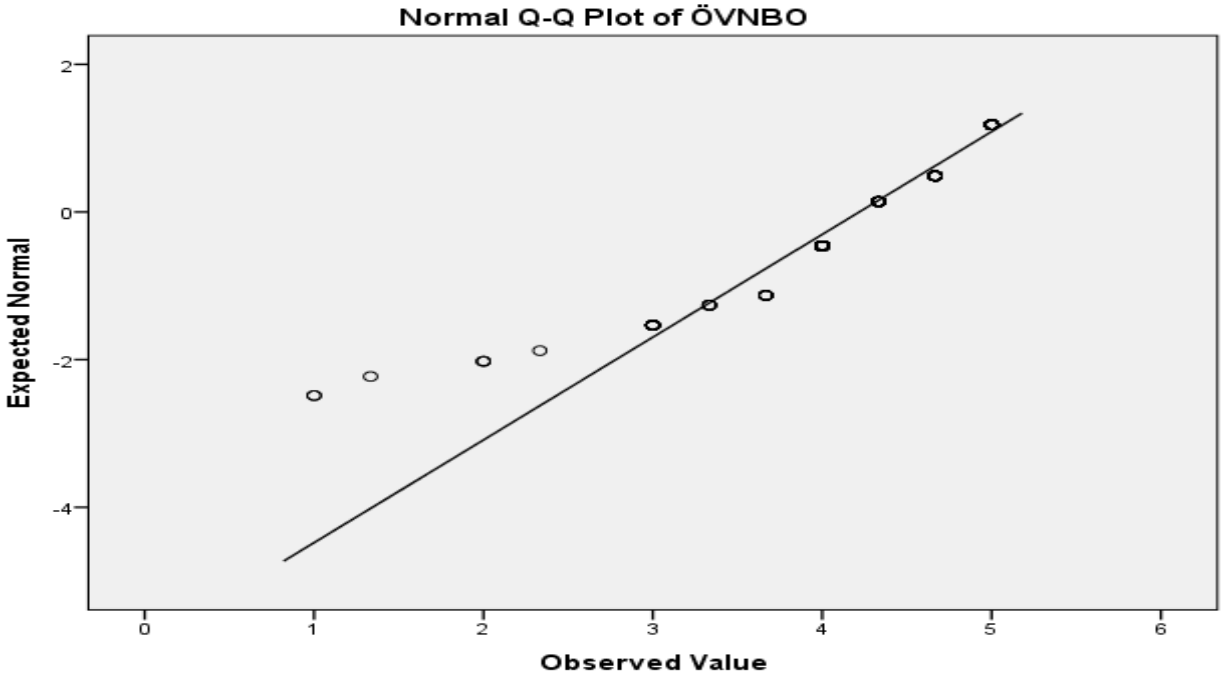


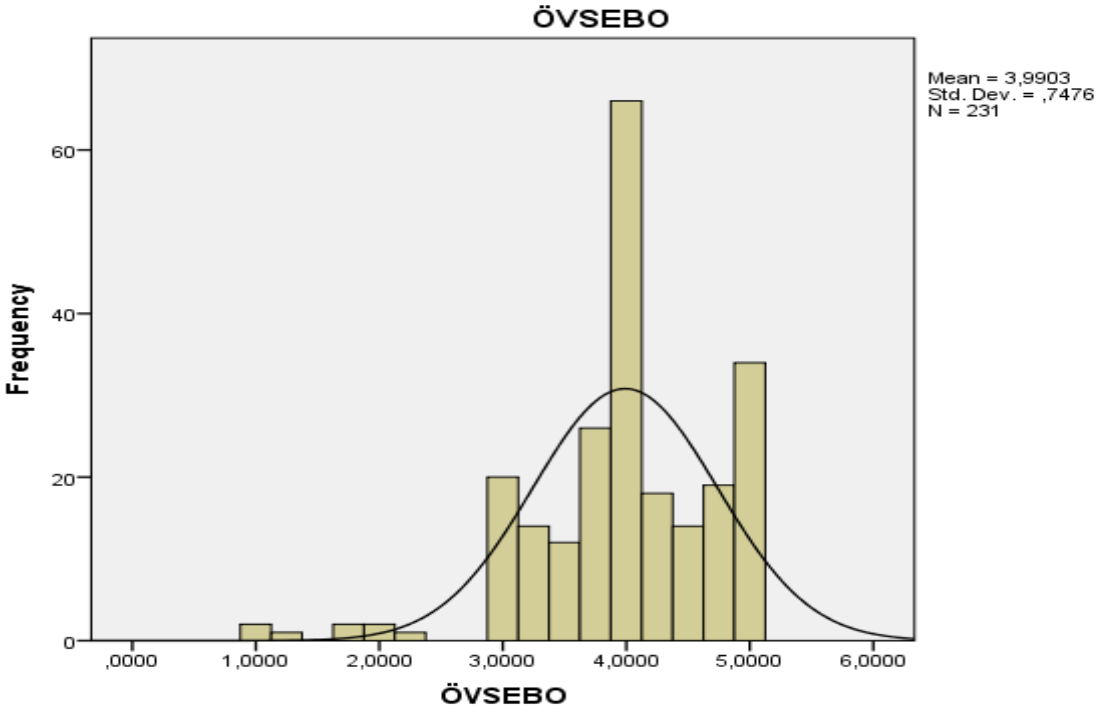



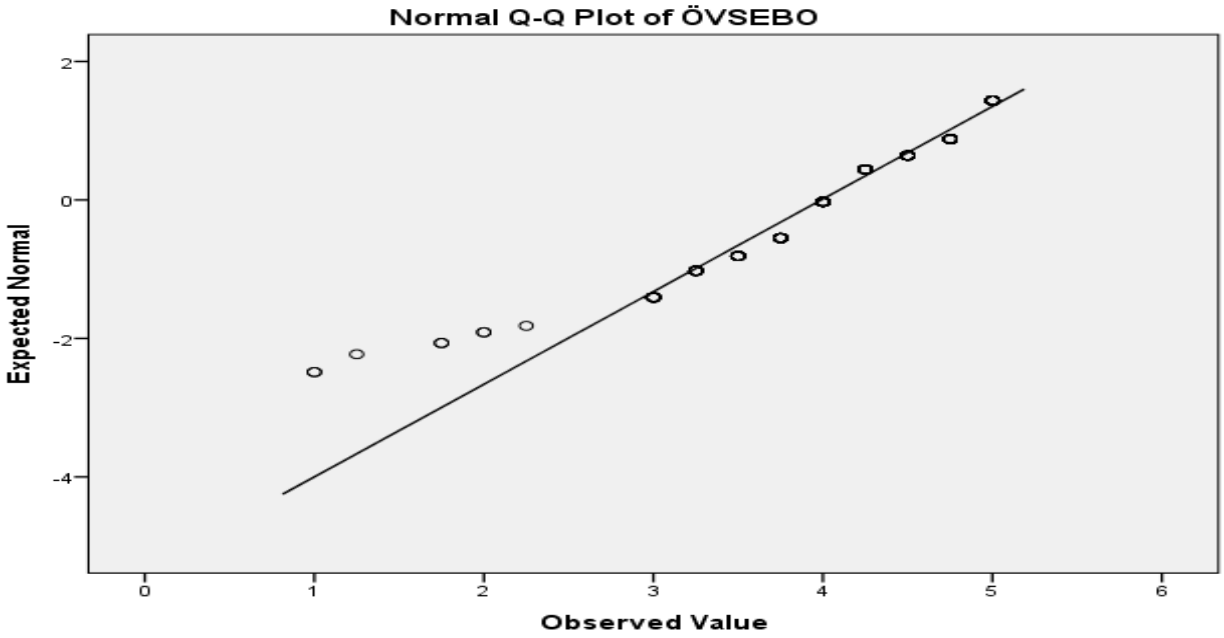

ÖVVBO
Mean = 4,0014
Std. Dev. = ,7598
N = 231
Frequency
60
40
20
0
,0000
1,0000
2,0000
3,0000
4,0000
5,0000
6,0000
ÖVVBO

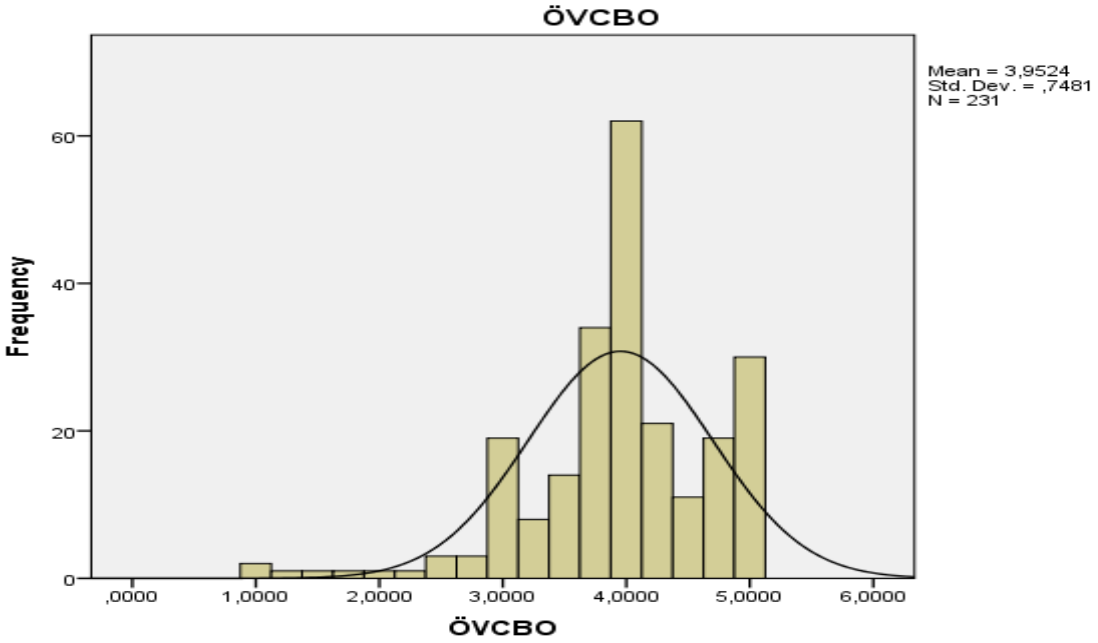

