

Örgütsel Çekicilik Bağlamında Otel İşletmelerini Rakiplerinden Ayıran Özellikler*

The Attributes Distinguishing Hotel Businesses within the Context of Organizational Attractiveness

Dr. Alev Dünder Akçay

Öz

Bireylerin işyeri seçimi ile ilgili karar sürecinde örgütsel çekiciliğin önemli bir rolü vardır çünkü bireyler öncelikle çekici buldukları işletmelere başvurmayı düşünürler. İşletmelerin örgütsel çekiciliği ise, potansiyel işgören adaylarının işletmelerin araçsal ve sembolik özelliklerine ilişkin algılamalarından etkilenmektedir. Bu sebeple işletmeler için araçsal ve sembolik özellikleri hakkındaki algılamalardan haberdar olmak büyük önem taşımaktadır. Özellikle aynı pazar içerisinde rekabet eden ve benzer imkânlarla sahip olan işletmelerin çekici birer işveren olabilmek için kendilerini rakiplerinden farklılaştırmaya ihtiyaçları vardır. Bu çalışma, İstanbul kent merkezinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin rakiplerinden farklılaştırılmasında etkili olan faktörleri araçsal ve sembolik özellikler çerçevesi kapsamında tespit etmek amacı ile gerçekleştirilmiştir. Otel işletmelerinin birbirinden farklılaştırılmasında etkili olan faktörleri belirlemek için ANOVA ve Ayırma (Diskriminant) analizinden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçları otel işletmelerinin işveren olarak rakiplerinden farklılaştırılmasında daha çok sembolik özelliklerin (seçkinlik, duyarlılık ve prestij boyutları ile) etkili olduğunu, bununla birlikte araçsal özelliklerden de müşteri boyutunun bu farklılaştırmada etkili olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: İşe Alma, Örgütsel Çekicilik, İşveren Çekiciliği, Araçsal ve Sembolik Özellikler Çerçevesi

Abstract

Organizational attractiveness is a critical factor in attracting right personnel to businesses since job seekers prefer to apply for the businesses they find attractive. Organizational attractiveness is influenced by the prospective employees' perceptions of instrumental and symbolic attributes. Hence, being aware of those perceptions is crucial for businesses. Companies that compete in the same environment and have similar characteristics especially need to differentiate themselves to be more attractive employers. The purpose of this paper to explore the factors, within the instrumental and symbolic framework, that are important in distinguishing hotel businesses from their rivals. The study was implemented in the five-star hotel businesses located in İstanbul. One-way ANOVA and Discriminant analysis were used to discover the factors that distinguish hotel businesses. The findings reveal that Symbolic attributes are more effective (through the dimensions of exclusiveness, sensitivity, and prestige) in this regard; yet, customer dimension of the Instrumental attributes is also effective in distinguishing hotel businesses.

Keywords: Recruitment, Organizational Attractiveness, Employer Attractiveness, Instrumental-symbolic Framework

Dr. Alev Dünder Akçay, Anadolu Üniversitesi Turizm Fakültesi, adundar@anadolu.edu.tr

* Bu çalışmada Dünder Akçay'ın (2012) yayımlanmamış doktora tezi kapsamında toplanmış olan veriler kullanılmıştır.

Giriş

Günümüzde bir işletmenin hayatta kalma ve rekabet başarısının, yüksek nitelikli işgören adaylarını işletmeye çekebilme ve işe aldığı yüksek nitelikli çalışanlarını motive ederek, işletmede tutabilme kabiliyetine bağlı olduğu önemli ölçüde kabul görmektedir. İşletmelerin ihtiyaç duydukları yüksek nitelikli işgören adaylarını işletmeye çekmek için kendilerini rakiplerinden farklılaştıracak stratejilere ihtiyaçları vardır. Çünkü özellikle de aynı sektör içerisinde hizmet veren işletmelerin çalışanlarına sunacağı işler, çalışma koşulları, kariyer imkânları ya da ücretler büyük ölçüde benzerlik gösterebilmektedir. Bu benzerlikler içerisinde potansiyel işgören adaylarının gözünde tercih edilen işyeri olabilmek için, işletmelerin kendilerini rakip işverenlerden ayıran özelliklerini belirlemeleri ve ön plana çıkartmaları önemli bir gereklilik haline gelmiştir. Potansiyel işgören adaylarının işe başvurma niyetleri oldukça farklı değişkenlerden etkilenmekle birlikte bu konuda en çok kabul gören değişken, adayın işletmeyi çekici bir işyeri olarak değerlendirmesi yani örgütsel çekiliğin sağlanmasıdır. Çünkü bireyler sadece çekici olarak algıladıkları işletmelerdeki işlere başvurmayı düşünmektedirler (Turban ve Keon, 1993, s.191).

Örgütsel çekiciliğin sağlanması için gerekli özelliklerin tespit edilmesi oldukça zordur çünkü ancak potansiyel işgören adaylarının bu konudaki algılamalarının belirlenmesi ile mümkündür (Yıldız, 2013, s.167). Belki de bu zorluk sebebi ile, işletmeleri potansiyel işgören adayları için çekici kılan faktörleri belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilmiş ilk araştırmalarda genellikle işletme ile ilgili konu ve süreçler üzerine odaklanılmıştır. Bu çalışmaların çoğunda (Cable ve Graham, 2000; Highhouse vd., 1999; Honeycutt ve Rosen, 1997; Lievens vd., 2001; Turban ve Keon, 1993) potansiyel işgören adaylarının ücret, kariyer imkanı, lokasyon, örgüt yapısı gibi işe ve işletmeye özgü özelliklerin örgütsel çekiciliği etkilediği saptanmıştır. Ancak bu tip işe ve işletmeye özgü özellikler, adayların aynı endüstri içerisindeki işletmeler arasındaki farkı algılamasını sağlayamadıkları için işletmelerin kendilerini rakiplerinden farklılaştırmasına yardımcı olamamaktadırlar (Lievens ve Highhouse, 2003, s.76). Oysa işgücü pazarındaki daralma nedeniyle işletmeler için kendilerini rakiplerinden ayırmak, onlardan daha çekici bir işveren olmak giderek daha da önemli bir hal almaktadır. Özellikle de aynı endüstri içerisinde yer alan iş ve işletmeler çoğunlukla birbirlerine benzedikleri için, kendileri-

ni rakiplerinden farklılaştırabilmek daha büyük bir sorun oluşturmaktadır (Lievens ve Highhouse, 2003, s.75 içinde Maurer, Howe ve Lee, 1992; Taylor ve Collins, 2000; Thomas ve Wise, 1999).

