

## **HİZMET SEKTÖRÜNDE İŞVEREN MARKASI ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Eda Albayrak\*

Esmenur Koç\*\*

Seren Oğuztürk\*\*\*

Neslihan Kesgin\*\*+

Nurefşan Derdiyok\*++

### **Özet**

*Günümüzde rekabetin artış göstermesiyle birlikte işletmeler de nitelikli eleman arayışını arttırmış bulunmaktadır. Bunu avantaj olarak gören işletmelerin öncelikle yapmaları gereken nitelikli mevcut çalışanları elde tutarak, yetenekli potansiyel adayları işletmeye çekmektir. İşletmeler, son zamanlarda oldukça adını duyuran işveren markası uygulamaları ile nitelikli çalışanları hem kurumda kalmalarını sağlamak hem de yeni potansiyel adayları kuruma kazandırmaktadır. İşveren markası uygulamaları sonucunda ortaya çıkan örgütsel bağlılık ise, çalışanların işletmeye ait olma duyguları ile ilgili bir kavramdır. Bu çalışmada hizmet sektöründe işveren markası algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi gözler önüne sererek, iki tutum arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu durumda öncelikle örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları tek tek açıklanmış; daha sonra bu iki tutumun ilişkisinin ele alındığı çalışmalardan örnekler verilmiştir. Çalışmanın temel amacı, hizmet sektöründe birçok alanda faaliyet gösteren işletme çalışanlarının işveren markası uygulamaları kapsamında oluşan algularının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Yapılan bu çalışmada hizmet sektöründe çalışan 210 kişiye 42 sorudan oluşan anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; işveren marka uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Örgütsel Bağlılık, İşveren Markası, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık.*

**JEL Sınıflandırma:** *M10, M30*

## **THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYER BRAND PERCEPTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE SERVICE SECTOR**

### **Abstract**

*Today, with the increase in competition, companies have increased the search for qualified personnel. Companies that view this as an advantage should firstly hold their existing qualified employees, to attract talented potential candidates to the business. Companies embrace employer brand applications that have become more popular recently, in order to ensure that qualified employees stay at the institution and to recruit new potential candidates. Organizational commitment that emerges as a result of employer brand practices is a concept related to employees' sense of belonging*

\* Lisans Öğrencisi, İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimler Fakültesi, [edaalbayrak@st.medipol.edu.tr](mailto:edaalbayrak@st.medipol.edu.tr)

\*\* Lisans Öğrencisi, İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimler Fakültesi, [esmakoc3455@gmail.com](mailto:esmakoc3455@gmail.com)

\*\*\* Lisans Öğrencisi, İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimler Fakültesi, [oguzturkseren@gmail.com](mailto:oguzturkseren@gmail.com)

\*\*+ Lisans Öğrencisi, İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimler Fakültesi, [neslihankesgin@gmail.com](mailto:neslihankesgin@gmail.com)

\*++ Lisans Öğrencisi, İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimler Fakültesi, [derdiyokn@gmail.com](mailto:derdiyokn@gmail.com)

*to the enterprise. In this study, it is aimed to examine the relationship between two attitudes by revealing the relationship between employer brand perception and organizational commitment in the service sector. In this case, firstly the concepts of organizational commitment and job satisfaction are explained one by one; then, examples of the studies that deal with the relationship between these two attitudes are given. The main purpose of this study is to investigate the effects of perceptions of employers working in service sector in employers' brand practices on their organizational commitment. In this study, a questionnaire consisting of 42 questions was applied to 210 people working in the service sector. According to the results of the research it is found that positive evaluations of employer brand practices significantly affect employees' emotional, continuation and normative commitment.*

**Keywords:** *Organizational commitment, Employer brand, Emotional commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment.*

