

---

## İŞVEREN MARKA YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: İSTANBUL'DA HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

---

Buşra NAYIR<sup>2</sup>,

Mine M. Afacan FINDIKLI<sup>3</sup>

### Öz

Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte küresel rekabetin artmasıyla işletmelerin nitelikli eleman arayışının da artmakta olduğu görülmektedir. Rekabet avantajını elinde bulundurmaya isteyen işletmelerin öncelikle yapmaları gereken nitelikli mevcut çalışanları elde tutarak, yetenekli potansiyel adayları işletmeye çekmektir. İşletmeler, son zamanlarda popüler bir kavram olan işveren markası uygulamaları ile nitelikli çalışanları hem kurumlarında tutundurmaya hem de yeni yetenekleri kuruma kazandırmaktadır. Çağdaş bir yönetim anlayışı ortaya koyan işveren markası, çalışanlarda buldukları işletmenin “çalışılabilecek en iyi yer olma” algısı yaratmaya yönelik bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşveren marka uygulamalarının sonucu olarak ortaya çıkan örgütsel bağlılık ise, bireylerin işletmeye olan aidiyetlik duyguları ile ilgili bir kavramdır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, İstanbul genelinde hizmet sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren işletme çalışanlarının işveren markası uygulamalarına yönelik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Araştırma sonuçlarına göre; işveren marka uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilerken, devam bağlılığına anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İşveren Markası, Normatif Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, İnsan Kaynakları  
**JEL Sınıflandırması:** M5, M10

---

## EFFECT OF EMPLOYER BRAND MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL CONTEXT: A RESEARCH IN THE SERVICE SECTOR IN ISTANBUL

---

### Abstract

With the recent technological developments and the increasing global competition, it is seen that the search for qualified staff of enterprises is also increasing. Enterprises that want to retain the competitive advantage are primarily to attract qualified talented potential candidates by retaining qualified current employees who need to do so. Recently, businesses by Employer branding practices are able to employ qualified and talented employees and gain new talents as well. The employer branding, which reveals a contemporary understanding of management, is a concept to create the sense of “being the best place to work” of the business organizations they are working for. The organizational commitment that emerges as a result of employer branding is a concept related to the feelings of belonging to individuals in the business. In this context, the aim of the study is to investigate the effects of perceptions about employer branding practices on organizational commitment. The sample of the study contains the employees operating in different fields in the service sector in Istanbul. According to the results of the analysis it is found that the employees' positive evaluations about employer branding practices have positive and meaningful effect on affective and normative commitment, but it couldn't be found any relation with employees' continuance commitment.

**Keywords:** Employer Branding Practices, Normative Commitment, Affective Commitment, Continuance Commitment, Human Resources Management

**JEL Classification:** M5, M10

---

<sup>1</sup> Bu çalışma, 26-28 Nisan 2018 tarihleri arasında İzmir'de düzenlenen 17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>2</sup> Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans, Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bölümü, busranayr@gmail.com

<sup>3</sup> Doc.Dr., Beykent Üniversitesi, İİBF, İşletme (İng) Bölümü, minefindikli@beykent.edu.tr

## 1. Giriş

Başarılı bir insan kaynakları faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan ve asıl hedefi mevcut ve potansiyel çalışanlar olan işveren marka kavramı, bireylerin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların işgücü devir oranı ve devamsızlık oranlarının yüksek olduğu işletmelerde yaşanabilecek sorunlara çözüm getirecek bir niteliğe sahip olan işveren markası, işletmelerin hem iç hem de dış hedef kitle gözündeki cazibesini arttıran bir kavramdır. İşveren marka kavramı; yorumlanan örgüt kimliği imajı, algılanan işlevsel fayda ve algılanan psikolojik fayda olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

İşveren markası kaliteli işgücünü arttıran bir kavramdır. Bu duruma bağlı olarak işletmenin müşteri potansiyeli ve bununla birlikte pazardaki gücü de artmaktadır. İşveren markasının kaliteli işgücü yaratmasının yanı sıra; rekabet avantajı sağlaması, işletme imajı ve itibarını olumlu yönde etkilemesi, bireylere kariyer imkanı sağlaması gibi daha pek çok faydası bulunmaktadır. İşveren markasının sağladığı bu faydalar çalışanların örgütsel bağlılıklarını da olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılık kavramının duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır.

İşveren markası yönetim sürecinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada, işveren marka faaliyetlerinin, İstanbul genelinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına ne ölçüde etki ettiği analiz edilerek, iki kavram arasındaki ilişkinin daha net anlaşılması amaçlanmaktadır. Araştırmanın önemi ise, çalışanların işveren marka faaliyetlerine yönelik algılarının analiz etmesi açısından alanında yapılmış bir çalışma olmasının yanı sıra işletmelerin işveren marka yönetim faaliyetlerine olan bakış açılarını yansıtmasıdır.

Araştırmada, işletmelerin işveren markası uygulamaları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu ve demografik özelliklerine göre çalışanların işveren marka uygulamaları ve örgütsel bağlılık algılarının farklılık gösterdiği görülmüştür.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. İşveren Marka Kavramı

Potansiyel adayların gözünde “çalışmak için arzu edilen yer” anlamına gelen işveren marka kavramı (Edwards, 2010:7), ilk kez 1990’lı yıllarda ortaya çıkmıştır (Rosethorn, 2009: 3). Kavram ile ilgili yapılan çalışmaların başında bulunan SimonBarrow işveren markasının, “işletme tarafından belirlenen ve işe alım ile sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydaların bütünü” olduğunu belirtmektedir (Gözen, 2016: 9).

Backhaus ve Tikoo (2004)’ya göre, bir işletmenin en değerli unsurlarından biri olan marka, firmanın en önemli faaliyetleri arasında yer almaktadır. Günümüzde işletmelerin büyük bir çoğunluğu, ürün ve hizmet konusundaki çabalarını markalaştırmaya yöneltmektedirler. İşletmeler her ne kadar ürünlerini ve hizmetlerini markalaştırmaya çalışsalar da markanın yönetim faaliyetleri insan kaynakları alanına uygulanabilmekte ve buna da işveren markası adı verilmektedir. Firmalar geçte olsa rekabet avantajı sağlamak için işveren markası olmanın gerekli olduğunun farkına varmışlardır (Ötken ve Okan, 2015: 27).

İşveren markası, potansiyel çalışanların farkındalıklarını sağlamak ve algılarını yönlendirebilmek için oluşturulan uzun vadeli stratejik amaçlardır. Bu nedenle bu kavram işletmeyi arzulanan bir yer olarak gösteren bir görüntü ortaya koymaktadır (Vaijayanthi, Shreenivasan ve Srivathsan, 2011: 92).