Örgütsel çekicilik çalışmalarında son on yıllık dönemde işe ve örgüte özgü özellikler yanında, iş arayanların işe alma sürecinin başlangıcındaki zihinsel süreçlerini anlamaya yönelik araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu çalışmaların çıkış noktası potansiyel işgören adaylarının, tıpkı alışveriş sırasında farklı ürünler arasından seçim yapan tüketiciler gibi farklı işverenler arasından seçim yapmakta oldukları ve hangi işe başvuracaklarına ya da hangi işi kabul edeceklerine kendilerinin karar vermeleri; yani, işe alma süreci içerisinde çok önemli bir rol oynamalarıdır. Bu bağlamda gerçekleştirilen ilk çalışmalardan birinde Lievens ve Highhouse (2003) marka imajı literatüründeki araçsal ve sembolik özellikler yapısını işe alma literatürüne adapte ederek; araçsal ve sembolik özellikler ayrımının örgütsel çekicilik çalışmalarında uygulanabilir olduğunu ve iş arayanların da tıpkı alışveriş yapan tüketiciler gibi, işletmelerin özellikleri hakkındaki pazar işaretlerine maruz kaldıklarını ve bu özellikler hakkında hem araçsal hem de sembolik özellik çıkarımlar yaptıklarını ileri sürmüşlerdir. Lievens ve Highhouse (2003) potansiyel işgören adaylarının işletmenin araçsal ve sembolik özelliklerine ilişkin algılamalarının, örgütsel çekiciliğe ilişkin algılamalarını etkilediğini ve işletmeleri adaylar tarafından algılanan sembolik özelliklerine göre farklılaştırmanın geleneksel iş ve örgütsel özelliklere göre farklılaştırmaktan daha kolay olduğunu da belirlemişlerdir. Benzer şekilde, çeşitli çalışmalarda (Lievens vd., 2005; Lievens vd., 2007; Slaughter vd., 2004) potansiyel işgören adaylarının anlamlı bir şekilde işletmelerin kişilik özelliklerine dayalı çıkarımlar yaptıkları ve bu çıkarımların sembolik anlamlar olduğu ortaya konulmuştur. Bahsi geçen çalışmalarda ayrıca, sembolik özelliklerin, potansiyel işgören adaylarının çalışılacak bir yer olarak işletmeye çekilmesinde önemli bir belirleyici olduğu ve sembolik özelliklerin çeşitli boyutları ile örgütsel çekicilik arasında önemli bir ilişki olduğu da tespit edilmiştir.

Potansiyel adayların işe başvurma niyetinde potansiyel işyerlerinin örgütsel çekiciliğinin önemli bir etkisi olduğu; örgütsel çekiciliğin ise adayın işletmeye ilişkin araçsal ve sembolik özelliklerle ilgili algılamalarından etkilendiğine ilişkin kanıtlar temel alınarak bu çalışmada otel işletmelerinin işveren olarak farklılaş-

tırılmasında potansiyel işgören adaylarının işletmele- re ilişkin araçsal ve sembolik özellik algılamalarının ne derece etkili olduğu araştırılmıştır. İşe alma ve seç- me üzerinde etkili olan konular örgüte, işe, kişilere, topluma, kanunlara, teknolojiye ve pazara göre deği- şiklik göstermektedir (Wood ve Payne, 1998, s.1-2). Ayrıca, özellikle aynı pazar içerisinde rekabet eden ve benzer imkânlarla sahip olan işletmeler açısından kendilerini rakiplerinden farklılaştırmak oldukça güçtür. Bu sebeplerle, çalışmada benzer özelliklere sahip otel işletmelerini, işveren olarak birbirinden ayırmada etkili olan faktörleri ortaya koyabilmek amaçlanmış ve araştırma kapsamı İstanbul kent mer- kezinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri şeklinde çerçevelenmiştir.

Araştırma kapsamında İstanbul kent merkezinde fa- liyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin potan- siyel işgören adayı olabilecek tüm bireylere ulaşmak mümkün olmadığı için katılımcılar, belirlenen zaman dilimi içerisinde diğer otel işletmelerinde çalışmakta olan işgörenler ile sınırlandırılmıştır. Diğer bir ifade ile hâlihazırda farklı otel işletmelerinde çalışmakta olan işgörenler, diğer otel işletmelerinin potansiyel işgören adayları olarak varsayılmıştır. Araştırmada ulaşılan bulgular İstanbul kent merkezinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik olup, sonuçların farklı bölgeler ya da farklı otel türleri için genellenebilir olmadığı düşünülmektedir. Bununla birlikte Türkiye’de potansiyel işgören adaylarının iş- letmelerin sembolik özellikleri hakkındaki algılamala- rını belirlemeye yönelik sınırlı sayıda çalışma ol- duğu ve otel işletmelerini işveren olarak birbirinden farklılaştırmada etkili unsurları saptamaya yönelik bir çalışma olmadığı dikkate alındığında, sonuçların gerek otel işletmelerine gerekse daha sonra yapıla- cak araştırmalara esin kaynağı olabileceği düşünül- mektedir. Bilindiği üzere gerek nitelikli potansiyel adayları işletmeye çekme gerekse başarılı çalışanları motive etme ve elde tutma konularında işveren rek- lamlarının ve işveren markalamasının önemi gittikçe artmaktadır. İşveren markası ya da reklamının etkili bir şekilde oluşturulabilmesi için de işletmelerin iş- veren olarak çekiciliklerine etki eden faktörleri an- lamış olmaları gerekmektedir (Berthon vd., 2005, s.168). Yıldız’ın (2013) Türkiye’de gerçekleştirdiği çalışmasının sonuçları da bu görüşü destekler nite- liktedir. Bahsi geçen çalışmanın sonuçları; potansiyel işgören adaylarının işe başvurma niyetinin işletme- nin kontrolünde olan tanıtım, reklam gibi faaliyetler

sonucunda gelişen imaj, tanınırlık, kişi-örgüt uyumu ve çekicilik kavramlarına bağlı olarak şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Literatür