**JEL Classification:** *M10, M30*

## **1. Giriş**

Son zamanlarda firmalarda etkililik ve verimlilik için yapılan çalışmalar önemli yer oluşturmaktadır. İşveren markası çalışmaları ile firmalar vasıflı çalışanları hem kurumlarında tutmak hem de yeni yetenekleri kuruma kazandırmaktadır. Modern bir yönetim anlayışı ortaya koyan işveren markası, çalışanlarda buldukları işletmenin “çalışılabilecek en iyi firma olma” algısı yaratmaya yönelik bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşveren markası kavramı ilk olarak Ambler ve Barrow (1996) tarafından açıklanmış ve şirket tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi olarak açıklanmıştır. (Bayraktar, Kesoğlu, 2017:3) Potansiyel adayların gözünde “çalışmak için hayal edilen yer” anlamına gelmektedir. Kurumlar bu algıyı gerçekleştirmek için çalışanların sadece işyerindeki durumlarına değil, iş dışı sosyal hayatlarına da dokunuşlar yapmaktadır. İşveren markası kavramı, nitelikli halihazırda çalışanları elde tutarak, yetenekli potansiyel adayları firmaya çekmesiyle birlikte önemini daha çok arttırmıştır. İşveren markası çalışmalarında; bireylerin motivasyonlarını ve performanslarını artırma, nitelikli çalışan sayısını artırma ve bununla beraber işten ayrılma durumunu en aza indirme, işe alım ile ilgili maliyetlerin düşmesini ve işletmenin rekabet üstünlüğünü artırma gibi pozitif etkilerinin olduğu görülmektedir.

İşveren markası uygulamaları sayesinde işletmeler daha fazla tanınma fırsatı bulurlar. Mevcut ve potansiyel çalışanları asıl hedef olarak belirleyen işveren markası, yönetimi en doğru şekilde kullanarak işverene fayda sağlar ve bu sayede işveren ve çalışan arasındaki gücü belirtir ve işletmeye pozitifliğini yansıtır. Bununla birlikte işveren markası, çalışanların örgütsel bağlılığını artırarak çalışanın hem işletme ile hem de işveren ile arasındaki bağı pozitif hale getirmektedir. Her işletme, çalışanlarının örgüte bağlı olmasını istemekte ve amaçlamaktadır. Çünkü örgütsel bağlılığı iyi düzeyde olan bir çalışanın örgüte pozitif kazandırmaları olmaktadır. Bir çalışanın önemsenmediği, sadece işçi olarak görüldüğü takdirde örgüte faydadan çok zarar getireceği aşıkardır. Bu sebeple işletmeler, çalışanların örgütsel bağlılığının artırılması gerektiğini amaçlamışlardır. Literatürde işveren markası işletmeler için yeni bir kavramken, örgütsel bağlılığın kavramsal olarak tarihi çok daha gerilere gitmektedir. İşveren marka faaliyetlerinin önemini fark eden işletme sahipleri, işveren marka çalışmalarını uygulamaya başlamışlardır. İşveren markası ve örgütsel bağlılık birbirini takviye eden iki kavram olmaktadır. İşveren markası, çalışanların işletme hedeflerini benimsemelerini sağlayarak, büyük ölçüde örgütsel bağlılığa zemin oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı ise, işveren markası uygulamalarının başarılı bir şekilde gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır. Meyer ve Allen (1991), araştırmalarında özellikle duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların görevlerini gerçekleştirmede daha çok çaba gösterdiği ve işletmedeki verimliliğe katkı sağladıklarını ortaya koymuştur. (Kesoğlu, 2017:27) Buna ek olarak örgütsel bağlılığa sahip çalışanların işletmede daha fazla süre kaldıkları ve kurum ile pozitif ilişkileri olduğu ifade edilmiştir. Her geçen gün artan rekabet