İşveren marka kavramı, nitelikli mevcut çalışanları elde tutup, yetenekli potansiyel adayları işletmeye çekmesiyle birlikte önemini daha çok arttırmıştır. İşveren marka faaliyetlerinin genel olarak; bireylerin motivasyon ve performanslarını yükseltme, nitelikli işgücünü artırma ve bununla birlikte işgücü devir hızını azaltma, işe alım maliyetlerini düşürme ve işletmenin rekabet gücünü

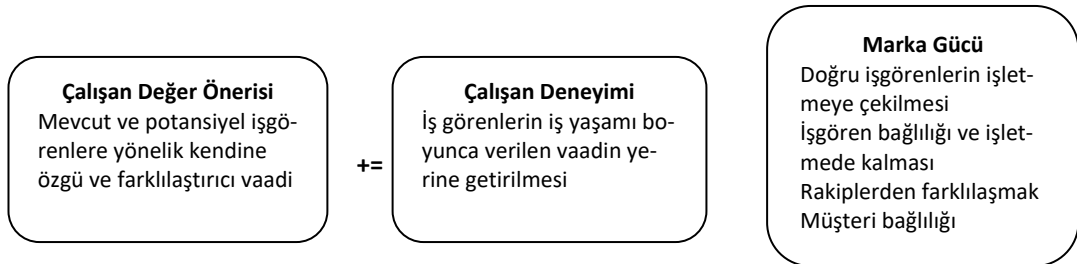
arttırma gibi olumlu etkilerinin olduğu görülmektedir (Baş, 2011: 43-47).İşveren marka faaliyetlerinin başarılı bir şekilde sürdürüldüğü bir işletmede, potansiyel işgörenleri elde etme maliyeti düşmekte, çalışan ilişkileri kuvvetlenmekte, işgören sadakati artmakta ve rakip işletmelere göre daha düşük ücret verebilme avantajına sahip olunmaktadır ( Priyadarshi, 2011: 511).

İşveren marka sürecindeki işletmeler sadece yoğun bir başvuru almakla kalmayıp, aynı zamanda potansiyel işgörenlerin işveren tercihlerine yönelik çabalarını da en aza indirmektedirler. Gelecekteki işe alım modeli olarak gösterilecek olan işveren marka kavramı, işletmeye kilit yetenekler kazandırarak, rekabet avantajı sağlamaktadır. İşveren markası, sadece işletmeye kalifiye elemanları çekmekle kalmamakta aynı zamanda bireyleri ürün ve hizmetin kalitesini arttırmaya yönlendirerek, motive etmektedir (Chunping ve Xi, 2011: 2088).

İlgili yazında işletmelerin işgörelere sunduğu fonksiyonel ve duygusal yararların işletmelerin tercih edilebilme oranlarını arttırdığından, işveren çekiciliğinin de artmasına neden olduğu ortaya çıkmıştır (Ardıç ve Gündoğmuş, 2016: 5).İşveren markasının hem mevcut çalışanlara hem de potansiyel adaylara fayda sağlamanın yanı sıra işletme başarısı içinde kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilmektedir (Figurska ve Matuska, 2013: 40-41).Yeni bir kavram olmasına rağmen işveren markası son yıllarda işletmelerin örgütsel kimliklerini belirlemede en etkili unsurlardan biri olmuştur(Sağır, 2016: 417).

Aşağıda bulunan Şekil 1.'de ifade edildiği üzere işveren markasının tanımlanması ve yönetilmesindeki en iyi şeklin, çalışan değer önerisi ve işgören deneyiminin birleşimi olarak görülmesi olduğu iddia edilmektedir. Bu birleşim marka gücünü de ortaya çıkarmaktadır (Öksüz, 2012: 18).

Şekil 1: İşveren Markası



**Kaynak:** Öksüz B. (2012). İşveren Markası Yönetim Sürecinde İletişimin Önemi.*Selçuk İletişim Dergisi*, 7(2), 18.

İşveren marka kavramı; yorumlanan örgüt kimliği imajı, algılanan işlevsel fayda ve algılanan psikolojik fayda olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Yorumlanan örgüt kimliği imaj boyutu; bireylerin çalıştıkları işletmenin kimlik imajı ile ilgili algılarını, algılanan işlevsel fayda boyutu; çalışanların yöneticileri ile olan ilişkisini, algılanan psikolojik fayda boyutu; çalışanların işletmeye karşı aidiyetlik duygularını ortaya çıkarmaya yöneliktir.

Ülkemizde işveren markası her ne kadar yeni bir kavram olarak sayılsa da konu ile ilgili son yıllarda ciddi çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. 2013 yılında Bloomberg Businessweek'in yaptığı "En Gözde Şirketler" ve yine aynı yıl Univesum'un yaptığı "Türkiye'nin İdeal İşverenleri" araştırmasında; Turkcell, Unilever, THY, P&G, Microsoft, Coca Cola, Garanti Bankası, Türkiye İş Bankası gibi firmaların sıralamaları farklı olsa da en çok tercih edilen işveren markaları olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır(Güngördü, Ekmekçioğlu, ve Şimşek, 2014: 5-6).

## 2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık kavramı ile ilgili ilk yaklaşım HowardBecker'in 1960'lı yıllarda ortaya attığı ve çalışanın işten ayrılması durumunda kaybedeceği faydalar olarak tanımlanan "Side-bed" teorisine dayandığı ileri sürülmektedir. Bu teoriye göre, işletmesine bağlılık gösteren bireyler çıkarları doğrultusunda hareket etmektedirler (Saldamli, 2009: 9). Farklı bir yazında ise örgütsel bağlılık, bireyin işletmede

kalmaya devam edip etmeme konusunda belirleyici rol oynayan bir kavram olmaktadır (Uygur, 2015: 5). Bağlılık hissi taşıyan bireyin işletmede kalmaya devam etme olasılığı, bağlılık hissi taşımayan bireye göre daha yüksek olacağı ileri sürülmektedir (Doğan, 2013: 67). Literatürde yer alan farklı bir yazında örgütüne bağlı olan bireyin işletme içinde üstlendiği rolünü işletmenin iyiliği için yapması ve bu tarz işgörenlerin işletme başarısıyla daha yakından ilgilendikleri belirtilmiştir (Balay, 2014: 18; Gümüş ve Sezgin, 2012: 82). İşletmenin başarısı ancak örgütsel bağlılığın işletmenin tüm çalışanları tarafından benimsendiği zaman ortaya çıkmaktadır. Çünkü bireysel bağlılıklar genel bir başarı ortaya çıkarmak için yeterli olmamaktadır. Ayrıca işletmesine bağlılık hissi taşıyan bireyler işletmelerine ne kadar fayda sağlıyorlar ise, bağlılık hissi taşımayan bireyler de işletmelerine bir o kadar zarar vermektedirler.