Bir işletmenin olası işgören adayları tarafından “ça- lışmak için çekici bir yer” olarak nitelendirilmesi, literatürde örgütsel çekicilik ya da işveren çekiciliği kavramları ile ifade edilmektedir. Örgütsel çekicilik, bireylerin çalışacakları yeri seçmelerini etkileyen önemli bir faktör olarak kabul edilmekte ve potan- siyel işgören adaylarının bir işe başvurup vurmama konusundaki karar alma sürecini etkilemektedir.

Örgütsel çekicilik ile ilgili çalışmalar başlangıçta işe ve işletmeye özgü özellikler etrafında şekillenmiş (Rynes vd., 1983; Rynes ve Barber, 1990; Hannon, 1996; Cable ve Graham, 2000; Lievens vd., 2001, Lieves vd., 2005; Allen ve O’Brien, 2006; Carless ve Wintle, 2007; Ateg vd., 2009) olmakla birlikte; konu, kişi-örgüt uyumu perspektifinde (Bretz vd., 1989; Turban ve Keon, 1993; Cable and Judge, 1994; Judge ve Cable, 1997; Arbak ve Yeşilada, 2003) ya da örgüt- sel imaj ve tanınırlık (Aiman-Smith vd., 2001; Gate- wood vd., 1993; Turban ve Greening, 1997) çerçeve- sinde de incelenmiştir.

2001 yılında Slaughter ve meslektaşlarının potansiyel işgören adaylarının işe alma öncesi aşamada işletme- lerin reklamları, ürün ve hizmetleri, işyeri, çalışanla- rı, müşterileri gibi konulardaki bilgilerine dayalı ola- rak işletmelere belirli kişilik özellikleri atadıklarını ileri sürmelerinin (Lievens ve Highhouse, 2003, s.81) ardından örgütsel çekicilik çalışmalarında işgören adaylarının işlemeye ilişkin algılamaları ön plana alınmaya başlanmıştır. Bu bağlamda değerlendirile- bilecek çalışmalardan ilki Lievens ve Highhouse’un (2003) pazarlama yazında yer alan araçsal ve sem- bolik özellikler çerçevesini işe alma yazınına adapte ettikleri çalışmalarıdır. Yazarlar, potansiyel işgören adaylarının tıpkı tüketicilerin bir ürün satın alırken yaptıkları gibi potansiyel işyerleri olabilecek işlet- meleri araçsal ve sembolik özellikleri kapsamında değerlendirdiklerini ileri sürmüşlerdir. Potansiyel işverenlerin önereceği ücret ya da kariyer imkânları gibi somut faydalar araçsal özellikleri ifade ederken; işletmeler hakkında yenilikçi, prestijli, samimi gibi kişilik özelliği çıkarsamaları da sembolik özelliklerle-

ri ifade etmektedir. Bahsi geçen çalışmada Lievens ve Highhouse (2003), potansiyel işgören adaylarının işletmelere bilinçli bir şekilde araçsal ve sembolik özellikler atadıklarını, hem araçsal hem de sembolik özelliklerin işletmelerin örgütsel çekiciliği ile ilişkili olduğunu; sembolik özelliklerin bir işletmeyi çekici olarak nitelendirmede açıklanan varyansı artırdığını ve işletmelerin işveren olarak birbirinden farklılaştırılmasında sembolik özellik algılamalarının, araçsal özellik algılamalarından daha önemli bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Araçsal ve sembolik özellikler çerçevesine dayalı olarak daha sonraki yıllarda gerçekleştirilen çalışmalarda (Slaughter vd., 2004; Lievens vd., 2005; Lievens vd., 2007; Schreurs vd., 2009; Slaughter ve Greguras, 2009; Anderson vd., 2010; Van Hove ve Saks, 2010; Dünder Akçay, 2012; Van Hove vd., 2013) elde edilen sonuçlar da genel anlamda Lievens ve Highhouse'un (2003) elde ettiği sonuçları destekler niteliktedir.

Araçsal ve sembolik özellikler çatısı temelinde örgütsel çekiciliği araştıran çalışmaların genellikle batı ülkelerinde ve nispeten küçük örneklerde gerçekleştirildikleri eleştirisi ile yola çıkan çeşitli çalışmalarda yapının farklı kültürlerde de kullanılabilir olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, Anderson ve meslektaşları (2010) öncelikle göre daha geniş ve çok kültürlü bir örneklemde elde ettikleri veriler üzerinde çalışılmışlar; sembolik özellikler için daha önceki çalışmalarda ortaya konulan beş boyutu da kapsayan yedi boyutlu yeni bir yapı elde etmişler ve bu yapı bağlamında da sembolik özelliklerin örgütsel çekicilik algılamaları ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde DeArmond ve Crawford'un (2011), sosyal kimlik bilincinin örgütün çekiciliği ile sembolik özellikler arasında moderatör etkisi olduğunu ileri sürdükleri çalışmalarında ulaşılan sonuç da sembolik özelliklerin çoğunun çekicilik ile ilişkili olduğu yönündedir. Dünder Akçay'ın (2012) Türkiye'de gerçekleştirdiği çalışmasının sonuçları da araçsal ve sembolik özellikler yapısının batı kültürü dışındaki bir kültüre uygulanabilirliğini desteklemekle birlikte; diğer çalışmalardan farklı olarak örgütsel çekicilik ile araçsal özelliklerin doğrudan; sembolik özelliklerin ise araçsal özellikler aracılığı ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Van Hove ve meslektaşları (2013) Türk üniversite öğrencilerinden oluşan çok geniş bir örneklemde ve 28 farklı endüstriden 277 işletme için gerçekleştirdikleri çalışmada hem araçsal hem de sembolik özelliklerin işletmelerin işveren olarak çe-

kiciliği ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu ve işletmelerin, sembolik özellikler temelinde birbirlerinden daha iyi ayırt edilebildiğini saptamışlardır.