koşulları iş görenlerin elde tutulmasını da zorunlu hale getirmiştir. Düşünülenin aksine çalışanları elde tutmayı sağlayacak yol bir tek ücret değildir. Bir çok makalelerde de değinildiği üzere gibi iyi bir işveren markası olan işletme az ücret dahi verse tercih edilebilmektedirler. Bunun en mühim sebebi ise, kurumun ve yöneticilerin kişiyi tam anlamıyla kuruma bağlayamamalarıdır. Bu durum da işletmenin verimlilik sağlayacak nitelikli işgücünü kaybedip zarara neden olmaktadır. Bazı durumlarda işletmeler rekabet etme uğruna çalışanları göz ardı edip müşterilere odaklanmıştır. Bu durum verimli ve etkili olmalarına engel olmaktadır. Oysa ki nitelikli işgören en önemli rekabet avantajı unsurlarındandır. Bu durumda önem kazanan örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgüt ile kendini özdeşleştirmesi, örgütün amaç ve hedeflerine katılması, örgüt için daha fazla performans sarf etmeye istekli olması ve kendisini örgütün bir parçası olarak görmesidir (Karaşahin, 2019:43). Çalışanın beklentilerinin karşılanması, kendini değerli hissetmesi, örgütün bir bireyi olarak kendisini görmesi örgütsel bağlılığı oluşturan faktörlerdir. Aksi durumda her an fırsat arayacak ve bulduğu anda kurumdan ayrılma niyetinde olabilecekleridir. Bu noktada işveren marka algısı ile örgütsel bağlılığı bir araya getirmek hem nitelikli iş gücünün işletmeye olan bağlılığını arttırma hem de potansiyel yetenekleri çekme konusunda yardımcı olabilecektir.

Çalışmanın ilk bölümünde işveren marka algısının tanımı, önemi, boyutları ile ilgili kavramlardan bahsedilecektir. İkinci bölümde ise örgütsel bağlılık ile ilgili literatür taranacak olup üçüncü bölümde iki kavramın ilişkisi konusu incelenecektir. Bu çalışmada iki kavramın arasındaki ilişkinin yönünün tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Son bölümde ise hizmet sektöründeki 250 çalışandan anket yöntemi ile veri toplanacaktır. Veriler SPSS programı ile analiz edilecek olup, literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

## **2. İşveren Markası**

### **2.1. İşveren Markası Kavramı**

Potansiyel adayların gözünde “çalışmak için arzu edilen yer” anlamına gelen işveren marka kavramı (Nayır ve Fındıklı, 2018:2), ilk kez 1990’lı yıllarda ortaya çıkmıştır (Nayır ve Fındıklı,2018:2). Kavram ile ilgili yapılan çalışmaların başında bulunan Simon Barrow işveren markasının, “işletme tarafından belirlenen ve işe alım ile sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydaların bütünü” olduğunu belirtmektedir. (Nayır ve Fındıklı, 2018:2). Backhous ve Tikoo (2004)’ya göre, marka şirketlerin en önemli unsurlarındandır. Günümüzde şirketlerin büyük bir çoğunluğu, ürün ve hizmet konusundaki başarılarını markalaştırmaya doğru yönelmektedirler. İşletmeler artık geç de olsa rekabet üstünlüğü sağlamak için işveren markası olmanın gerekli olduğunu anlamışlardır. İşveren marka kavramı, vasıflı mevcut çalışanları bünyelerinde tutup, nitelikli potansiyeli firmaya çekmesiyle birlikte önemini daha çok arttırmıştır. Gelecekteki işe alım modeli örnek olarak gösterilecek olan işveren marka kavramı, işletmeye kilit görevi gören yetenekler kazandırarak, rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Narcıkara, Gürol ve Üzmez, 2016). İşveren markası, sadece işletmeye nitelikli çalışanları çekmekle kalmamakta aynı zamanda bireyleri ürün ve hizmetin kalitesini yükseltmeye yönlendirerek, motivasyonlarını artırmaktadır. İşveren markasının işlevi ise yönetime, önceliklerini sadeleştirmek, verimliliği artırmak, işe alım aşamasındaki kaliteyi artırmak, şu anda istihdam eden çalışanları firmada tutabilmek ve kurum ilişkilerini iyileştirmek için tutarlı bir ortam geliştirmek olarak gösterilmektedir.