Başarılı bir şekilde gerçekleştirilen işveren marka faaliyetlerinin sonucu olarak ortaya çıkan örgütsel bağlılık kavramının öneminin ortaya konulduğu bir başka çalışmada; bağlılığı yüksek olan çalışanların performansları, iş tatmin düzeyleri ve verimlilikleri giderek artarken, devamsızlık ve işgücü devir oranları ise hızla düşmektedir (Erdem, 2007: 67).

Örgütsel bağlılık kavramının duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın duygusal boyutu; çalışanların işletmeye karşı aidiyet ve sadakat duygularını, devam boyutu; çalışanların işletmeden ayrılma riskini göz önünde bulundurarak işletmede kalmaya devam etme kararlarını, normatif boyutu; işletmeye karşı kendini sorumlu hisseden bireylerin işletmede kalmaya devam etme kararlarını ortaya çıkarmaya yöneliktir.

Pazardaki yeni oluşumlar ve teknolojik gelişmeler ile birlikte rekabet koşulları da değişmektedir. Bu nedenle günümüz rekabet koşulları göz önünde bulundurulduğunda örgütsel bağlılık kavramı daha fazla önem kazanmaktadır. Pazarda uzun süre tutunmayı hedefleyen işletmelerin başarısı sadece kaliteli ürüne sahip olmakla değil, işine bağlı çalışanların varlığına da bağlıdır. Rakip işletmelere karşı fark yaratmanın yolu da yine işine ve işletmesine bağlı çalışanların varlığıyla ilişkilendirilebilmektedir. Tabii bu noktada işletmenin de çalışanlara karşı sorumluluklarını yerine getirmesi gerekmektedir.

### 2.3. İşveren Marka Kavramı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İşveren markası, işletmeler için yeni bir kavramken, örgütsel bağlılık çok daha uzun bir geçmişe sahiptir. Son zamanlarda işveren marka faaliyetlerinin önemini anlayan işverenler, işletmelerinde işveren marka faaliyetlerini uygulamaya başlamışlardır. İşveren markası ve örgütsel bağlılık birbirini destekleyen iki kavram olmaktadır. İşveren markası, işgörenlerin işletme amaçlarını özümsemelerini sağlayarak, büyük ölçüde örgütsel bağlılığa zemin oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı ise, işveren marka faaliyetlerinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Her geçen gün artan rekabet koşulları işgörenlerin elde tutulmasını da zorunlu hale getirmiştir. İşgörenleri elde tutmanın en iyi yolu bilinenin aksine sadece ücret değildir. Pek çok yazında da bahsedildiği gibi işveren marka sürecinde işgörenler daha az bir ücretle başka bir işletmede çalışmayı tercih edebilmektedirler. Bu durumun en önemli nedeni ise, işletmenin ve yöneticilerin bireyi tam olarak örgüte bağlayamamalarıdır. Bu da işletmenin nitelikli işgücü kaybına uğramasına neden olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 115). Pazarda rekabet avantajı sağlamak isteyen bazı işletmelerin yaptığı en önemli hata çalışanlarını göz ardı edip, müşterilere daha fazla önem vermeleri olmuştur. Oysaki nitelikli çalışanların bulunduğu bir işletmede rekabet avantajı elde edebilmek için gereken en önemli kaynak hali hazırda işletmede bulunmaktadır. Esas önemli olan yetenekli, istekli ve bağlılık hissi yüksek olan çalışanları işletme vizyonu ve hedefleri doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde yönetebilmek ve çalışanların içinde yer almaktan mutlu oldukları bir işletme olabilmektir.

Temel hedef kitlesi mevcut ve potansiyel çalışanlar olan işveren markası, modern yönetim tekniklerini en iyi şekilde kullanmakta ve işverenin duygu ve düşüncesine hitap etmektedir. Bu durumda işgören ve işveren arasındaki gücün ortaya çıkmasına ve pozitif bir işletme havasının doğmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda işveren markası çalışanların örgütsel bağlılıklarını

arttırarak, işveren ve işgören arasında pozitif kazanımlar sağlamaktadır (Ören ve Yüksel, 2012: 47-48).

İşveren marka faaliyetleri işletmelerin daha hızlı ve kolay bir şekilde tanınmasını sağlamaktadır. İşletme tanınırlılığı, örgütsel çekiliğe ilişkin aday algıları ile ilişkilendirilebilmektedir. Bilinirliği yüksek olan işletmeler bireyler tarafından daha çekici olarak algılanmaktadır (Lievens vd., 2005: 555). Son yıllarda potansiyel adayların işletmelerin işveren markasını oluşturan fonksiyonel ve duygusal özelliklerine göre örgüte cezboldukları ve seçimlerini o yönde yaptıkları ortaya çıkmıştır (Lievens ve Highhouse, 2003: 80-81).

İşveren marka sürecinde olan işletmelerin tercih edilme nedenlerinden biri de işletmenin onlar için anlam taşıyan özelliklerinin varlığıdır. Bu özellikler işletme hakkında işgörenlerin zihinlerinde bir marka algısı oluşturmakta ve zamanla işgörenlerde bu algılar deneyimlere dayanarak gelişmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılığı da beraberinde getirmektedir (Baş, 2011: 35). Ayrıca işveren marka uygulamalarının çalışanlara iş güvencesi sunması ve kariyer imkanı sağlaması bireylerin işletmeye olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Özgen ve Akbayır, 2011: 85). Love ve Singh (2011)'e göre, işveren marka faaliyetlerinin sürdürüldüğü işletmelerde bireylerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması örgütsel bağlılığı da beraberinde getirecektir. Berthon vd. (2005)'e göre ise, çalıştığı işletmeyi "çalışılacak en iyi yer" olarak gören bireylerin örgüte olan bağlılık düzeylerinin artması işletmelerde güçlü işveren markalarının yarattığı sonuç olarak ele alınmaktadır.

### **3. Uygulama**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada, işveren marka faaliyetlerine yönelik çalışan algısına odaklanılarak, işveren marka uygulamalarına yönelik değerlendirmelerin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri sorgulanmıştır.