Yöntem

Çalışmada kullanılan veriler 25 Ekim – 25 Kasım 2011 tarihleri arasında hâlihazırda farklı otel işletmelerinde çalışmakta olan işgörenlerin, diğer otel işletmelerinin potansiyel işgören adayları olduğu varsayımına dayalı olarak, çalışmaya katılmayı kabul eden ve İstanbul kent merkezinde faaliyet gösteren 15 adet beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarından toplanmıştır. Katılımcılardan (384 otel çalışanı) araştırmada kullanılan soru formunda yer alan 44 adet otel işletmelerinden hâlihazırda çalışmakta oldukları otel işletmesi dışında kalan ve hakkında en çok fikir sahibi oldukları işletmeyi seçmeleri ve soru formunu seçtikleri otel işletmesi için doldurmaları istenmiştir. Soru formlarında otel işletmelerinin araçsal özellikleri, otel işletmelerinin sembolik özellikleri ve örgütsel çekicilik ölçekleri ile katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmış sorular yer almaktadır. Bahsi geçen üç ölçeğe ilişkin ölçüm düzeyleri 5 = Kesinlikle katılıyorum'dan 1 = Kesinlikle katılmıyorum'a doğru sıralı beşli Likert tipi derecelendirme şeklindedir.

Potansiyel işgören adaylarının otel işletmelerinin araçsal özelliklerine ilişkin algılamalarının değerlendirilmesinde temel alınan ölçeklerden; 5 boyut ve 15 ifadeden oluşan araçsal özellikler ölçeği için toplam açıklanan varyans % 79,353; her bir boyut için hesaplanan cronbach alpha değeri 0,76'nın üzerinde olmak üzere toplam cronbach alpha değeri 0,914; ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri $\chi^2/sd=1,95$; RMSEA=0,056; NNFI=0,98; CFI=0,99; SRMR=0,053; GFI=0,91 ve AGFI =0,87 olarak hesaplanmıştır. Otel işletmelerinin sembolik özellikleri ölçeği 4 boyut ve 18 ifadeden oluşmakta olup, ölçek için hesaplanan toplam açıklanan varyans % 72,430; her bir boyut için hesaplanan cronbach alpha değeri 0,82'nin üzerinde olmak üzere toplam cronbach alpha değeri 0,940; ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri ise $\chi^2/sd=1,58$; RMSEA=0,044; NNFI= 0,98; CFI= 0,99; SRMR= 0,041; GFI=0,91 ve AGFI =0,87'dir. Otel işletmelerinin örgütsel çekiciliğine ilişkin algılamaları değerlendirmede temel alınan örgütsel çekicilik ölçeği ise tek boyutlu olup 4 ifade-

den oluşmaktadır. Ölçek için hesaplanan açıklanan varyans %67,871; cronbach alpha değeri 0,836 olup; doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri ise $\chi^2_{(2)}=1,41$ ki-kare değerine ilişkin $p=0,049$; RMSEA= 0,000; NNFI= 1,00; CFI= 1,00; SRMR = 0,013; GFI=1,00 ve AGFI =0,98 şeklindedir (Dündar Akçay, 2012:124,133,140,147,150,152).

Yukarıda görülen açıklanan varyans değerleri her üç ölçeğin de faktör yapılarının güçlü olduğunu (Tavşancıl, 2006); gerek toplam, gerekse faktörlere ilişkin cronbach alpha değerlerinin 0,70'ten büyük olması (Hair vd., 1998, s.118) ise her üç ölçeğin de iç tutarlılığının yüksek olduğunu, yapılara ait alt boyutların güvenilir ve ölçülmek istenilen özelliği büyük olasılıkla doğru biçimde ölçtüğünü göstermektedir. Ayrıca faktör yapılarının doğrulanması için her üç ölçeğe uygulanan doğrulayıcı faktör analizlerine ilişkin uyum iyiliği değerlerinin de kabul edilebilir ve iyi uyum (Yılmaz ve Çelik, 2009, s.47) sınırları içerisinde olduğu görülmektedir.

Otel işletmelerini işveren olarak rakiplerinden farklılaştırmada, potansiyel işgören adayları tarafından algılanan araçsal ve sembolik özelliklerin etkisini belirleyebilmek için, ANOVA ve Ayırma (Diskriminant) analizinden yararlanılmıştır. İlişkisiz iki ya da daha çok grup ortalaması arasındaki farkın anlamlılığı test edilirken, bağımsız örneklem için tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) kullanılır (Büyüköztürk, 2011, s.48). Ayırma analizi ise birbiri içine geçmiş ortak özelliklere sahip grupları birbirinden ayırmak amacıyla fonksiyonlar geliştiren bir yöntemdir (Özdamar, 2004, s.357).

Ayırma analizinde çok farklı gözlem sayısına sahip gruplarla çalışılmaması önerilmektedir. Çünkü sınıflama aşamasında, büyük gözlem sayısına sahip olan gruplara yapılan sınıflandırma gereğinden fazla olabilmektedir. Gruplara ilişkin gözlem sayıları arasındaki farkın çok büyük olması durumunda, gözlem sayısı büyük olan gruptan diğer grup ya da gruplarla karşılaştırma yapılabilecek düzeyde rastgele örneklem çekilmesi bir diğer anlatımla ilgili gruba ilişkin gözlem sayısının azaltılması iyi bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Alpar, 2011, s. 694-695).