İşveren markası kavramının ortaya çıkması, pazarlama kavram ve ilkelerinin insan kaynakları alanına adaptasyonu ile gerçekleşmiştir. Tüketici markası nasıl ki pazarda yerleştirilirken konjonktür temel alınarak temel ya da ileri pazarlama teknikleri kullanılıyorsa, işveren markasını da insan kaynakları alanında konumlandırırken bu yöntemlere yönelmektedirler. Tüketici markasında hedef mevcut ve potansiyel müşteriler iken işveren markasında hedef, mevcut ve potansiyel çalışanlar şeklinde oluşmaktadır. Güçlü bir işveren markasının yapı taşları olarak adlandırabileceğimiz bu unsurlar, hali hazırda kurum çalışanlarına ve potansiyel çalışanlara vaat ettiği faydaların bütünü olduğu için kurumun tercih edilme oranını önemli derecede artırmaktadır (Narcıkara, Gürol ve Üzmez, 2016).

İşveren markasının temel özellikleri ve örgüte katkıları ise bireylerin duygularına hitap eder ve onların değerli hissetmesini sağlar. Marka, çalışanlar ve firma arasındaki uyumu daha kolay hale getirir. Marka o kuruma yapışkandır. Güçlü markalar uzun bir süre yaşamını sürdürülebilir kılar. Çalışan bağlılığı müşteri bağlılığını getirir. Çalışanlarda motivasyon artışı ve performans artışı olur. Çalışanlar böyle olunca rekabet gücünde artar. Yönetici memnuniyeti de artar. Başvurusu sayısı artar. Çalışan devir hızı azalır. Şirketin itibarı artar. Nitelikli bireylere kolay ulaşılır. Bazı kritik faktörler vardır. Yönetim en kritik role sahiptir. Yönetim, eğer çaba sarf etmezse insan kaynakları ne yaparsa yapsın başarılı olamaz. İşveren markası için farklılaşmak çok önemlidir. İyi çalışan her yerde iyi maaş alır, beklentilerini alır. Farklı yollarla etkilemeyi bulmak gerekiyor. Bir diğer önemli unsur ise doğru ekibi bulmaktır. Doğru ekip olmazsa yapılan işler anlamsız kalır.

## **2.2. İşveren Markasının Boyutları**

İşveren markası kavramı, farklı çalışmalarda farklı boyutlarda sınıflandırılmaktadır. Adler ve Ghiselli' nin (2015) yaptığı çalışmada boyutlar 4 kategoriye ayrılmıştır.(Gözen, 2016:71) Bunlar; ekonomik, psikolojik, fonksiyonel ve örgütsel nitelikleridir. Ekonomik kısım; ücret, ödüller, çalışma planları gibi unsurları içerir. Psikolojik kısım; güçlü örgüt kültürü, kurumda çalışanlar arası pozitif ilişkiler, ekip oluşturma vb. unsurları barındırır. Fonksiyonel kısım; işin tanımı, eğitim, kariyer, gelişim alanlarını içerirken ve örgütsel kısım ise pazardaki konumu ve liderliği, küresel faaliyet alanı, müşteri itibarı ve yönetimin itibarı gibi konuları ele alınır. Bu alanda çalışma yapan diğer kişiler Ambler ve Barrow (1996) ise işveren markasını 3 boyutta ele almıştır (Gözen, 2016:59). Onlara göre işveren markasının fonksiyonel fayda, psikolojik fayda ve ekonomik fayda boyutları vardır. Bu çalışmada işveren markası boyutlarını, bu kavramını literatüre kazandıran Ambler ve Barrow'un ele aldığı fonksiyonel, psikolojik ve ekonomik olarak 3 boyutta ele alındı.

### **2.2.1. Fonksiyonel Fayda Boyutu**

Çalışanların kişisel gelişimini desteklemesi, güvenli bir çalışma ortamı sunması, hak ettikleri ücretin vaktinde ödenmesi, iş için gerekli teçhizatın sağlanması gibi hususlar fonksiyonel fayda boyutunu oluşturur. Bu durum en yüksek ücretin sağlanması kadar en iyi ve son teknolojiyi kullanmasını da içerir (Kahveci, 2018: 21).

### **2.2.2. Psikolojik Fayda Boyutu**

Çalışanların çalıştıkları kuruma ait olduğunu hissetmesi, kurumun değer ve inançlarını benimseme vb. unsurları içerir. Günümüzdeki rekabet ortamında nitelikli personelin elde tutulması konusu oldukça önemlidir. Bu sebeple duygusal fayda sağlanması çalışanın duygusal bağlılığını sağlar ve kurumdan ayrılma azalır.