Araştırmanın amacı, İstanbul genelinde hizmet sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren işletme çalışanlarının demografik özellikleri de dikkate alınarak, işveren marka faaliyetlerinin örgütsel bağlılıklarına etkilerini saptayabilmektir. Araştırmada, İstanbul'da hizmet sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin, işveren marka yönetim faaliyetlerine olan bakış açılarına ve bu sektörlerde çalışanların işveren marka faaliyetlerine yönelik değerlendirmelerine ışık tutmak amaçlanmaktadır.

#### **3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Çalışmanın evrenini, İstanbul'da hizmet sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren işletme çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, İstanbul'da hizmet sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren 304 işletme çalışanı oluşturmaktadır.

#### **3.3. Araştırmanın Ölçekleri ve Yöntemi**

Anket ifadelerinin hazırlanmasında, Allen ve Meyer (1997)'in 18 ifadeli ve duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç alt boyuttan oluşan "Örgütsel Bağlılık" ölçeğinden yararlanılmıştır (Gürkan, 2006: 72). Anket sorularından 15, 16, 17 ve 18. sorular ters ölçekli sorular olup, analizler yapılırken sorular dönüştürülmüştür. İşveren markası ölçeğinin düzenlenmesinde ise, İçirgen (2016)'in "İşveren Marka" ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek, 23 ifadeden oluşmakta ve yorumlanan örgüt kimliği imajı, algılanan psikolojik fayda ve algılanan işlevsel fayda olmak üzere üç alt boyutu kapsamaktadır (İçirgen, 2016:52).

Oluşturulan soru formu hem elden hem de online anket olarak kolayda örneklem seçimi ile belirlenen hizmet sektörü çalışanlarına sunulmuştur. 310 kişiye iletilen anketlerden 304'ü yanıtlanmış ve anketlere geri dönüş oranı % 98 olmuştur.

Araştırmada, ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için doğrulayıcı faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Normal dağılım gösteren verilerin karşılaştırılmasında; ikili grup karşılaştırmalarında

t-testi, ikiden fazla grup karşılaştırmalarında Anova testi uygulanmıştır. Değişkenler ve alt boyutları arasındaki ilişkinin sorgulanmasında Pearson Korelasyon Analizi ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisini incelemek için Lineer Regresyon analizi kullanılmıştır.

### 3.4. Araştırma Hipotezleri ve Modeli

Son zamanlarda işveren marka kavramına olan ilginin artmakta olduğu görülmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 501). Fakat kavramın uygulamada akademiden daha fazla ilgi gördüğü ve teorik temellerinin tam anlamıyla geliştirilmediği ileri sürülmektedir (Love ve Singh, 2011: 175).

İlgili yazınlarda, işveren markası ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Kara, 2013: 118; Bayrak, 2016: 100; Aras, 2016: 103; Kesoğlu ve Bayraktar, 2017:12). Daha önceki yapılan çalışmalar incelendiğinde; işveren marka bağlamında fonksiyonel ve duygusal faydanın örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Aras ve Bayraktaroğlu, 2016: 605). Yapılan araştırmalar sonucunda; işletmelerin marka uygulamaları ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Demir, 2014: 56; Karakayaoğlu, 2018: 91). İşveren marka uygulamaları ile duygusal bağlılık ilişkisinin incelendiği farklı bir çalışma ise; işveren markası uygulamalarının duygusal bağlılığa düşük de olsa olumlu bir etkisinin olduğunu belirtilmiştir (Dönmez, 2016: 63-64). Yapılan farklı araştırmalar neticesinde; işveren markasının fonksiyonel ve sembolik faydalarının işe adanmışlık ve örgütsel çekicilikle pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır (Terlemez, 2012: 84-89; Lievens vd., 2007:54). Konu ile ilgili yapılan diğer araştırmalarda; işveren markası ile organizasyon çekiciliği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Oğuz, 2012: 103; Güler, 2015: 128). Literatürde yapılan farklı araştırmalara göre; işveren markası ile işten ayrılma arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Kashyap ve Rangnekar, 2014:107; Aras, 2016: 103). İlgili başka bir yazında yapılan araştırma bulgularına göre; işletmenin başarılarından çalışanların gurur duymasının iş görenlerin işyerini “çalışılabilecek en iyi yer” algısına etkisi olduğu ileri belirtilmiştir (Buğdaycıoğlu, 2014: 68).

Bu bilgilerin ışığı altında araştırma hipotezi ve alt hipotezleri aşağıda belirtilmektedir.

1.H<sub>1</sub>:İşveren markası faaliyetleri uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler çalışanların örgütsel bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

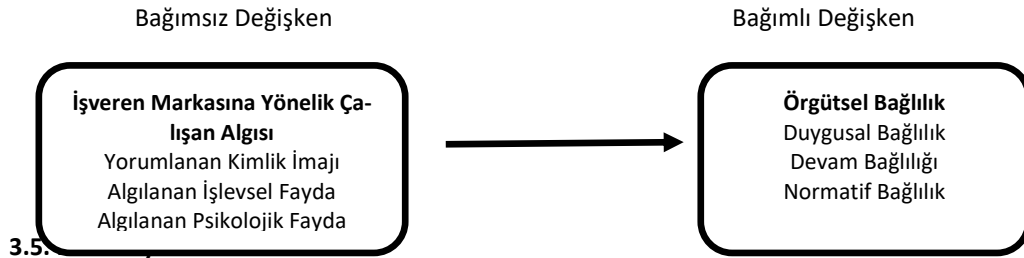
H<sub>1a</sub>:İşveren markası faaliyetleri uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler çalışanların duygusal bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H<sub>1b</sub>: İşveren markası faaliyetleri uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler çalışanların devam bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H<sub>1c</sub>: İşveren markası faaliyetleri uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler çalışanların normatif bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

Belirlenen hipotezler çerçevesinde araştırma modeli şekil 2’de gösterilmektedir.

Şekil 2. Araştırma Modeli



Sosyo-demografik özelliklere bakıldığında; katılımcılardan “cinsiyet” sorusunu yanıtlamayan bir kişi, “yaş” sorusunu yanıtlamayan sekiz kişi, “eğitim” sorusunu yanıtlamayan bir kişi bulunmaktadır.

Çalışanların cinsiyet değişkenine göre 122'si (%40,3) erkek, 181'i (%59,7) kadın olarak dağılmaktadır. Çalışanların yaş değişkenine göre 84'ü (%28,4) 18-25 yaş, 117'si (%39,5) 26-33 yaş, 73'ü (%24,7) 34-41 yaş, 22'si (%7,4) 42 ve üzeri olarak dağılmaktadır. Çalışanların en son mezun olduğu eğitim kurumu değişkenine göre 93'ü (%30,7) lise, 170'i (%56,1) üniversite, 40'ı (%13,2) yüksek lisans olarak dağılmaktadır. Çalışanların medeni durum değişkenine göre 193'ü (%63,5) bekar, 111'i (%36,5) evli olarak dağılmaktadır.