Bu sebeple, çalışma kapsamında analizlere başlanılmadan önce en çok tercih edilmiş olan ilk beş otel işletmesine ait veriler incelenerek oluşturulacak olan grupların büyüklükleri kontrol edilmiş ve Otel 1 için 57 olan grup büyüklüğü 30'a Otel 2 için 29 olan grup

büyüklüğü 25'e indirilmiştir. Diğer oteller için mevcut grup büyüklükleri değiştirilmemiştir. Böylece en küçük grup büyüklüğü (Otel 5 için 17) ile en büyük grup büyüklüğü (Otel 1 için 30) nispeten birbirine daha yakın düzeye getirilmiştir. Analizler 110 katılımcıdan toplanan veriler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Bulgular

En fazla katılımcı tarafından değerlendirilen ilk beş otel işletmesine ait örgütsel çekicilik ortalamaları, bu işletmeler için algılanan araçsal ve sembolik özelliklerin her bir boyutuna ilişkin ortalamalar ve bu boyutlara ait ortalamalar arasındaki farkı belirten anova sonuçları Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1 incelendiğinde, örgütsel çekicilik ortalaması en yüksek olan diğer bir ifade ile potansiyel işgören adaylarının en çekici bulunduğu otel işletmesinin Otel 1 olduğu bu işletmeyi sırası ile Otel 4, Otel 2 ve Otel 5'in izlediği örgütsel çekicilik ortalaması en düşük olan işletmenin ise Otel 3 olduğu görülmektedir. Çekicilik puan ortalaması en yüksek işletme olan Otel 1'in işletmelerin örgütsel çekiciliğini etkilediği ileri sürülen araçsal özellikleri (kariyer, ücret-fayda, müşteri, fiziki çevre, iş özellikleri) oluşturan boyutların tamamında; sembolik özellikleri oluşturan boyutlardan ise duyarlılık dışında kalan boyutlarda (seçkinlik, yetkinlik, prestij) en yüksek ortalamaya sahip olduğu da görülmektedir. Bununla birlikte duyarlılık boyutu için işletmenin sahip olduğu ortalama değeri (17,07) ile duyarlılık boyutundaki en yüksek ortalama (17,20) değer arasındaki fark (0,13) çok küçüktür.

Otel işletmelerini birbirinden farklılaştırmada araçsal ve sembolik özelliklerin etkisini görmek için yine Tablo 1'de yer alan ANOVA testi sonuçları incelendiğinde, otel işletmelerinin üç araçsal (ücret-fayda, müşteri ve fiziki çevre) ve dört sembolik (seçkinlik, duyarlılık, yetkinlik, prestij) özellik temelinde birbirinden farklı olarak algılandığı anlaşılmaktadır. Ancak, ANOVA'nın tek değişkenli doğasından dolayı, bu beş otel işletmesini en iyi şekilde birbirinden farklılaştıran araçsal ve sembolik özellik boyutlarını belirleyebilmek için Ayırma analizi yapılmıştır. Ayırma analizi, iki veya daha fazla grubun çok sayıda değişkene bağlı olarak karşılaştırılmasını sağlayan bir yöntem olup amacı, grupların hangi değişkenler açısından birbirinden farklılaştığının ortaya çıkarılması yani grupların ayırıcı özelliklerinin belirlenmesidir (Oktay Fırat ve Demirhan, 2003, s.18).

Tablo 1. İlk Beş Otel İşletmesine İlişkin Tanımlayıcı Özellikler ve ANOVA Sonuçları

	OTEL ÇALIŞANLARI												
	Otel 1 FS		Otel 2 CRG		Otel 3 HTN		Otel 4 CNR		Otel 5 CYL		F	Değeri	Sig.
	(n=30)		(n=25)		(n=20)		(n=18)		(n=17)				
M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD				
Çekicilik TP	19,9	,21	17,41	1,76	17,05	3,80	18,33	1,78	17,18	2,35	6,239		,000
	6												
Kariyer	12,6	2,55	11,12	2,99	12,20	1,79	11,83	2,33	11,35	2,57	1,576		,186
	7												
Ücret-Fayda	13,5	1,99	12,28	2,25	11,85	2,50	12,22	2,21	11,41	1,77	3,463		,01
	7												1
Müşteri	14,8	,61	13,80	1,38	12,95	2,48	13,44	1,79	12,76	1,85	5,917		,00
	0												0
Fiziki Çevre	14,0	1,27	12,44	1,78	12,25	3,05	12,22	1,96	12,47	1,66	4,016		,00
	3												5
İş Özellikleri	13,7	1,25	12,80	1,68	13,05	2,21	13,11	2,32	12,18	1,78	2,258		,068
	7												
Seçkinlik	33,9	2,43	31,36	4,21	28,95	7,82	30,83	5,79	27,65	6,29	4,703		,00
	0												2
Duyarlılık	17,07	3,65	14,64	3,17	17,2	2,55	17,11	2,63	15,53	2,18	3,463		,01
					0								1
Yetkinlik	18,8	1,63	16,44	2,61	16,30	4,26	17,89	1,94	16,65	2,15	4,336		,00
	0												3
Prestij	14,5	1,10	13,52	1,92	13,95	1,88	14,17	1,50	12,06	2,97	5,126		,00
	3												1

Alınabilecek en yüksek toplam puanlar: Kariyer, Ücret-Fayda, Müşteri, Fiziki Çevre, İş Özellikleri ve Prestij boyutları için 15; Örgütsel Çekicilik toplam puanı ile Duyarlılık ve Yetkinlik boyutları için 20; Seçkinlik boyutu için 35'tir.

Çalışmada gruplar arasındaki farklılıkları araştırmak ve bağımlı değişkene göre yapılan sınıflamada bağımsız değişkenlerin göreceli önem sırasını değerlendirmek (Çokluk vd., 2010, s.107) amacıyla Ayırma analizi uygulanmıştır. Bu çalışmada bağımlı değişken, potansiyel işgören adayları tarafından hakkında değerlendirme yapılmış olan otel işletmeleri; bağımsız değişkenler ise seçilen otel işletmeleri için algılanan araçsal ve sembolik özelliklerin boyutlarıdır (kariyer, ücret-fayda, müşteri, fiziki çevre, iş özellikleri, seçkinlik, duyarlılık, yetkinlik, prestij). Görüldüğü üzere çalışma kapsamında belirlenmiş olan gerek bağımlı gerekse bağımsız değişkenlere ilişkin grup sayıları ikiden fazladır. İki'den daha fazla grup ve ikiden daha fazla değişken içeren veri setlerinde grupları birbirinden ayırmak için Çoklu Ayırma analizinden yararlanılır (Özdamar, 2004, s.396).