Normal Q-Q Plot of ÖVVBO
Expected Normal
2
0
-2
-4
0
1
2
3
4
5
6
Observed Value

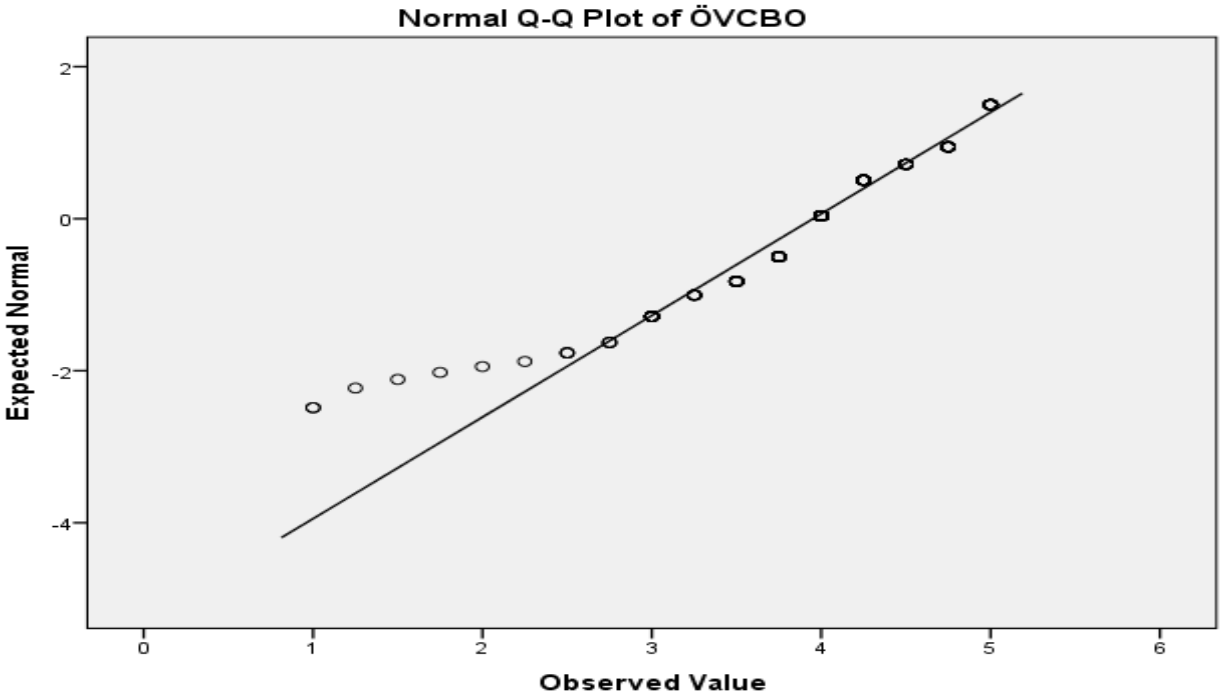

ÖVNBO
Mean = 4,2179
Std. Dev. = ,7184
N = 231
Frequency
100
80
60
40
20
0
,0000
1,0000
2,0000
3,0000
4,0000
5,0000
6,0000
ÖVNBO