Meslek yaşamına ilişkin özelliklere bakıldığında; katılımcılardan “şu anki işyerinde çalışma süresi” sorusunu yanıtlamayan bir kişi bulunmaktadır.

Çalışanların çalışma süresi değişkenine göre 108'i (%35,5) 1-5 yıl, 81'i (%26,6) 6-10 yıl, 62'si (%20,4) 11-15 yıl, 27'si (%8,9) 16-20 yıl, 24'ü (%7,9) 21 ve üzeri, 2'si (%0,7) 1 yıldan az olarak dağılmaktadır. Çalışanların şu anki işyerinde çalışma süresi değişkenine göre 201'i (%66,3) 1-5 yıl, 51'i (%16,8) 6-10 yıl, 14'ü (%4,6) 11-15 yıl, 7'si (%2,3) 16-20 yıl, 4'ü (%1,3) 21 ve üzeri, 26'si (%8,6) 1 yıldan az olarak dağılmaktadır. Çalışanların sektörde toplam çalışma süresi değişkenine göre 145'i (%47,7) 1-5 yıl, 80'i (%26,3) 6-10 yıl, 29'u (%9,5) 11-15 yıl, 18'i (%5,9) 16-20 yıl, 15'i (%4,9) 21 ve üzeri, 17'si (%5,6) 1 yıldan az olarak dağılmaktadır.

#### 4. Araştırmanın Bulguları

##### 4.1. Geçerlilik- Güvenilirlik Analizi

Örgütsel bağlılık ölçeğindeki 18 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği kriterleri sırasıyla; Ki-kare / SD= 2.75; RMSEA= 0.076 (%90 GA= 0.067 - 0.085); SRMR= 0.213; AGFI= 0.83; GFI= 0.87 olarak bulunmuştur. Uyum iyiliği kriterleri, gözlenen verinin üç faktörlü modele kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Örgütsel bağlılık genel güvenilirliği 0,837'dir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde; normatif bağlılık 0,752; devam bağlılığı 0,766; duygusal bağlılık puanları ise 0,860 oranında yüksek bulunmuştur.

Ölçeğe ait oluşan doğrulayıcı faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeği faktör yükleri 0,22 ile 0,83 arasında değişmektedir. Ölçek içinde tüm maddeler anlamlıdır.

İşveren marka ölçeğindeki 23 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği kriterleri sırasıyla Ki-kare / SD= 2.49; RMSEA= 0.070 (%90 GA= 0.063 - 0.078); SRMR= 0.138; AGFI= 0.80; GFI= 0.84 olarak hesaplanmıştır. Uyum iyiliği kriterleri, gözlenen verinin üç faktörlü modele kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır.

İşveren markası genel güvenilirliği 0,958'dir. İşveren markası alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde; yorumlanan örgüt kimlik imajı 0,802; algılanan işlevsel fayda 0,891; algılanan psikolojik fayda 0,939 oranında yüksek bulunmuştur.

Ölçeğe ait oluşan doğrulayıcı faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Soru no	Madde	Boyut	Regresyon Katsayısı	Standardize Regresyon Katsayısı	p
---------	-------	-------	---------------------	---------------------------------	---

ÖB1	Kariyerimin devamında bu örgütte çalışmak beni mutlu eder.	Duygusal	0,75	0,62	0,000
ÖB2	Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim.	Duygusal	0,89	0,77	0,000
ÖB3	Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.	Duygusal	0,89	0,74	0,000
ÖB16	Bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	Duygusal	0,91	0,72	0,000
ÖB17	Örgütümde kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum	Duygusal	0,92	0,72	0,000
ÖB18	Örgütüme karşı güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.	Duygusal	1,00	0,81	-
ÖB4	Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.	Devam	1,00	0,53	-
ÖB5	Şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.	Devam	1,69	0,80	0,000
ÖB6	Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	Devam	1,43	0,68	0,000
ÖB7	Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	Devam	1,42	0,74	0,000
ÖB8	8-Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.	Devam	0,72	0,38	0,000
ÖB9	Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de çalışabileceğim mümkün alternatiflerin azlığıdır.	Devam	1,22	0,65	0,000
ÖB10	Örgütüme çok şey borçluyum.	Normatif	1,00	0,66	-
ÖB11	Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	Normatif	1,09	0,70	0,000
ÖB12	Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	Normatif	1,08	0,69	0,000
ÖB13	Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.	Normatif	1,34	0,83	0,000
ÖB14	Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	Normatif	1,01	0,66	0,000
ÖB15	Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.	Normatif	0,35	0,22	0,002

Tablo 2: İşveren Markası Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Soru no	Madde	Boyut	Regresyon Katsayısı	Standardize Regresyon Katsayısı	p
---------	-------	-------	---------------------	---------------------------------	---