### **2.2.3. Ekonomik Fayda**

Önemli bir motivasyon kaynağı olan yüksek maaş, prim gibi maddi konular işveren markasının ana unsurunu oluşturur. İnsanların temel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gereksinim duydukları şey paradır. Bu yüzden işveren çekiciliği bazen piyasaya göre verilen ücret ile belirlenir. Öte yandan "Ücret, yan ödemeler, iş güvencesi, fiziksel çalışma ortamı, iş yerindeki sosyal ortam, çalışma saatleri, yöneticilerin/işgörenlerin niteliği, yöneticilerin işgörelere karşı tutumu, işgörenler arası ilişkiler, farklı projelerde çalışma imkanı, yenilikçi düşünceleri harekete geçirme imkanı, yetenekleri kullanma imkanı, profesyonel eğitim/gelişim imkanı, yükselme imkanı, yurt dışında çalışma imkanı" gibi kavramlar hem kariyer hem de işgörenin ekonomik açıdan kuruma bakış açısına yönelik referans oluşturmaktadır (Gözen, 2016:61).

## **2.3. İşveren Markasının Sonuçları**

Günümüzde işletmeler, kendilerine yarar sağlayan işveren markasını hala etkin bir şekilde kullanmaktadırlar. Etkisi ve verimliliği ile oldukça yarar sağlayan işveren markası, gerek iş hayatında gerek sosyal medyada karşımıza çıkarak olumlu yanlarını bizlere yansıtmaktadır. Birçok işletme,

işveren markasını kaliteli elemanları elde tutmak ve yeni nitelikli elemanları kuruma kazandırmak için kullanılmaktadır. İşveren markası, bir kurumu diğer işletmelerden ayıran oldukça önemli bir algıdır ve işveren markasının asıl hedefi, mevcut çalışanlar veya kuruma kazandırmak istediği nitelikli çalışanlardır. İşletmeyi rakiplerinden ayıran önemli bir unsur olan işveren markası, işletmeye bir kimlik de kazandırmaktadır ve bu sayede kurumun başarı elde etmesine ve amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır. İşletmelerin başarı elde etmesi ve örgütsel verimliliği sağlamasına oldukça etki eden işveren markası, örgütleri başarıya ulaştıran güçlü bir marka yaratmaya teşvik etmektedir. İlgili alan yazınına bakıldığında, Nayır ve Fındıklı (2018) İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Köse ve Çakır'ın (2019) çalışması ise işveren markasının Y kuşağının işletmeye kazandırılmasında önemli bir etken olduğunu açıkça çıkarmıştır. Özgen ve Akbayır'ın (2011) "İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması" çalışmasında işveren markasının takım çalışmasını özendirdiği, iş hedeflerine kolaylıkla ulaşımı sağladığı, iletişim hedeflerinin gerçekleşmesini sağladığı, kurumun itibarını arttırdığı tespit edilmiştir. İçirgen'in (2016) çalışmasında ise işveren markasının işten ayrılma niyetine olan negatif etkisini göstermiştir. Dönmez'in (2017) çalışmasında ise işveren markasının duygusal bağlılık üzerindeki pozitif etkisi açığa çıkarılmıştır. Franca ve Pahor, (2012)'nin "The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting" çalışmasında işveren markasının, organizasyonalra emek üzerinde rekabet avantajı sağlar çıkarımında bulunulmuştur.