Normal Q-Q Plot of ÖVNBO
Expected Normal
2
0
-2
-4
0
1
2
3
4
5
6
Observed Value


ÖVSEBO
Mean = 3,9903
Std. Dev. = ,7476
N = 231
Frequency
60
40
20
0
,0000
1,0000
2,0000
3,0000
4,0000
5,0000
6,0000
ÖVSEBO


Normal Q-Q Plot of ÖVSEBO
Expected Normal
2
0
-2
-4
0
1
2
3
4
5
6
Observed Value


ÖVCBO
Mean = 3,9524
Std. Dev. = ,7481
N = 231
Frequency
60
40
20
0
,0000
1,0000
2,0000
3,0000
4,0000
5,0000
6,0000
ÖVCBO


Normal Q-Q Plot of ÖVCBO
Expected Normal
2
0
-2
-4
0
1
2
3
4
5
6
Observed Value

**Ek-4; Kruskal-Wallis Testi ve Post Hoc Testi**

**Yaş İle ÇDÖVA Boyutları arasında Kruskal-Wallis Testi ve Post Hoc Testi**

| Ranks | | | |
|---|---|---|---|
| | Hangi yıl aralığında doğdunuz? | N | Mean Rank |
| YKIVO | 2000-1990 | 82 | 127,07 |
| | 1989-1980 | 103 | 101,91 |
| | 1979-1970 | 38 | 119,01 |
| | 1969-1960 | 8 | 169,56 |
| | Toplam | 231 | |

| Test İstatistiği[a, b] | |
|---|---|
| | YKIVO |
| Chi-Square | 12,210 |
| df | 3 |
| Asymp. Sig. | ,007 |
| a. Kruskal Wallis Test | |
| b. Gruplandırma Değişkeni: Hangi yıl aralığında doğdunuz? | |

| Birden Çok Karşılaştırma | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bağımlı değişken: YKIVO | | | | | | |
| Tamhane | | | | | | |
| (I) Hangi yıl aralığında doğdunuz? | (J) Hangi yıl aralığında doğdunuz? | Ortalama fark(I-J) | Std. Hata | Sig. | 95% Güven aralığı | |
| | | | | | Alt sınır | Üst sınır |
| 2000-1990 | 1989-1980 | ,2919725 | ,1106573 | ,053 | -,002356 | ,586301 |
| | 1979-1970 | ,0673941 | ,1337217 | ,997 | -,294819 | ,429607 |
| | 1969-1960 | -,4286585 | ,1968712 | ,294 | -1,081700 | ,224383 |
| 1989-1980 | 2000-1990 | -,2919725 | ,1106573 | ,053 | -,586301 | ,002356 |
| | 1979-1970 | -,2245784 | ,1399082 | ,511 | -,601974 | ,152817 |
| | 1969-1960 | -,7206311* | ,2011245 | ,029 | -1,374352 | -,066910 |
| 1979-1970 | 2000-1990 | -,0673941 | ,1337217 | ,997 | -,429607 | ,294819 |
| | 1989-1980 | ,2245784 | ,1399082 | ,511 | -,152817 | ,601974 |
| | 1969-1960 | -,4960526 | ,2146800 | ,208 | -1,161442 | ,169336 |
| 1969-1960 | 2000-1990 | ,4286585 | ,1968712 | ,294 | -,224383 | 1,081700 |
| | 1989-1980 | ,7206311* | ,2011245 | ,029 | ,066910 | 1,374352 |
| | 1979-1970 | ,4960526 | ,2146800 | ,208 | -,169336 | 1,161442 |
| *. Ortalama farkis 0,05 düzeyinde anlamlı. | | | | | | |

| Ranks | | | |
|---|---|---|---|
| | Hangi yıl aralığında doğdunuz? | N | Mean Rank |
| AFFVO | 2000-1990 | 82 | 126,65 |
| | 1989-1980 | 103 | 101,31 |
| | 1979-1970 | 38 | 122,26 |
| | 1969-1960 | 8 | 166,31 |
| | Toplam | 231 | |

| Test İstatistiği[a, b] | |
|---|---|
| | AFFVO |
| Chi-Square | 12,885 |
| df | 3 |
| Asymp. Sig. | ,005 |
| a. Kruskal Wallis Test | |
| b. Gruplandırma Değişkeni: Hangi yıl aralığında doğdunuz? | |

| Birden Çok Karşılaştırma | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bağımlı değişken: AFFVO | | | | | | |
| Tamhane | | | | | | |
| (I) Hangi yıl aralığında doğdunuz? | (J) Hangi yıl aralığında doğdunuz? | Ortalama fark(I-J) | Std. Hata | Sig. | 95% Güven aralığı | |
| | | | | | Alt sınır | Üst sınır |
| 2000-1990 | 1989-1980 | ,2748046 | ,1298547 | ,196 | -,070821 | ,620430 |
| | 1979-1970 | ,0965982 | ,1851298 | ,996 | -,405379 | ,598576 |
| | 1969-1960 | -,5152439 | ,2279757 | ,247 | -1,251740 | ,221252 |
| 1989-1980 | 2000-1990 | -,2748046 | ,1298547 | ,196 | -,620430 | ,070821 |
| | 1979-1970 | -,1782064 | ,1789158 | ,904 | -,664922 | ,308509 |
| | 1969-1960 | -,7900485* | ,2229591 | ,034 | -1,525030 | -,055067 |
| 1979-1970 | 2000-1990 | -,0965982 | ,1851298 | ,996 | -,598576 | ,405379 |
| | 1989-1980 | ,1782064 | ,1789158 | ,904 | -,308509 | ,664922 |
| | 1969-1960 | -,6118421 | ,2590783 | ,171 | -1,385523 | ,161839 |
| 1969-1960 | 2000-1990 | ,5152439 | ,2279757 | ,247 | -,221252 | 1,251740 |
| | 1989-1980 | ,7900485* | ,2229591 | ,034 | ,055067 | 1,525030 |
| | 1979-1970 | ,6118421 | ,2590783 | ,171 | -,161839 | 1,385523 |
| *. Ortalama farkis 0,05 düzeyinde anlamlı. | | | | | | |

| Ranks | | | |
|---|---|---|---|
| | Hangi yıl aralığında doğdunuz? | N | Mean Rank |
| APFVO | 2000-1990 | 82 | 129,22 |
| | 1989-1980 | 103 | 100,45 |
| | 1979-1970 | 38 | 118,05 |
| | 1969-1960 | 8 | 170,94 |
| | Toplam | 231 | |

| Test İstatistiği[a, b] | |
|---|---|
| | APFVO |
| Chi-Square | 14,311 |
| df | 3 |
| Asymp. Sig. | ,003 |
| a. Kruskal Wallis Test | |
| b. Gruplandırma Değişkeni: Hangi yıl aralığında doğdunuz? | |