Bu doğrultuda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin grup sayıları ikiden fazla olduğu için çalışma kapsamında Çoklu Ayırma analizi uygulanmış ve öncelikle grup Kovaryans matrislerinin eşitliğini test eden Box's M testi sonuçları incelenmiştir¹. Test sonucunda [$F_{(40,18289,322)} = 3.570, P < 0.01$] elde edilen P değerinin manidar olduğu yani grup Kovaryans matrisleri-

1 Ayırma analizi grupların Kovaryans matrislerinin eşit olup olmasına göre de doğrusal ve karesel olmak üzere iki farklı biçimde uygulanmaktadır. Doğrusal Ayırma Analizinde, tüm grupların Kovaryans matrislerinin benzer olduğu varsayılırken, Karesel Ayırma Analizi bu varsayımı dayanmaz (Özdamar, 2004, s.358). Grup sayısı ikiden fazla olan veri setlerinde grup Kovaryans matrislerinin eşit olup olmadığı Box's M testi ile ya da Bartlett testi ile araştırılır (Özdamar, 2010, s.391). Box's M testinde $P > 0.05$ ise Kovaryans matrislerinin homojen olduğu kabul edilir (Çokluk vd., 2010, s.105-135).

nin homojen olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda verilere tüm grupların Kovaryans matrislerinin benzer olduğu varsayımını kullanmayan Karesel (Quadratic) Ayırma analizi uygulanmıştır².

Gerçekleştirilen Çoklu Karesel Ayırma analizi sonucunda dört fonksiyon üretildiği; elde edilen fonksiyonlara ilişkin özdeğerler ve kanonik korelasyon katsayıları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Diskriminant Fonksiyonları

Fonksiyon	Özdeğer	Varyans	Kümülatif Varyans	Kanonik Korelasyon
1	.404	%43.9	%43.9	.536
2	.326	%35.4	%79.3	.496
3	.139	%15.1	%94.4	.349
4	.052	%5.6	%100	.222

Tablo 2 incelendiğinde, Fonksiyon 1'e ilişkin özdeğerin iyi ve kanonik korelasyon katsayısının da yüksek olduğu; Fonksiyon 2'ye ilişkin özdeğer ve kanonik korelasyon katsayısının ortaya yakın olduğu; Fonksiyon 3 ve Fonksiyon 4'e ilişkin özdeğer ve kanonik korelasyon katsayısının ise düşük olduğu görülmektedir. Bu bulgu Fonksiyon 1'in grupları ayırmada iyi, Fonksiyon 2 ve Fonksiyon 3'ün ise orta düzeyde etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Diskriminant fonksiyonu ya da fonksiyonlarının ne kadar önemli olduğunun değerlendirilmesinde özdeğer ve kanonik korelasyonun yanı sıra Wilk's Lambda³ istatistikleri de dikkate alınmalıdır. Tablo 3'de gerçekleştirilen Çoklu Karesel Ayırma analizinde elde edilen fonksiyonlara ilişkin Wilks' Lambda istatistiği sonuçları görülmektedir.

Tablo 3. Wilk's Lambda İstatistiği

Fonksiyon	Wilks' Lambda	Ki Kare	sd	P
1'den 4'e	.449	81.770	36	.000
2'den 4'e	.630	47.179	24	.003
3'den 4'e	.835	18.426	14	.188
4	.951	5.157	6	.524

Tablo 3 incelendiğinde, ilk iki fonksiyon için Wilks' Lambda istatistiğine ilişkin ki-kare değerinin [$X^2_{(36)} = 81.770$; $P < 0.01$, $X^2_{(24)} = 47.179$; $P < 0.01$] anlamlı olduğu yani Fonksiyon 1 ve Fonksiyon 2'nin ayırma güçlerinin anlamlı derecede yüksek olduğu; ancak, üçüncü ve dördüncü fonksiyona ilişkin ki-kare değerlerinin [$X^2_{(14)} = 18.426$; $P > 0.05$, $X^2_{(6)} = 5.157$; $P > 0.05$]

anlamlı olmadığı yani Fonksiyon 1 ve Fonksiyon 2'nin ayırma güçlerinin anlamlı derecede yüksek olmadığı anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda grupların iki diskriminant fonksiyonu ile ayrılabilmesine karar verilmiş ve Fonksiyon 1 ile Fonksiyon 2 için otel işletmelerinin hangi araçsal ve sembolik özellik boyutlarına göre farklılaştığını belirten sonuçlar Tablo 4'de sunulmuştur.

2 Grup Kovaryans matrisi benzer yani homojen ise Doğrusal Çoklu Ayırma Analizi; grup Kovaryans matrisleri benzer değil ise Karesel Çoklu Ayırma Analizi kullanılır (Özdamar, 2004, s.406).

3 Wilks' Lambda, her bir diskriminant fonksiyonu için özdeğer istatistiğinin anlamlılığını test eden ve diskriminant fonksiyonlarından hangilerinin anlamlı olduğunu belirlemek için kullanılan istatistiktir (Çokluk vd., 2010, s.127).

Tablo 4'de diskriminant fonksiyonlarına ilişkin standartlaştırılmış katsayılar ve yapı matrisi katsayıları görülmektedir. Standartlaştırılmış diskriminant fonksiyonu katsayıları, her bir değişkenin diskriminant fonksiyonuna yaptığı özgün katkıyı gösterirken; yapı matrisi katsayıları ise her değişkenin her bir

diskriminant fonksiyonu ile ilişkisini göstermekte ve bağımsız değişkenlerin öneminin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır (Çokluk vd., 2010, s.124).