### **3. Örgütsel Bağlılık**

#### **3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı Tanımı ve Önemi**

İşletmeler sürdürülebilir hale gelmek ve uzun süreli rekabet üstünlüğü sağlamak için varlıklarını en iyi şekilde devam ettirmek isterler. Örgütler için en önemli güç insan kaynağı ve nitelikli insan gücüdür. Günümüz koşullarında her işveren insan kaynağını çok önemser. Örgütüne, bağlı olduğu işverenine kendini ait hissederek çalışanlar, maksimum fayda sağlarlar. Bu bağlamda örgütün hedeflerine ve amaçlarına ulaşmada aidiyet duygusu etkin bir rol oynar. Örgütsel bağlılık kavramı; çalışanların kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri, örgütü ailesi gibi görmesi, örgütle bütünleşmesi, örgütün tüm kültürünü kavraması olarak açıklanabilir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerinin kurallarını ve değerlerini ne denli benimsediğiyle ilgili bir kavramdır (Baykal, 2019: 844). Örgütün hedefleri ve amaçlarına ulaşmak için çabalaması çalışan için bir bağlılık simgesidir. Örgütsel bağlılık çalışanların örgüte duydukları yüksek bağın kuvvetini ifade eder. Örgütsel bağlılık hakkında birçok farklı tanım bulunmaktadır. Ancak kavram ve anlam olarak hepsi aynı anlamı içerir. Bağlılık başlı başına bir var olma, bağlanma ve sadakat duygusunun gücüdür. Örgütsel bağlılık tanımlarından bazılarına bakacak olursak; Örgütsel bağlılık konusundaki ilk tanımlamalardan birisi Grusky tarafından 1966 yılında yapılmıştır. Söz konusu yazara göre örgütsel bağlılık, "bireyin örgüte olan bağının gücüdür" (Yüceler, 2009: 447). Bir başka tanımda ise; Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder. (Ölçüm Çetin, 2004: 90). Çetin burada işe katılmanın sadakatin inancın önemini vurgulamıştır. Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı psikolojik bir durum olarak açıklamışlardır. Şöyle ki örgütsel bağlılık örgüt ve çalışanlar arasında ki ilişkiyi ve iletişimi anlatır. Örgütsel bağlılık; çok sayıda ve çeşitli söz, bağlantı ve tanımları olmasına rağmen, en az üç genel temayı yansıtır gibi görünmektedir. Kuruluşa duygusal bağlılık, kuruluştan ayrılma ile ilgili algılanan maliyetler ve kuruluştaki kalma zorunluluğu (Meyer and Allen, 1991: 63- 64) Çalışanlar bağlı olduğu örgütü her anlamda ileride görmek isterler.

Örgütüne bağlı çalışanlar örgütlerinden ayrılmaz istemezler. Örgütünden ayrılınca her şeyi boşuna yapmış gibi bir hisse kapılırlar. Bu örgütüne verdikleri değeri, bağlılığı, sadakati ve önemi simgeler. Mutlu olduğu yerde çalışan iş görenler örgüte bağlılık duyar. Bu yüzden işverenler çalışan motivasyonu, çalışan bağlılığı, çalışanın bağlı olduğu örgütte hissettiği aidiyet duygusu konularına önem vermelidirler. Aynı zamanda örgüt yöneticileri bu konularda yeniliklere açık, alternatif

sunabilen, çalışanın fikirlerini ve değerlerini önemseyen, çalışanlarının duygu ve düşüncelerini anlayabilen bireyler olmaları çok önemlidir. Örgütsel bağlılığın yüksek olması güçlü bir örgüt kültürüne katkıda bulunur. Bu tarz örgütlerde örgüt üyeleri örgüt kültürünü benimser ve güçlü bir örgütsel kimliğe sahip olurlar (Akt: Gül, Yüceler: 2009). Çalışanların örgüt hedeflerini ve amaçlarını kabulü ve bu hedeflere, amaçlara koşulsuz inanması, örgüt için çaba harcama istekleri içinde olmaları ve örgütte kalmaya devam etme konusunda güçlü bir istek hissetmeleri örgütsel bağlılığın en önemli göstergeleridir.

### **3.2. Örgütsel Bağlılık Boyutları**

Bu çalışmada örgütsel bağlılık değişkeni Allen ve Meyer'in (1991) geliştirdikleri sınıflandırma modelini ile ilişkilendirilmiştir. Bu sınıflandırmaya göre örgütsel bağlılığın 3 boyutu vardır. Bunlar duygusal, devam ve normatif bağlılıktır.