| Birden Çok Karşılaştırma | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bağımlı değişken: APFVO | | | | | | |
| Tamhane | | | | | | |
| (I) Hangi yıl aralığında doğdunuz? | (J) Hangi yıl aralığında doğdunuz? | Ortalama fark(I-J) | Std. Hata | Sig. | 95% Güven aralığı | |
| | | | | | Alt sınır | Üst sınır |
| 2000-1990 | 1989-1980 | ,3853465* | ,1264712 | ,016 | ,048948 | ,721745 |
| | 1979-1970 | ,1469250 | ,1764981 | ,957 | -,332920 | ,626770 |
| | 1969-1960 | -,5277162 | ,2313594 | ,252 | -1,293553 | ,238121 |
| 1989-1980 | 2000-1990 | -,3853465* | ,1264712 | ,016 | -,721745 | -,048948 |
| | 1979-1970 | -,2384215 | ,1793934 | ,714 | -,725137 | ,248294 |
| | 1969-1960 | -,9130627* | ,2335756 | ,018 | -1,679079 | -,147046 |
| 1979-1970 | 2000-1990 | -,1469250 | ,1764981 | ,957 | -,626770 | ,332920 |
| | 1989-1980 | ,2384215 | ,1793934 | ,714 | -,248294 | ,725137 |
| | 1969-1960 | -,6746411 | ,2640344 | ,124 | -1,471395 | ,122112 |
| 1969-1960 | 2000-1990 | ,5277162 | ,2313594 | ,252 | -,238121 | 1,293553 |
| | 1989-1980 | ,9130627* | ,2335756 | ,018 | ,147046 | 1,679079 |
| | 1979-1970 | ,6746411 | ,2640344 | ,124 | -,122112 | 1,471395 |
| *. Ortalama farkis 0,05 düzeyinde anlamlı. | | | | | | |

**Yaş İle ÇDÖGA Boyutları arasında Kruskal-Wallis Testi ve Post Hoc Testi**

| Ranks | | | |
|---|---|---|---|
| | Hangi yıl aralığında doğdunuz? | N | Mean Rank |
| YKIGO | 2000-1990 | 82 | 124,96 |
| | 1989-1980 | 103 | 98,58 |
| | 1979-1970 | 38 | 130,29 |
| | 1969-1960 | 8 | 180,50 |
| | Toplam | 231 | |

| Test İstatistiği[a, b] | |
|---|---|
| | YKIGO |
| Chi-Square | 18,033 |
| df | 3 |
| Asymp. Sig. | ,000 |
| a. Kruskal Wallis Test | |
| b. Gruplandırma Değişkeni: Hangi yıl aralığında doğdunuz? | |

| Birden Çok Karşılaştırma | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bağımlı değişken: YKIGO | | | | | | |
| Tamhane | | | | | | |
| (I) Hangi yıl aralığında doğdunuz? | (J) Hangi yıl aralığında doğdunuz? | Ortalama fark(I-J) | Std. Hata | Sig. | 95% Güven aralığı | |
| | | | | | Alt sınır | Üst sınır |
| 2000-1990 | 1989-1980 | ,2494198 | ,1114936 | ,149 | -,047447 | ,546287 |
| | 1979-1970 | -,0984596 | ,1366888 | ,979 | -,466654 | ,269735 |
| | 1969-1960 | -,5945122 | ,2004936 | ,078 | -1,241934 | ,052910 |
| 1989-1980 | 2000-1990 | -,2494198 | ,1114936 | ,149 | -,546287 | ,047447 |
| | 1979-1970 | -,3478794* | ,1274952 | ,047 | -,692791 | -,002968 |
| | 1969-1960 | -,8439320* | ,1943421 | ,010 | -1,489899 | -,197965 |
| 1979-1970 | 2000-1990 | ,0984596 | ,1366888 | ,979 | -,269735 | ,466654 |
| | 1989-1980 | ,3478794* | ,1274952 | ,047 | ,002968 | ,692791 |
| | 1969-1960 | -,4960526 | ,2098139 | ,194 | -1,151522 | ,159416 |
| 1969-1960 | 2000-1990 | ,5945122 | ,2004936 | ,078 | -,052910 | 1,241934 |
| | 1989-1980 | ,8439320* | ,1943421 | ,010 | ,197965 | 1,489899 |
| | 1979-1970 | ,4960526 | ,2098139 | ,194 | -,159416 | 1,151522 |
| *. Ortalama farkis 0,05 düzeyinde anlamlı. | | | | | | |

| Ranks | | | |
|---|---|---|---|
| | Hangi yıl aralığında doğdunuz? | N | Mean Rank |
| AFFGO | 2000-1990 | 82 | 120,29 |
| | 1989-1980 | 103 | 105,06 |
| | 1979-1970 | 38 | 125,93 |
| | 1969-1960 | 8 | 165,69 |
| | Toplam | 231 | |

| Test İstatistiği[a, b] | |
|---|---|
| | AFFGO |
| Chi-Square | 9,153 |
| df | 3 |
| Asymp. Sig. | ,027 |
| a. Kruskal Wallis Test | |
| b. Gruplandırma Değişkeni: Hangi yıl aralığında doğdunuz? | |

| Birden Çok Karşılaştırma | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bağımlı değişken: AFFGO | | | | | | |
| Tamhane | | | | | | |
| (I) Hangi yıl aralığında doğdunuz? | (J) Hangi yıl aralığında doğdunuz? | Ortalama fark(I-J) | Std. Hata | Sig. | 95% Güven aralığı | |
| | | | | | Alt sınır | Üst sınır |
| 2000-1990 | 1989-1980 | ,1928132 | ,1316180 | ,609 | -,157427 | ,543053 |
| | 1979-1970 | -,0436457 | ,1857483 | 1,000 | -,547482 | ,460191 |
| | 1969-1960 | -,5929878 | ,2214871 | ,125 | -1,305378 | ,119402 |
| 1989-1980 | 2000-1990 | -,1928132 | ,1316180 | ,609 | -,543053 | ,157427 |
| | 1979-1970 | -,2364589 | ,1815317 | ,733 | -,729872 | ,256954 |
| | 1969-1960 | -,7858010* | ,2179629 | ,028 | -1,496677 | -,074925 |
| 1979-1970 | 2000-1990 | ,0436457 | ,1857483 | 1,000 | -,460191 | ,547482 |
| | 1989-1980 | ,2364589 | ,1815317 | ,733 | -,256954 | ,729872 |
| | 1969-1960 | -,5493421 | ,2543364 | ,242 | -1,303818 | ,205133 |
| 1969-1960 | 2000-1990 | ,5929878 | ,2214871 | ,125 | -,119402 | 1,305378 |
| | 1989-1980 | ,7858010* | ,2179629 | ,028 | ,074925 | 1,496677 |
| | 1979-1970 | ,5493421 | ,2543364 | ,242 | -,205133 | 1,303818 |
| *. Ortalama farkis 0,05 düzeyinde anlamlı. | | | | | | |