İ.M. 1	Çalıştığım kurum sektöründe çalışılacak en iyi kurumlardan birisidir.	Y.Ö.K.İ.	1,00	0,78	-
İ.M. 2	Çalıştığım kurumda çalışmak yeni mezunlara cazip gelir.	Y.Ö.K.İ.	0,61	0,56	0,000
İ.M. 3	Çalıştığım kurumda başarılı olabilmek için beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.	Y.Ö.K.İ.	0,74	0,66	0,000
İ.M. 4	Bu kurumda çalışmayı çevreme öneririm.	Y.Ö.K.İ.	1,10	0,86	0,000
İ.M. 5	Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içindeyim.	Y.Ö.K.İ.	0,42	0,55	0,000
İ.M. 6	Çalıştığım kurumda üstlerimle iyi ilişkiler içindeyim.	A.İ.F.	1,00	0,74	-
İ.M. 7	Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı ilgilidir.	A.İ.F.	1,03	0,77	0,000
İ.M. 8	Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı samimidir.	A.İ.F.	1,24	0,86	0,000
İ.M. 9	Çalıştığım kurumda yöneticiler liderlik vasıflarına sahiptir.	A.İ.F.	1,39	0,94	0,000
İ.M. 10	Bu kuruma alanında yetkin çalışanlar seçilir.	A.İ.F.	1,36	0,93	0,000
İ.M. 11	Çalıştığım kurumda yenilikçi ve sorunlara çözüm getiren öneriler ödüllendirilir.	A.İ.F.	0,68	0,74	0,000
İ.M. 12	Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.	A.P.F.	1,00	0,81	-
İ.M. 13	Çalıştığım kurum işgören temininde kendi çalışanlarının düşüncelerine önem verir.	A.P.F.	1,07	0,86	0,000
İ.M. 14	Çalıştığım kurum benim iş-özel yaşam dengeme özen gösterir.	A.P.F.	1,05	0,76	0,000
İ.M. 15	İyi (kalitede) hizmet veren bir kurumda çalışıyorum.	A.P.F.	1,06	0,87	0,000
İ.M. 16	Çalıştığım kurumda, çalışanların yararlanabileceği sosyal imkanlar bulunur.	A.P.F.	0,91	0,71	0,000
İ.M. 17	Çalıştığım kurumda, ailelerimizle katılabileceğimiz sosyal etkinlikler düzenlenir.	A.P.F.	0,66	0,55	0,000
İ.M. 18	Bu kurumda çalışanlar arasında eğlenceli bir iş ortamı vardır.	A.P.F.	0,95	0,74	0,000
İ.M. 19	Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.	A.P.F.	1,26	0,89	0,000
İ.M. 20	Kariyerimin devamında bu kurumda çalışmak isterim.	A.P.F.	1,18	0,91	0,000
İ.M. 21	Diğer kurumlar arasından seçim yapmak zorunda olsam yine çalıştığım kurumu seçerdim.	A.P.F.	1,23	0,91	0,000
İ.M. 22	Çalıştığım kurum benim hedeflerimi önemser.	A.P.F.	1,22	0,87	0,000
İ.M. 23	Çalıştığım kurumda mesleki uzmanlaşmaya yönelik iş tanımları mevcuttur.	A.P.F.	0,94	0,73	0,000

İşveren markası ölçeği faktör yükleri 0,55 ile 0,94 arasında değişmektedir. Ölçek içinde tüm maddeler anlamlıdır.

#### 4.2. Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Ölçeklerine İlişkin Tanımsal Bulgular

Çalışanların “duygusal bağlılık” düzeyi (3,481 ± 0,916); “devam bağlılık” düzeyi (2,900 ± 0,830); “normatif bağlılık” düzeyi (3,088 ± 0,774); “örgütsel bağlılık genel toplam” düzeyi (3,156 ± 0,614); “yorumlanan örgüt kimlik imajı” düzeyi (3,762 ± 0,795); “algılanan işlevsel fayda” düzeyi (3,480 ± 0,960); “algılanan psikolojik fayda” düzeyi (3,310 ± 0,948); “işveren markası genel toplam” düzeyi (3,452 ± 0,852) olarak saptanmıştır.

Buradan yola çıkarak yorumlanan örgüt kimliği imajı puanının (Ort= 3,762) diğer işveren markası alt boyutları puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda bireylerin çalıştıkları kurumu olumlu olarak algıladıklarının bir göstergesidir.

#### 4.3. Örgütsel Bağlılık ile İşveren Markası Ölçeklerinin İlişisine İlişkin Pearson Korelasyon Analizi

Tablo 3: Örgütsel Bağlılık ile İşveren Markası Ölçeklerinin İlişisine İlişkin Pearson Korelasyon Analizi

			Duygusal bağlılık	Devam bağlılık	Normatif bağlılık	Örgütsel bağlılık genel toplam
Yorumlanan Kimlik İmajı	Örgüt	r	0,622***	0,050	0,524***	0,552***
Algılanan İşlevsel Fayda		r	0,637***	-0,017	0,556***	0,543***
Algılanan Psikolojik Fayda		r	0,720***	0,009	0,599***	0,614***
İşveren markası genel toplam		r	0,731***	0,011	0,617***	0,628***

N=304

İşveren markası genel toplam ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %73,1 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur (r=0,731; p=0,000<0,05). İşveren markası genel toplam ile devam bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamıştır (r=0,011; p=0,855>0,05). İşveren markası genel toplam ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %61,7 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur (r=0,617; p=0,000<0,05). İşveren markası genel toplam ile örgütsel bağlılık genel toplam arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Puanlar arasında %62,8 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur (r=0,628; p=0,000<0,05).

#### 4.4. İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisine İlişkin Lineer Regresyon Analizi

İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. İki kavram arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (F=196,207; p=0,000<0,05). İşveren marka uygulamalarının örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği anlaşılmıştır (R<sup>2</sup>=0,392; p=0,000<0,05). Çalışanların işveren markası genel toplam düzeyi örgütsel bağlılık genel toplam düzeyini arttırmaktadır (β=0,452). 1.H<sub>1</sub>: “İşveren markası faaliyetleri uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler çalışanların örgütsel bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler” hipotezi yapılan regresyon analizi sonucunda; işveren marka uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler çalışanların normatif bağlılığını anlamlı ve pozitif yönde etkilerken, duygusal bağlılığın çalışanların algılanan işlevsel fayda düzeyinden etkilememesinden dolayı kısmen etkilemiş ve devam bağlılığına ise anlamlı bir etkisi bulunmadığından dolayı H<sub>1c</sub>

hipotezi doğrulanırken, H<sub>1a</sub> hipotezi kısmen doğrulanmış ve H<sub>1b</sub> hipotezi doğrulanamamış ve bunun sonucunda H<sub>1</sub> hipotezi de kısmen doğrulanmıştır. Ayrıca işveren markası genel toplam puanı örgütsel bağlılığın genel toplam puanını anlamlı ve pozitif yönde etkilemesi H<sub>1</sub> hipotezini doğrularken, işveren markası alt boyutlarından algılanan işlevsel faydanın örgütsel bağlılığın toplam puanını etkilememesi H<sub>1</sub> hipotezinin kısmen doğrulanmasına neden olmuştur. Buna göre işveren marka uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler çalışanların örgütsel bağlılıklarını kısmen de olsa büyük ölçüde etkilemektedir.