#### **3.2.1. Duygusal Bağlılık**

İş görenin işletmeye karşı aidiyet duygusu hissettiği, kurum kültürü ile özdeşleşme sağlanılıp, amaç ve değerlerinin benimsendiği bağlılık türüdür (Doğan ve Kılıç, 2007 :44-45). Çalışanların örgütle olan ilişkilerine odaklanır ve kişinin kendi değer ve hedeflerinin örgütün değer ve hedefleriyle ne derece uyumlu olduğuna bakar. Kişinin örgütle iç içe olmasını amaçlar. Örgütte kalan çalışanlar , örgütte kalmaya zorunlu olduklarından değil ,kendileri istediği için örgütte kalırlar. Çalışan örgüte duygusal bağlılık gösterdiğinde daha çok çaba gösterir. Çalışan, örgütle değer uyumu yaşadığında ortaya çıkar (Hoş ve Oksay, 2015:3-4). Örgüte duygusal bağlılığın belirleyicileri: kişisel özellikler, işin doğasına ait özellikler, tecrübe ve yapısal özelliklerdir (Özutku, 2008:84).Ayrıca işin çekiciliği, rol belirsizliğinin olmaması, açıklık, çalışanlar arası ahenk, adalet. Güven ve kararlara katılım duygusal bağlılığı besleyen faktörlerdir (Hoş ve Oksay,2015:4 ; Meyer ve Allen, 1991).

#### **3.2.2. Devam Bağlılığı**

İş görenin kurumda kalma ve ayrılma durumlarının kıyaslanması sonucu algılanan ekonomik değer ile işten ayrılma niyetine sahip olmamasıdır. Duyguların arka plana atıldığı, ekonomik sebeplerden işletmeden ayrılamama halidir. Bu durumlarda pragmatist düşünen çalışanlar işten ayrıldığında; iş bulamama, tazminat alamama, yeni bir iş bulsa dahi o örgüte adapte olamama, taşınma durumu gerekmesi vb. sebeplerden kurumdan ayrılma niyetlerine engel teşkil eder. Bu durum işletme için risklidir. Çünkü iş gören daha iyi bir fırsat bulunduğu kurumdaki ayrılması kaçınılmazdır.

Çalışan örgüte sarfettiği önceki çabalarını bir maliyet olarak görür ve örgütte kalarak bu maliyeti çıkarması gerektiğini düşünür (Hoş ve Oksay, 2015:3-4). Örgüte devamlılık bağlılığının belirleyicileri: bireyin daha önceden örgüt için yapmış olduğu yatırım miktarı ve alternatiflerin yokluğuna dair algısıdır (Özutku, 2008:84).

#### **3.2.3. Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık, ahlaki ya da etik nedenlerden ötürü meydana gelir. Çalışan, örgütte çalışmaya devam etmek için yükümlülük hisseder. Bireyin sosyalleşme aşamasında hissettiği baskının bir birikimidir (Yeğin, 2018:36). Örgüte normatif bağlılığının belirleyicileri: Bireyin ailesel/kültürel sosyalizasyonu ve örgüte girdikten sonra oluşan örgütsel sosyalizasyon deneyimleridir. Örgütün iş görene yapmış olduğu harcamaların karşılığında iş gören örgüte bağlılık duyma yükümlülüğü hissedebilecektir (Özutku, 2008:84).

### **3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler**

Örgütsel bağlılığa cinsiyetin etkisi ile ilgili başlarda daha çok erkek çalışanlarla ilgili araştırma yapılmasıyla birlikte, kadın çalışanların artmasıyla buna paralel olarak kadın çalışanlar ile ilgili araştırmaların sayısı da artış göstermiştir. İlgili alan yazınında farklı gerekçelerle erkeklerin veya kadınların daha yüksek bağlılık gösterdiğini ifade eden çalışmalar vardır (Seyhan, 2014: 45).

Teknolojinin hızla geliştiği bu dönemde var olan değişime uyum sağlamak oldukça önemlidir. Bu yüzden gençler bu çağa hızla adapte olurken yaşı geçkin çalışanlar, gençlere göre geride kalmaktadırlar. Gençler yeni çalışma koşullarına çabucak ayak uydururken yaşlı çalışanlar, iş bulamama endişesi sebebiyle örgütten ayrılmamaya daha meyillidir. İlgili alan yazınında birçok çalışma genç çalışanların bağlılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Seyhan, 2014: 43). Eğitim düzeyinin örgütsel bağlılığa etkisine bakıldığında ise eğitim seviyesi yükseldikçe bağlılığın arttığı görülmektedir (Seyhan, 2014: 48).