Tablo 4'de yer alan yapı matrisi katsayıları incelendiğinde, birinci diskriminant fonksiyonu ile en yüksek

Tablo 4. Standartlaştırılmış Katsayılar ve Yapı Matrisi Katsayıları

Özellik (Boyut)	Standartlaştırılmış Katsayılar		Yapı Matrisi Katsayıları	
	F 1	F 2	F 1	F 2
Kariyer	-.271	.354	.047	.384
Ücret-Fayda	.517	.290	.441	.397
Müşteri	.648	.084	.653	.398
Fiziki Çevre	-.027	-.005	.451	.316
İş Özellikleri	-.284	.057	.216	.451
Seçkinlik	.534	-.803	.552	.405
Duyarlılık	-.566	.333	-.158	.572
Yetkinlik	.352	.158	.380	.457
Prestij	-.396	1.078	.211	.699

korelasyonu gösteren bağımsız değişkenlerin müşteri (0.65) ve seçkinlik (0.55); ikinci diskriminant fonksiyonu ile en yüksek korelasyonu gösteren bağımsız değişkenlerin ise prestij (0.69) ve duyarlılık (0.57) olduğu görülmektedir. Bahsi geçen değişkenlerin, ilgili fonksiyonlardaki standartlaştırılmış diskriminant fonksiyonu katsayıları ise, birinci fonksiyonda 0.64 ve 0.53; ikinci fonksiyonda 1.07 ve 0.33'dür. Hatırlanacağı üzere, bağımsız değişkenlerin öneminin değerlendirilmesinde yapı matrisi katsayılarından yararlanılmaktadır. Bu bağlamda gerçekleştirilen Çoklu Karesel Ayırma analizi sonucunda, otel işletmelerinin birbirinden farklılaştırılmasında dört boyutun etkili olduğu ortaya konulmuştur. Bu boyutlardan üçü (seçkinlik, duyarlılık ve prestij) otel işletmelerinin sembolik özelliklerini, biri (müşteri) ise otel işletmelerinin araçsal özelliklerini oluşturan boyutlar içerisinde yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar, otel işletmelerinin işveren olarak birbirinden ayrıtılmasında daha çok sembolik özelliklerin etkili olduğunu, araçsal özelliklerden ise sadece müşteri boyutunun otel işletmelerinin işveren olarak rakiplerinden farklılaştırılmasında etkili olduğunu göstermektedir.

Sonuç

Günümüzde bir işletmelerin başarısında büyük oranda sahip olduğu insan kaynağının etkili olduğu görüşü geniş kabul görmektedir. İşletmelerin kendilerini başarıya ulaştıracak nitelikte çalışanlara sahip olabilmeleri ise öncelikle ihtiyaç duydukları nitelikte işgören adaylarını etkilemeleri ve işletmeye çekebilmeleri ile mümkündür. Çünkü bireyler çekici olarak algıladıkları işletmelere başvuru yapmayı düşünmektedirler (Turban ve Keon, 1993, s.191). Bu noktada özellikle aynı endüstri içerisinde faaliyet gösteren ve benzer özelliklere sahip olan işletmelerin kendilerini rakip işverenlerden farklılaştırması ve potansiyel işgören adayları için daha çekici bir işyeri izlenimi uyandırabilmeleri önem kazanmaktadır. Diğer bir anlatımla işletmelerin ihtiyaç duydukları özelliklerde işgören adaylarını işletmeye çekmek için kendilerini rakiplerinden farklılaştıracak stratejilere ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaç paralelinde mevcut çalışma otel işletmelerinin işveren olarak birbirinden farklılaştırılmasında etkili olan unsurları ortaya koyabilmeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. İlgili literatür ince-

lendiğinde işletmelerin işveren olarak rakiplerinden farklılaştırılması noktasında sahip oldukları araçsal ve sembolik özelliklerinin etkili olduğu görülmektedir. İstanbul'da faaliyet gösteren ve pek çok açıdan benzer özellikler gösteren beş yıldızlı kent merkezi otelleri için bu tespitin geçerliliği mevcut araştırma ile sınırlanmıştır. Çalışma sonucunda otel işletmelerinin işveren olarak birbirinden farklılaştırılmasında daha çok sembolik özelliklerinin etkili olduğu bununla birlikte araçsal özelliklerinden de müşteri boyutunun etkili olduğu ortaya konulmuştur. Ulaşılan sonuç, geçmiş çalışmalar ile (Lievens ve Highhouse, 2003; Van Hoye vd., 2013) uyum içerisindedir.

Gerçekleştirilen çalışma her ne kadar işletmelerin işveren olarak farklılaştırılmasında araçsal ve sembolik özelliklerinin etkili olduğunu gösterse de, çalışmanın sadece İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı kent merkezi otellerini kapsadığı unutulmamalıdır. Bu sebeple gelecekte yapılacak çalışmalarda konunun, farklı ülke ya da bölgelerde faaliyet gösteren, farklı türdeki otel işletmeleri bağlamında da gerçekleştirilmesi yararlı olacaktır.

Gerçekleştirilen çalışmada elde edilen sonuçlar, araçsal ve sembolik özellikler çerçevesinin otel işletmelerinin işveren olarak farklılaştırılmasında kullanılabilir olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, otel işletmelerinin işgörenlerine yansıttıkları araçsal ve sembolik özellikleri üzerine yoğunlaşmalarının, çalışmada elde edilen sonuç doğrultusunda belirledikleri araçsal ve sembolik özelliklerini işgören bulma ve seçme sürecinde devreye sokmalarının kendilerini rakiplerinden farklılaştırma konusunda bu işletmelere önemli katkılar yapabileceği düşünülmektedir. Özellikle beş yıldızlı kent merkezi otellerinin potansiyel işgören adayları için seçkinlik, duyarlılık ve prestij gibi sembolik özellikler ile hitap edilen müşteri profili ve bu müşterilerle ilişkileri içeren müşteri boyutu gibi araçsal özelliklerin belirleyici olduğu bahsi geçen işletmeler tarafından mutlaka göz önüne alınmalı ve işe alma stratejileri geliştirilirken bu boyutlar üzerine odaklanılmalıdır.