Tablo 4: İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisine İlişkin Lineer Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Örgütsel Bağlılık Genel Toplam	Sabit	1,521	11,177	0,000	66,836	<b>0,000</b>	0,395
	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmaji	0,167	3,280	<b>0,001</b>			
Duygusal Bağlılık	Algılanan İşlevsel Fayda	0,048	0,897	0,371	117,022	<b>0,000</b>	0,535
	Algılanan Psikolojik Fayda	0,254	4,159	<b>0,000</b>			
	Sabit	0,727	4,082	0,000			
	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmaji	0,228	3,419	<b>0,001</b>			
Devam Bağlılık	Algılanan İşlevsel Fayda	0,089	1,277	0,202	0,670	0,571	-0,003
	Algılanan Psikolojik Fayda	0,480	6,001	<b>0,000</b>			
	Sabit	2,750	11,611	0,000			
	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmaji	0,102	1,152	0,250			
Normatif Bağlılık	Algılanan İşlevsel Fayda	-0,081	-0,871	0,384	61,758	<b>0,000</b>	0,376
	Algılanan Psikolojik Fayda	0,014	0,132	0,895			
	Sabit	1,087	6,238	0,000			
	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmaji	0,171	2,626	<b>0,009</b>			
Örgütsel Bağlılık Genel Toplam	Algılanan İşlevsel Fayda	0,135	1,979	<b>0,049</b>	196,207	<b>0,000</b>	0,392
	Algılanan Psikolojik Fayda	0,268	3,432	<b>0,001</b>			
	Sabit	1,596	13,910	0,000			
	İşveren Markası Genel Toplam	0,452	14,007	<b>0,000</b>			

## 5. Sonuç

Günümüzde işletmelerin sadece tüketici algılarına değil, artık mevcut çalışan ve potansiyel adayların algılarına da önem verdikleri ve bu durumun bireylerin örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur. Modern ve stratejik insan

kaynakları uygulamalarının sonucu olarak ortaya çıkan işveren marka kavramının literatüre girmesi ile birlikte işletmelerdeki yönetim şeklinin ve bireylerin iş yaşamlarının değiştiği açıkça görülebilmektedir.

İşveren markası yönetim süreci kapsamında işletmelerde işveren marka faaliyetlerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu varsayımından yola çıkarak gerçekleştirilen bu çalışmada, genel olarak işveren markası ve örgütsel bağlılık kavramlarından bahsedilmiş ve iki kavram arasındaki ilişki incelenmiştir. Bağımlı değişken örgütsel bağlılık ve bağımsız değişken işveren markası alt boyutları ile birlikte incelenmiştir. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda işveren markasının ve örgütsel bağlılığın güvenilirlikleri yüksek bulunmuştur.

Son on yılda işletmeler işveren markası uygulamalarının hem örgüt hem de çalışan çıktılarındaki olumlu çıktılarını dikkate alarak, gerekli politika ve süreçleri uygulamaya koymuşlardır. Akademik yazında da işveren markası ile ilgili çalışmalar daha sık yer almaya başlamıştır. Bazı araştırmalar medikal sektörde işveren marka faaliyetleri ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelerken (Bayrak, 2016: 2), bazıları, bilişim sektöründe işveren marka faaliyetleri ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir (Kara, 2013: 91). Yine ilgili konuda; üretim sektöründe işveren markası ve çalışan memnuniyeti (Demir, 2014: iii), turizm sektöründe işveren marka faaliyetleri ile çalışanların işten ayrılma niyetleri (İçirgen, 2016: 40), havacılık sektöründe ise, işveren marka faaliyetleri ile işe adanmışlık ilişkileri irdelenmiştir (Terlemez, 2012:40). Çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi ve türü de işveren markası uygulamaları ile ilişkili olan çıktılardan biridir.

Gerçekleştirilen literatür çalışmalarında işveren markası yönetimi uygulamalarına yönelik çalışmalar olumlu olarak değerlendirilmiştir. İşveren markası uygulamalarına yönelik algı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucunun ortaya çıkarıldığı bu çalışmanın daha önce yapılan çalışmaları desteklediği görülmüştür.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Yapılan bu çalışma sadece İstanbul il sınırları içinde faaliyet gösteren farklı alanlardaki hizmet sektörlerini kapsamı tüm Türkiye'de faaliyet gösteren hizmet sektörlerinde ya da tüm sektörlerde geçerli olmamaktadır. Ayrıca araştırma sadece işveren markası ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymakla sınırlı kalmıştır. Araştırmanın yalnızca İstanbul genelinde ve kısıtlı bir zaman zarfında gerçekleştirilmiş olması araştırma sonuçlarının genellenmesini kısıtlamaktadır.

Gelecekte yapılması öngörülen çalışmalarda sektörelbazlı ya da il bazlı karşılaştırmalarının gerçekleştirilmesiyle elde edilecek yeni ve daha kapsamlı bulgular, verilerin genellenebilirlik oranında artış sağlayarak, literatüre katkıda bulunacaktır. Ayrıca ulusal çapta olan bu çalışmadan farklı olarak konu ile ilgili yapılacak uluslararası çalışmaların farklı ulusların konuya bakış açılarına ortaya çıkaracağından önem arz etmektedir.

#### Kaynakça

- Aras, M. (2016). İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Katılım Bankacılığı Örneği. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Aras, M. ve Bayraktaroğlu S. (2016). İşveren Markası Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Faydanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi. 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 29-31 Mayıs 2016, Sabancı Üniversitesi, İstanbul Erişim Adresi <https://www.researchgate.net/publication/304246371>
- Ardıç, K. ve Gündoğmuş, E. (2016). Bireylerin Kişilik Özelliklerinin İşveren Çekiciliğine Algısına Etkisi. *Journal of Behavior at Work*, 1(1), 1-14.
- Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

- Baş, T. (2011). *İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*. İstanbul: Optimist Yayıncılık ve Dağıtım.
- Bayrak, M. E. İşveren Markasına Yönelik Uygulamaların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Medikal Sektöründe Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Berthon, P., Ewing, M. ve Hah, L. L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24 (2), 151-172.
- Buğdaycıoğlu, Ö. (2014). İşveren Markalaması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Chunping, Y. ve Xi, L. (2011). The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management. *Energy Procedia*, 5, 2087-2091.
- Demir, M. (2014). İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Dönmez, H. (2016). İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezbolmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Edwards, M. R. (2010). An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Figurska, I. ve Matuska, E. (2013). Employer Branding As A Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management and Ergonomics*, 7(2), 35-51.
- Gözen, E. (2016). *İşveren Markası İK İçin Yeni Arena* (1. Baskı). Ankara: Maya Yayınevi.
- Güler, M. (2015). İşveren Markası Örgütsel Çekicilik ve Katılma Niyeti İlişkisi Üzerinde Aday Özelliklerinin Rolü. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi (1. Baskı)*. İstanbul: Hiperlink Yayınevi.
- Güngördü, A., Ekmekçioğlu, E. B. ve Şimşek, T. (2014). İçsel Pazarlama Bağlamında İşveren Markalaması Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 1(1), 1-15.
- Gürkan, G.Ç. (2006). Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- İçirgen, H. (2016). İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kara, M. N. (2013). İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