| Ranks | | | |
|---|---|---|---|
| | Hangi yıl aralığında doğdunuz? | N | Mean Rank |
| APFGO | 2000-1990 | 82 | 125,07 |
| | 1989-1980 | 103 | 101,39 |
| | 1979-1970 | 38 | 123,75 |
| | 1969-1960 | 8 | 174,38 |
| | Toplam | 231 | |

| Test İstatistiği[a, b] | |
|---|---|
| | APFGO |
| Chi-Square | 13,139 |
| df | 3 |
| Asymp. Sig. | ,004 |
| a. Kruskal Wallis Test | |
| b. Gruplandırma Değişkeni: Hangi yıl aralığında doğdunuz? | |

| Birden Çok Karşılaştırma | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bağımlı değişken: APFGO | | | | | | |
| Tamhane | | | | | | |
| (I) Hangi yıl aralığında doğdunuz? | (J) Hangi yıl aralığında doğdunuz? | Ortalama fark(I-J) | Std. Hata | Sig. | 95% Güven aralığı | |
| | | | | | Alt sınır | Üst sınır |
| 2000-1990 | 1989-1980 | ,2935117 | ,1316791 | ,152 | -,056905 | ,643929 |
| | 1979-1970 | ,0375773 | ,1729690 | 1,000 | -,430284 | ,505439 |
| | 1969-1960 | -,6047672 | ,2459921 | ,188 | -1,411017 | ,201483 |
| 1989-1980 | 2000-1990 | -,2935117 | ,1316791 | ,152 | -,643929 | ,056905 |
| | 1979-1970 | -,2559344 | ,1679613 | ,573 | -,711237 | ,199368 |
| | 1969-1960 | -,8982789* | ,2424971 | ,027 | -1,704071 | -,092487 |
| 1979-1970 | 2000-1990 | -,0375773 | ,1729690 | 1,000 | -,505439 | ,430284 |
| | 1989-1980 | ,2559344 | ,1679613 | ,573 | -,199368 | ,711237 |
| | 1969-1960 | -,6423445 | ,2671773 | ,174 | -1,466123 | ,181434 |
| 1969-1960 | 2000-1990 | ,6047672 | ,2459921 | ,188 | -,201483 | 1,411017 |
| | 1989-1980 | ,8982789* | ,2424971 | ,027 | ,092487 | 1,704071 |
| | 1979-1970 | ,6423445 | ,2671773 | ,174 | -,181434 | 1,466123 |
| *. Ortalama farkis 0,05 düzeyinde anlamlı. | | | | | | |

**Yaş İle ÇDÖKFO Boyutları arasında Kruskal-Wallis Testi ve Post Hoc Testi**

| Ranks | | | |
|---|---|---|---|
| | Hangi yıl aralığında doğdunuz? | N | Mean Rank |
| YKIKFO | 2000-1990 | 82 | 116,05 |
| | 1989-1980 | 103 | 118,35 |
| | 1979-1970 | 38 | 113,71 |
| | 1969-1960 | 8 | 96,06 |
| | Toplam | 231 | |

| Test İstatistiği[a, b] | |
|---|---|
| | YKIKFO |
| Chi-Square | ,896 |
| df | 3 |
| Asymp. Sig. | ,826 |
| a. Kruskal Wallis Test | |
| b. Gruplandırma Değişkeni: Hangi yıl aralığında doğdunuz? | |

*Anlamlılık ,826 çıktığı için Post Hoc testi yapılmamıştır.

| Ranks | | | |
|---|---|---|---|
| | Hangi yıl aralığında doğdunuz? | N | Mean Rank |
| AFFKFO | 2000-1990 | 82 | 110,46 |
| | 1989-1980 | 103 | 116,51 |
| | 1979-1970 | 38 | 134,42 |
| | 1969-1960 | 8 | 78,75 |
| | Toplam | 231 | |

| Test İstatistiği[a, b] | |
|---|---|
| | AFFKFO |
| Chi-Square | 6,550 |
| df | 3 |
| Asymp. Sig. | ,088 |
| a. Kruskal Wallis Test | |
| b. Gruplandırma Değişkeni: Hangi yıl aralığında doğdunuz? | |

*Anlamlılık ,088 çıktığı için Post Hoc testi yapılmamıştır.

| Ranks | | | |
|---|---|---|---|
| | Hangi yıl aralığında doğdunuz? | N | Mean Rank |
| APFKFO | 2000-1990 | 82 | 122,80 |
| | 1989-1980 | 103 | 100,58 |
| | 1979-1970 | 38 | 128,38 |
| | 1969-1960 | 8 | 186,00 |
| | Toplam | 231 | |

| Test İstatistiği[a, b] | |
|---|---|
| | APFKFO |
| Chi-Square | 16,423 |
| df | 3 |
| Asymp. Sig. | ,001 |
| a. Kruskal Wallis Test | |
| b. Gruplandırma Değişkeni: Hangi yıl aralığında doğdunuz? | |

| Birden Çok Karşılaştırma | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bağımlı değişken: APFKFO | | | | | | |
| Tamhane | | | | | | |
| (I) Hangi yıl aralığında doğdunuz? | (J) Hangi yıl aralığında doğdunuz? | Ortalama fark(I-J) | Std. Hata | Sig. | 95% Güven aralığı | |
| | | | | | Alt sınır | Üst sınır |
| 2000-1990 | 1989-1980 | ,3510132 | ,1444451 | ,093 | -,033215 | ,735242 |
| | 1979-1970 | -,0656956 | ,2020467 | 1,000 | -,614674 | ,483283 |
| | 1969-1960 | -,9080075 | ,2810998 | ,059 | -1,844616 | ,028601 |
| 1989-1980 | 2000-1990 | -,3510132 | ,1444451 | ,093 | -,735242 | ,033215 |
| | 1979-1970 | -,4167088 | ,2034566 | ,240 | -,968929 | ,135511 |
| | 1969-1960 | -1,2590207* | ,2821148 | ,009 | -2,195509 | -,322533 |
| 1979-1970 | 2000-1990 | ,0656956 | ,2020467 | 1,000 | -,483283 | ,614674 |
| | 1989-1980 | ,4167088 | ,2034566 | ,240 | -,135511 | ,968929 |
| | 1969-1960 | -,8423119 | ,3155111 | ,104 | -1,806123 | ,121499 |
| 1969-1960 | 2000-1990 | ,9080075 | ,2810998 | ,059 | -,028601 | 1,844616 |
| | 1989-1980 | 1,2590207* | ,2821148 | ,009 | ,322533 | 2,195509 |
| | 1979-1970 | ,8423119 | ,3155111 | ,104 | -,121499 | 1,806123 |