Kaynakça

- Aiman-Smith, L., Bauer, T.N., Cable, D.M. (2001). Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study. *Journal of Business and Psychology*, 16 (2), 219-237.
- Allen, T. D., O'Brien, K. E. (2006). Formal Mentoring Programs and Organizational Attraction. *Human Resource Development Quarterly*, 17 (1), 43-58.
- Alpar, R. (2011). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler* (3. Baskı). Ankara: Detay.
- Anderson, M.H., Haar, J., Gibb, J. (2010). Personality Trait Inferences About Organizations and Organizational Attraction: An Organizational-Level Analysis Based on a Multi-Cultural Sample. *Journal of Management and Organization*, 16, 140-150.
- Arbak, Y., Yeşilada, T. (2003) Örgüt Kişi Uyumu ve Örgütsel Çekicilik: Hangi Kişiler Ne Tür Örgütleri Daha Çekici Bulur?. *Journal of İstanbul Kültür Üniversitesi*, 3, 23-37.
- Ateg, M., Andersson, I-M., Rosen, G. (2009). Change Processes for Attractive Work in Small Manufacturing Companies. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 19 (1), 35-63.
- Berthon, P., Ewing, M., Hah, L.L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24 (2), 151-172.
- Bretz, R. D. Jr., Ash, R. A., Dreher, G. F. (1989). Do People Make The Place? An Examination of The Attraction-Selection-Attrition Hypothesis. *Personnel Psychology*, 42, 561-581.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (13. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cable, D. M., Judge, T. A. (1994). Pay Preferences and Job Search Decisions: A Person-Organization Fit Perspective. *Personnel Psychology*, 4, 317-348.
- Cable, D.M., Graham, M.E. (2000). The Determinants of Job Seekers' Reputation Perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 929-947.

- Carless, S. A., Wintle, J. (2007). Applicant Attraction: The Role of Recruiter Function, Work-Life Balance Policies and Career Salience. *International Journal of Selection and Assessment*, 15 (4), 394-404.
- Çokluk, Ö., Şekercioglu, G., Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik Spss ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- DeArmond, S., Crawford, E.C. (2011). Organization Personality Perceptions and Attraction: The role of social identity consciousness. *International Journal of Selection and Assessment*, 19 (4), 405 - 414.
- Dündar Akçay, A. (2012). *Araçsal ve Sembolik Özellikler Kapsamında Otel İşletmelerinin Örgütsel Çekiciliği*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions. *The Academy of Management Journal*, 36 (2), 414-427.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. (5. Baskı). N.J.: Prentice Hall.
- Hannon, J. M. (1996). Organizational Attractiveness in Japan: A Screening Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 7 (2), 489-507.
- Highhouse, S., Zickar, M.J., Thorsteinson, T.J., Stierwalt, S.L., & Slaughter, J.E. (1999). Assessing Company Employment Image: An Example in the Fast Food Industry. *Personnel Psychology*, 52, 151-172.
- Honeycutt, T.L., Rosen, B. (1997). Family Friendly Human Resource Policies, Salary Levels and Salient Identity as Predictors of Organizational Attraction. *Journal of Vocational Behavior*, 50 (2), 271-290.
- Judge, T. A., Cable, D. M. (1997) Applicant Personality, Organizational Culture and Organization Attraction. *Personel Psychology*, 50, 359-394.
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., Geirnaert, J. (2001). Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person Organisation Fit Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1): 30-51.
- Lievens, F., Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, 56, 75-102.
- Lievens, F., Van Hoye, G., Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18, 45-59.
- Lievens, F., Van Hoye, G., 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, 553-572.
- Oktay, F. S., Demirhan, A. (2003). Ticaret Bankalarının 1999 ve 2000 Yıllarındaki Finansal Performanslarının Faktör Analizi ve Diskriminant Analizi Kullanılarak Karşılaştırılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 32 (2), 9-27.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*(5. Baskı). Eskişehir: Kaan.
- Özdamar, K. (2010). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*(7. Baskı). Eskişehir: Kaan.
- Rynes, S. L., Barber, A. E. (1990). Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective. *The Academy of Management Review*, 15 (2), 286-310.
- Rynes, S.L., Schwab, D. P., Heneman III, H. G. (1983). The Role of Pay and Market Pay Variability in Job Application Decisions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3: 353-364.
- Schreurs, B., Druart, C., Proost, K., De Witte, K. (2009). Symbolic Attributes And Organizational Attractiveness: The Moderating Effects Of Applicant Personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 11 (1), 35-46.
- Slaughter, J. E., Greguras, G. J. (2009). Initial Attraction to Organizations: The Influence of Trait Inferences. *International Journal of Selection and Assessment*, 17 (1), 1-18.

- Slaughter, J. E., Zickar, M., Highhouse, S., Mohr, D.C. (2004). Personality Trait Inferences About Organizations: Development of a Measure and Assessment of Construct Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 85-103.
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların Ölçülmesi ve Spss ile Veri Analizi* (3. Baskı). Ankara: Nobel.
- Turban, D. B., Greening D. W. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *The Academy of Management Journal*, 40 (3), 658-672.
- Turban, D. B., Keon, T. L. (1993). Organizational Attractiveness: An Internationist Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184-193.
- Van Hoye, G., Bas,T., Cromheecke,S., Lievens,F. (2013). The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' Image as an Employer: A Large-Scale Field Study on Employer Branding in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 2013, 62 (4), 543-557.
- Van Hoye, G., Saks, A.M.(2010). The Instrumental-Symbolic Framework: Organisational Image and Attractiveness of Potential Applicants and their Companions at a Job Fair. *Applied Psychology: An International Review*, 1-25.
- Wood, R., Payne, T. (1998). *Competency Based Recruitment and Selection, A Practical Guide*, West Sussex: JohnWiley & Sons.
- Yıldız, M.L. (2013). Algılanan Kişi – Örgüt Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik ve İşe Başvurma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 34(1), 153-173.
- Yılmaz, V., Çelik, H. E. (2009). *LISREL ile Yapısal Eşitlik Modellemesi – I: Temel Kavramlar, Uygulamalar, Programlama*. Ankara: Pegem Akademi.