- Karakayaoğlu, S. (2018). İşveren Marka Uygulamalarının Çalışan Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Kashyap, V., ve Rangnekar, S. (2014). The Moderating Role of Servant Leadership: Investigating the Relationships among Employer Brand Perception and Perceived Employee Retention. *Review of HRM*, 3, 105-118.
- Kesoğlu, N. ve Bayraktar, O. (2017). Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. *Tartışma Metinleri, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü*, 1-15, İstanbul.
- Lievens, F. ve Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
- Lievens, F., Hoye, G. V. ve Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18, 45-59.
- Lievens, F., Hoye, G. V. ve Schreurs, B. (2005). Examining the Relationship Between Employer Knowledge Dimensions and Organizational Attractiveness: An Application in a Military Context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 553-572.
- Love, L., ve Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through Best Employer. *J. Bus Psychol*, 26, 175-181.
- Oğuz, N. (2012). İşveren Markası ve Kabiliyeti Cezbetme Üzerine Etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Öksüz, B. (2012). İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi. *Selçuk İletişim*, 7(2), 14-31.
- Ören, K. ve Yüksel, H. (2012). Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi, *Kamu-İş*, 12(3), 31-52.
- Ötken, A. B. ve Yolbulan Okan, E. (2015). *Şimdi İşveren Markası Zamanı*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özgen, E. ve Akbayır, Z. (2011). İletişim Yaklaşımlarıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(1), 76-86.
- Priyadarshi, P. (2011). Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment and Turnover. *The Indian Journal Of Industrial Relations*, 46(3), 510-522.
- Sağır, M. (2016). İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat-Kazanç Boyutları ile Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 415-439.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı (1. Baskı)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Terlemez, A. G. (2012). İşveren Markasının, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkinde Örgütsel Çekiciliğin Rolü: Türk Hava Yolları Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademi Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, İstanbul.
- The Employer Brand Keeping Faith With The Deal. (2009). Rosethorn, H. Erişim Adresi [http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=KAG\\_RZggBL8C&oi=fnd&pg=PR7&dq=Rosethorn,+Helen+The+Employer+Brand+Keeping+Faith+With+The+Deal,+Ashgate+Publis](http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=KAG_RZggBL8C&oi=fnd&pg=PR7&dq=Rosethorn,+Helen+The+Employer+Brand+Keeping+Faith+With+The+Deal,+Ashgate+Publis)

hing+Company,+UK,+USA,+2009,+s.+4.&ots=wAL2bmaR3k&sig=12mDDcTsmuxTzbwEbv  
4JOBY3bvM&redir\_esc=y#v=onepage&q&f=false

Uygur, A. (2015). *Bir Araştırma ile Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Kitap.

Vaijyanthi, P.,Roy, R.,Shreenivasan, K. A. veSrivathsan, J. (2011).EmployerBranding as an AntecedenttoOrganisationCommitment: An EmpiricalStudy. *International Journal of Global Business*, 4(2), 91-10.

---

**EFFECT OF EMPLOYER BRAND MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL CONTEXT:  
A RESEARCH IN THE SERVICE SECTOR IN ISTANBUL**

---

***Extended Abstract***

***Aim:***The aim of the study is the ability to recognize the effects of employer branding activities in different areas that operate in the service sector across Istanbul in terms of organizational commitment in consideration of the demographic characteristics of employees.

**Method(s):**A survey method was used to measure individuals' employer brand activities and perceptions of organizational commitment for a better understanding of the relationship of organizational commitment and employer branding activities in this study. Allen and Meyer's (1997) 18 terms and three sub-dimensions of organizational commitment scale was used in the preparation of the survey statements (Gürkan, 2006: 72). Sub-dimensions of the scale of the organizational commitment is emotional, maintenance and normative commitment. İçirgen's (2016) Employer Brand scale was used for the setting of the scale of the employer branding. The scale consists of 23 terms and questions to measure the interpreted identity image, perceived psychological benefit and perceptions of perceived functional benefits of employees (İçirgen, 2016:52). The survey generated was sent to employees both by hand and in a easy sample selection determined online. 304 of surveys were subject to analysis. In the study, in order to reveal the construct validity of the scale, confirmatory factor analysis method was used. In comparing the data; t-test in dual group comparisons and Anova test in the comparisons consisting of more than two groups were applied. Pearson Correlation Analysis and Linear Regression analysis were used to examine the dependent variable effect of independent variables in the investigation of the relationship between the variables and sub-dimensions.

**Findings:**According to the findings of the research, Cronbach's Alpha coefficient  $\alpha=0.837$  of organizational commitment and scale of the employer brand with the Cronbach's Alpha coefficient  $\alpha=0.958$ , was found high and all the items were found significant in both scales as result of the analyses conducted. As a result of the correlation analysis to determine the relationship between the overall total of the employer brand and the overall total of organizational commitment, %62,8 significant positive correlation was found between the points.

A regression analysis was conducted to determine the effect of the employer brand on organizational commitment. The relationship between the two concepts was found to be statistically significant. It was understood that the employer brand practices have a significant and positive impact on organizational commitment. According to the t-Test and Anova test results of normal distribution of the demographics of respondents in the research questionnaire; when the general scores of the employer brand are taken into consideration, the perceptions of employer brand activities show a significant difference according to the total working time, sectoral working time and gender variables; no significant difference was found between age, current workplace working time, martial status and education variables. According to the results of the t-Test and Anova test of the data which are performed in accordance with the analyzes of the demographics of the respondents; the perceptions of organizational commitment activities of organizational commitment overall scores are found to be statistically significant compared to the study period at the current workplace; no statistical significant difference was found in terms of age, total working time, sectoral working time, gender, martial status and education variables.

**Conclusion:**It has been revealed that nowadays, as a result of researches that the businesses attach importance not only to consumer perceptions, but also to the perceptions of current employees and potential candidates, which in turn affects their associative loyalties positively. Along with the introduction of the employer brand concept which emerged as the result of modern and strategic human resources applications, it can be clearly seen that the way of administration in the enterprises and the working lives of the individuals have changed. In this study, which is based on the assumption that employer brand activities have an impact on the organizational commitment of employees, the relationship between two concepts in general has been examined. According to the analysis results; Positive evaluations of the employer brand practices affected the emotional and normative loyalty of the employees in a significant and positive way, but did not have a significant effect on the continuance commitment. New and more comprehensive findings to be gained by conducting industry-based or provincial-based comparisons in future studies will contribute to the literature by increasing the generalizability of the data. Moreover, unlike this nationally-based work, international work on the subject is important because it will reveal the perceptions of different nations on the issue.