**Ek-5: Eğitim Seviyesi ve ÇDÖ'nin Boyutlar Arası Fark**

**Eğitim Seviyesi İle ÇDÖVO Boyutları arasında Kruskal-Wallis Testi ve Post Ad Hoc Testi**

| Ranks | | | |
|---|---|---|---|
| | Öğrenim Durumunuz nedir? | N | Mean Rank |
| YKIVO | Ortaokul | 1 | 174,50 |
| | lise | 12 | 121,79 |
| | Ön lisans (Üniversite) | 25 | 122,74 |
| | Lisans(Üniversite) | 150 | 107,08 |
| | Yüksek Lisans ( Üniversite) | 37 | 129,34 |
| | Doktora (Üniversite) | 6 | 207,42 |
| | Toplam | 231 | |

| Test İstatistiği[a, b] | |
|---|---|
| | YKIVO |
| Chi-Square | 16,713 |
| df | 5 |
| Asymp. Sig. | ,005 |
| a. Kruskal Wallis Test | |
| b. Gruplandırma Değişkeni: Öğrenim Durumunuz nedir? | |

| Ranks | | | |
|---|---|---|---|
| | Öğrenim Durumunuz nedir? | N | Mean Rank |
| AFFVO | Ortaokul | 1 | 161,00 |
| | lise | 12 | 125,04 |
| | Ön lisans (Üniversite) | 25 | 118,72 |
| | Lisans(Üniversite) | 150 | 110,14 |
| | Yüksek Lisans ( Üniversite) | 37 | 122,41 |
| | Doktora (Üniversite) | 6 | 186,17 |
| | Toplam | 231 | |

| Test İstatistiği[a, b] | |
|---|---|
| | AFFVO |
| Chi-Square | 9,531 |
| df | 5 |
| Asymp. Sig. | ,090 |
| a. Kruskal Wallis Test | |
| b. Gruplandırma Değişkeni: Öğrenim Durumunuz nedir? | |

*Anlamlılık ,0,90 çıktığı için Post Hoc testi yapılmamıştır.

| Ranks | | | |
|---|---|---|---|
| | Öğrenim Durumunuz nedir? | N | Mean Rank |
| APFVO | Ortaokul | 1 | 172,00 |
| | lise | 12 | 113,67 |
| | Ön lisans (Üniversite) | 25 | 120,26 |
| | Lisans(Üniversite) | 150 | 106,16 |
| | Yüksek Lisans ( Üniversite) | 37 | 137,35 |
| | Doktora (Üniversite) | 6 | 207,92 |
| | Toplam | 231 | |

| Test İstatistiği[a, b] | |
|---|---|
| | APFVO |
| Chi-Square | 19,312 |
| df | 5 |
| Asymp. Sig. | ,002 |
| a. Kruskal Wallis Test | |
| b. Gruplandırma Değişkeni: Öğrenim Durumunuz nedir? | |

**Eğitim Seviyesi İle ÇDÖGO Boyutları arasında Kruskal-Wallis Testi ve Post Hoc Testi**

| Ranks | | | |
|---|---|---|---|
| | Öğrenim Durumunuz nedir? | N | Mean Rank |
| YKIGO | Ortaokul | 1 | 185,50 |
| | lise | 12 | 150,38 |
| | Ön lisans (Üniversite) | 25 | 111,00 |
| | Lisans(Üniversite) | 150 | 105,74 |
| | Yüksek Lisans ( Üniversite) | 37 | 139,15 |
| | Doktora (Üniversite) | 6 | 170,33 |
| | Toplam | 231 | |

| Test İstatistiği[a, b] | |
|---|---|
| | YKIGO |
| Chi-Square | 16,684 |
| df | 5 |
| Asymp. Sig. | ,005 |
| a. Kruskal Wallis Test | |
| b. Gruplandırma Değişkeni: Öğrenim Durumunuz nedir? | |

| Ranks | | | |
|---|---|---|---|
| | Öğrenim Durumunuz nedir? | N | Mean Rank |
| AFFGO | Ortaokul | 1 | 168,50 |
| | lise | 12 | 152,92 |
| | Ön lisans (Üniversite) | 25 | 111,08 |
| | Lisans(Üniversite) | 150 | 108,15 |
| | Yüksek Lisans ( Üniversite) | 37 | 130,72 |
| | Doktora (Üniversite) | 6 | 159,50 |
| | Toplam | 231 | |

| Test İstatistiği[a, b] | |
|---|---|
| | AFFGO |
| Chi-Square | 11,852 |
| df | 5 |
| Asymp. Sig. | ,037 |
| a. Kruskal Wallis Test | |
| b. Gruplandırma Değişkeni: Öğrenim Durumunuz nedir? | |

| Ranks | | | |
|---|---|---|---|
| | Öğrenim Durumunuz nedir? | N | Mean Rank |
| APFGO | Ortaokul | 1 | 168,00 |
| | lise | 12 | 138,00 |
| | Ön lisans (Üniversite) | 25 | 116,18 |
| | Lisans(Üniversite) | 150 | 104,38 |
| | Yüksek Lisans ( Üniversite) | 37 | 143,64 |
| | Doktora (Üniversite) | 6 | 182,58 |
| | Toplam | 231 | |

| Test İstatistiği[a, b] | |
|---|---|
| | APFGO |
| Chi-Square | 18,851 |
| df | 5 |
| Asymp. Sig. | ,002 |
| a. Kruskal Wallis Test | |
| b. Gruplandırma Değişkeni: Öğrenim Durumunuz nedir? | |

**Eğitim Seviyesi İle ÇDÖKFO Boyutları arasında Kruskal-Wallis Testi ve Post Hoc Testi**

| Ranks | | | |
|---|---|---|---|
| | Öğrenim Durumunuz nedir? | N | Mean Rank |
| YKIKFO | Ortaokul | 1 | 134,50 |
| | lise | 12 | 103,71 |
| | Ön lisans (Üniversite) | 25 | 119,98 |
| | Lisans(Üniversite) | 150 | 121,54 |
| | Yüksek Lisans ( Üniversite) | 37 | 92,91 |
| | Doktora (Üniversite) | 6 | 124,92 |
| | Toplam | 231 | |

| Test İstatistiği[a, b] | |
|---|---|
| | YKIKFO |
| Chi-Square | 6,212 |
| df | 5 |
| Asymp. Sig. | ,286 |
| a. Kruskal Wallis Test | |
| b. Gruplandırma Değişkeni: Öğrenim Durumunuz nedir? | |

*Anlamlılık ,0,286 çıktığı için Post Hoc testi yapılmamıştır.

| Ranks | | | |
|---|---|---|---|
| | Öğrenim Durumunuz nedir? | N | Mean Rank |
| AFFKFO | Ortaokul | 1 | 193,50 |
| | lise | 12 | 139,92 |
| | Ön lisans (Üniversite) | 25 | 109,20 |
| | Lisans(Üniversite) | 150 | 119,34 |
| | Yüksek Lisans ( Üniversite) | 37 | 97,70 |
| | Doktora (Üniversite) | 6 | 113,00 |
| | Toplam | 231 | |

| Test İstatistiği[a, b] | |
|---|---|
| | AFFKFO |
| Chi-Square | 6,944 |
| df | 5 |
| Asymp. Sig. | ,225 |
| a. Kruskal Wallis Test | |
| b. Gruplandırma Değişkeni: Öğrenim Durumunuz nedir? | |

*Anlamlılık, 225 çıktığı için Post Hoc testi yapılmamıştır.

| Ranks | | | |
|---|---|---|---|
| | Öğrenim Durumunuz nedir? | N | Mean Rank |
| APFKFO | Ortaokul | 1 | 210,00 |
| | lise | 12 | 118,54 |
| | Ön lisans (Üniversite) | 25 | 108,16 |
| | Lisans(Üniversite) | 150 | 106,59 |
| | Yüksek Lisans ( Üniversite) | 37 | 142,18 |
| | Doktora (Üniversite) | 6 | 201,67 |
| | Toplam | 231 | |

| Test İstatistiği[a, b] | |
|---|---|
| | APFKFO |
| Chi-Square | 20,855 |
| df | 5 |
| Asymp. Sig. | ,001 |
| a. Kruskal Wallis Test | |
| b. Gruplandırma Değişkeni: Öğrenim Durumunuz nedir? | |

**Meslek Süresi İle ÇDÖVA Boyutları arasında Kruskal-Wallis Testi ve Post Hoc Testi**

| Ranks | | | |
|---|---|---|---|
| | Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız? | N | Mean Rank |
| YKIVO | 0-5 yıl | 86 | 121,34 |
| | 6-10 yıl | 78 | 101,26 |
| | 11-15 yıl | 31 | 134,21 |
| | 16-20 yıl | 19 | 109,79 |
| | 20 yıl ve üzeri | 17 | 130,35 |
| | Toplam | 231 | |

| Test İstatistiği[a, b] | |
|---|---|
| | YKIVO |
| Chi-Square | 7,696 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,103 |
| a. Kruskal Wallis Test | |
| b. Gruplandırma Değişkeni: Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız? | |

*Anlamlılık, 103 çıktığı için Post Hoc testi yapılmamıştır.

| Ranks | | | |
|---|---|---|---|
| | Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız? | N | Mean Rank |
| AFFVO | 0-5 yıl | 86 | 120,28 |
| | 6-10 yıl | 78 | 103,33 |
| | 11-15 yıl | 31 | 125,56 |
| | 16-20 yıl | 19 | 124,11 |
| | 20 yıl ve üzeri | 17 | 125,97 |
| | Toplam | 231 | |

| Test İstatistiği[a, b] | |
|---|---|
| | AFFVO |
| Chi-Square | 4,804 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,308 |
| a. Kruskal Wallis Test | |
| b. Gruplandırma Değişkeni: Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız? | |

*Anlamlılık ,308 çıktığı için Post Hoc testi yapılmamıştır.

| Ranks | | | |
|---|---|---|---|
| | Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız? | N | Mean Rank |
| APFVO | 0-5 yıl | 86 | 121,28 |
| | 6-10 yıl | 78 | 102,10 |
| | 11-15 yıl | 31 | 122,29 |
| | 16-20 yıl | 19 | 128,00 |
| | 20 yıl ve üzeri | 17 | 128,21 |
| | Toplam | 231 | |

| Test İstatistiği[a, b] | |
|---|---|
| | APFVO |
| Chi-Square | 5,399 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,249 |
| a. Kruskal Wallis Test | |
| b. Gruplandırma Değişkeni: Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız? | |

*Anlamlılık ,249 çıktığı için Post Hoc testi yapılmamıştır.

**Ek-6: Meslek Süresi İle ÇDÖ'nin Boyutları Arasındaki Fark Analizi**

**Meslek Süresi İle ÇDÖGA Boyutları arasında Kruskal-Wallis Testi ve Post Hoc Testi**

| Ranks | | | |
|---|---|---|---|
| | Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız? | N | Mean Rank |
| YKIGO | 0-5 yıl | 86 | 120,45 |
| | 6-10 yıl | 78 | 95,37 |
| | 11-15 yıl | 31 | 127,42 |
| | 16-20 yıl | 19 | 137,50 |
| | 20 yıl ve üzeri | 17 | 143,26 |
| | Toplam | 231 | |

| Test İstatistiği[a, b] | |
|---|---|
| | YKIGO |
| Chi-Square | 13,799 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,008 |
| a. Kruskal Wallis Test | |
| b. Gruplandırma Değişkeni: Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız? | |

| Birden Çok Karşılaştırma | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bağımlı değişken: YKIGO | | | | | | |
| Tamhane | | | | | | |
| (I) Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız? | (J) Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız? | Ortalama fark(I-J) | Std. Hata | Sig. | 95% Güven aralığı | |
| | | | | | Alt sınır | Üst sınır |
| 0-5 yıl | 6-10 yıl | ,2146094 | ,1147791 | ,480 | -,111202 | ,540420 |
| | 11-15 yıl | -,0642161 | ,1650998 | 1,000 | -,545987 | ,417555 |
| | 16-20 yıl | -,2200734 | ,1624640 | ,870 | -,706397 | ,266250 |
| | 20 yıl ve üzeri | -,2615595 | ,1967109 | ,887 | -,866795 | ,343676 |
| 6-10 yıl | 0-5 yıl | -,2146094 | ,1147791 | ,480 | -,540420 | ,111202 |
| | 11-15 yıl | -,2788255 | ,1595743 | ,597 | -,746957 | ,189306 |
| | 16-20 yıl | -,4346829 | ,1568456 | ,091 | -,908677 | ,039311 |
| | 20 yıl ve üzeri | -,4761689 | ,1920968 | ,193 | -1,072776 | ,120438 |
| 11-15 yıl | 0-5 yıl | ,0642161 | ,1650998 | 1,000 | -,417555 | ,545987 |
| | 6-10 yıl | ,2788255 | ,1595743 | ,597 | -,189306 | ,746957 |
| | 16-20 yıl | -,1558574 | ,1966832 | ,997 | -,734495 | ,422780 |
| | 20 yıl ve üzeri | -,1973435 | ,2257984 | ,993 | -,871637 | ,476950 |
| 16-20 yıl | 0-5 yıl | ,2200734 | ,1624640 | ,870 | -,266250 | ,706397 |
| | 6-10 yıl | ,4346829 | ,1568456 | ,091 | -,039311 | ,908677 |
| | 11-15 yıl | ,1558574 | ,1966832 | ,997 | -,422780 | ,734495 |
| | 20 yıl ve üzeri | -,0414861 | ,2238783 | 1,000 | -,715867 | ,632895 |
| 20 yıl ve üzeri | 0-5 yıl | ,2615595 | ,1967109 | ,887 | -,343676 | ,866795 |
| | 6-10 yıl | ,4761689 | ,1920968 | ,193 | -,120438 | 1,072776 |
| | 11-15 yıl | ,1973435 | ,2257984 | ,993 | -,476950 | ,871637 |
| | 16-20 yıl | ,0414861 | ,2238783 | 1,000 | -,632895 | ,715867 |

| Ranks | | | |
|---|---|---|---|
| | Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız? | N | Mean Rank |
| AFFGO | 0-5 yıl | 86 | 118,59 |
| | 6-10 yıl | 78 | 101,58 |
| | 11-15 yıl | 31 | 123,40 |
| | 16-20 yıl | 19 | 129,66 |
| | 20 yıl ve üzeri | 17 | 140,29 |
| | Toplam | 231 | |

| Test İstatistiği[a, b] | |
|---|---|
| | AFFGO |
| Chi-Square | 7,867 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,097 |
| a. Kruskal Wallis Test | |
| b. Gruplandırma Değişkeni: Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız? | |

*Anlamlılık ,097 çıktığı için Post Hoc testi yapılmamıştır.

| Ranks | | | |
|---|---|---|---|
| | Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız? | N | Mean Rank |
| APFGO | 0-5 yıl | 86 | 119,97 |
| | 6-10 yıl | 78 | 98,50 |
| | 11-15 yıl | 31 | 131,79 |
| | 16-20 yıl | 19 | 128,61 |
| | 20 yıl ve üzeri | 17 | 133,32 |
| | Toplam | 231 | |

| Test İstatistiği[a, b] | |
|---|---|
| | APFGO |
| Chi-Square | 9,265 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,055 |
| a. Kruskal Wallis Test | |
| b. Gruplandırma Değişkeni: Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız? | |

*Anlamlılık ,055 çıktığı için Post Hoc testi yapılmamıştır.

**Meslek Süresi İle ÇDÖKFO Boyutları arasında Kruskal-Wallis Testi ve Post Hoc Testi**

| Ranks | | | |
|---|---|---|---|
| | Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız? | N | Mean Rank |
| YKIKFO | 0-5 yıl | 86 | 112,41 |
| | 6-10 yıl | 78 | 124,35 |
| | 11-15 yıl | 31 | 122,53 |
| | 16-20 yıl | 19 | 102,87 |
| | 20 yıl ve üzeri | 17 | 98,62 |
| | Toplam | 231 | |

| Test İstatistiği[a, b] | |
|---|---|
| | YKIKFO |
| Chi-Square | 3,695 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,449 |
| a. Kruskal Wallis Test | |
| b. Gruplandırma Değişkeni: Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız? | |

Anlamlılık ,449 çıktığı için Post Hoc testi yapılmamıştır.

| Ranks | | | |
|---|---|---|---|
| | Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız? | N | Mean Rank |
| AFFKFO | 0-5 yıl | 86 | 114,10 |
| | 6-10 yıl | 78 | 121,21 |
| | 11-15 yıl | 31 | 113,84 |
| | 16-20 yıl | 19 | 103,79 |
| | 20 yıl ve üzeri | 17 | 119,29 |
| | Toplam | 231 | |

| Test İstatistiği[a, b] | |
|---|---|
| | AFFKFO |
| Chi-Square | 1,380 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,848 |
| a. Kruskal Wallis Test | |
| b. Gruplandırma Değişkeni: Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız? | |

Anlamlılık ,848 çıktığı için Post Hoc testi yapılmamıştır.

| Ranks | | | |
|---|---|---|---|
| | Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız? | N | Mean Rank |
| APFKFO | 0-5 yıl | 86 | 118,71 |
| | 6-10 yıl | 78 | 97,74 |
| | 11-15 yıl | 31 | 131,92 |
| | 16-20 yıl | 19 | 126,97 |
| | 20 yıl ve üzeri | 17 | 144,76 |
| | Toplam | 231 | |

| Test İstatistiği[a, b] | |
|---|---|
| | APFKFO |
| Chi-Square | 11,387 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,023 |
| a. Kruskal Wallis Test | |
| b. Gruplandırma Değişkeni: Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız? | |

| Birden Çok Karşılaştırma | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bağımlı değişken: APFKFO | | | | | | |
| Tamhane | | | | | | |
| (I) Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız? | (J) Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız? | Ortalama fark(I-J) | Std. Hata | Sig. | 95% Güven aralığı | |
| | | | | | Alt sınır | Üst sınır |
| 0-5 yıl | 6-10 yıl | ,3068540 | ,1545741 | ,394 | -,132038 | ,745747 |
| | 11-15 yıl | -,1733851 | ,2130845 | ,996 | -,797795 | ,451025 |
| | 16-20 yıl | -,1739604 | ,2334579 | ,998 | -,884527 | ,536606 |
| | 20 yıl ve üzeri | -,3040169 | ,3408647 | ,992 | -1,380009 | ,771976 |
| 6-10 yıl | 0-5 yıl | -,3068540 | ,1545741 | ,394 | -,745747 | ,132038 |
| | 11-15 yıl | -,4802391 | ,2194671 | ,285 | -1,120664 | ,160186 |
| | 16-20 yıl | -,4808144 | ,2392976 | ,424 | -1,203788 | ,242159 |
| | 20 yıl ve üzeri | -,6108709 | ,3448906 | ,617 | -1,693504 | ,471762 |
| 11-15 yıl | 0-5 yıl | ,1733851 | ,2130845 | ,996 | -,451025 | ,797795 |
| | 6-10 yıl | ,4802391 | ,2194671 | ,285 | -,160186 | 1,120664 |
| | 16-20 yıl | -,0005753 | ,2806692 | 1,000 | -,829764 | ,828614 |
| | 20 yıl ve üzeri | -,1306318 | ,3747817 | 1,000 | -1,273628 | 1,012364 |
| 16-20 yıl | 0-5 yıl | ,1739604 | ,2334579 | ,998 | -,536606 | ,884527 |
| | 6-10 yıl | ,4808144 | ,2392976 | ,424 | -,242159 | 1,203788 |
| | 11-15 yıl | ,0005753 | ,2806692 | 1,000 | -,828614 | ,829764 |
| | 20 yıl ve üzeri | -,1300565 | ,3867285 | 1,000 | -1,305519 | 1,045406 |
| 20 yıl ve üzeri | 0-5 yıl | ,3040169 | ,3408647 | ,992 | -,771976 | 1,380009 |
| | 6-10 yıl | ,6108709 | ,3448906 | ,617 | -,471762 | 1,693504 |
| | 11-15 yıl | ,1306318 | ,3747817 | 1,000 | -1,012364 | 1,273628 |
| | 16-20 yıl | ,1300565 | ,3867285 | 1,000 | -1,045406 | 1,305519 |