### 3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

*Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt bazlı faktörlere baktığımızda* özellikle örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden olduğunu görmekteyiz. Paylaşılan geçmiş, ortak değerler, ortak bir dil, örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir (Hoş ve Oksay, 2015:7). Yine takım çalışması da özellikle beceri ve vasıf gerektiren işlerde, karar verme yetkilerinin artmasından dolayı büyük bir iş tatmini sağlamaktadır (Hoş ve Oksay, 2015:8). Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer önemli faktör ise iletişimdir. Örgüt içi kaliteli iletişim ve güçlü lider-üye etkileşimi örgütsel bağlılığı etkileyen temel faktörlerdendir (Hoş ve Oksay, 2015:8). Örgütsel ödüllerde örgütsel bağlılığı sağlamanın bir diğer yoludur. Ödüller başarılı performans gösteren çalışana “teşekkür” mesajını vermenin en iyi yoludur. Birçok çalışan aldığı maaşını zaten hak ettiğini düşünmektedir. Bu nedenle yaptığı işte daha fazla çaba sarf ettiğini ve başarı gösterdiğini hissettiği durumlarda ödüllendirilmesi ile kendini daha fazla motive olmuş hisseder ve işini doğru yaptığını düşünür. Bu durumda örgütsel ödüller örgütsel bağlılık üzerinde güçlü ve pozitif etkiler yapar ve verimlilik artar. Örgütün ücret yönetimi stratejileri ve bu stratejilerin uygulanışı da örgütsel bağlılık sağlamak için önemli araçlar arasında sayılır. Ücret sistemi ile örgüt çalışanlarına adil bir şekilde emeklerinin karşılığını verir. Bu sistemin sorunsuz ve tatmin edici bir şekilde işlemesi; çalışanlar arasında motivasyonu artırır ve örgüt üyelerinin örgüte daha fazla bağlanmasını sağlar (Coşkun, 2014:61). Ücret düzeyi de bir diğer önemli faktördür. Ücret düzeyinin yüksek olması bireylerin örgütsel bağlılıklarını artırma eğilimi gösterir (Hoş ve Oksay, 2015:7).

Kışlalıoğlu ve Örucü (2014) ’ün örgütsel bağlılık üzerine yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılığın bireylerin yaş gruplarına göre duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri noktasında değişiklik gösterdiğini açığa çıkarmıştır. Çalışanların çalışma süreleri ve eğitim durumlarına göre duygusal bağlılık düzeyleri arasında farklılık varken, devam ve normatif bağlılık düzeylerinde farklılık bulunmadığı sonucu elde edilmiştir. Karahan ve Yılmaz’ın (2014), Mobbing ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi ile ilgili çalışmalarında bireyler iş ortamında psikolojik şiddete maruz kaldıklarında, örgütlerine olan bağlılıklarının düştüğü, bunun da genel olarak örgüt içerisinde ifa ettikleri görevle ilgili performanslarını düşürdüğü tespit edilmiştir. Mert, Bekmezci ve Eroğluer’in (2019), “Gayri Resmi İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmada; çalışanların kendilerine göre üst ve kendilerine göre ast pozisyonda bulunan kişilerle işin gereği dışında sosyal amaçlı görüşmesi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, ancak kendileri ile benzer pozisyonda bulunan kişilerle sosyal amaçlı görüşmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ayrıca çalışanların diğer örgütlerde çalışan kişilerle sosyal amaçlı görüşmesi ile örgütsel bağlılık arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada ayrıca, gayri resmi iletişimin örgütsel bağlılığı etkilemesinde çalışılan sektör ve departmanın bir farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir. Özdevecioğlu’nun (2003), örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarında çalışanların örgütleri tarafından desteklendikleri durumlarda duygusal bağlılıklarının diğer bağlılık türlerine nazaran daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır çıkmıştır.

### 3.5. İşveren Markası Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Yapılan Çalışmalar

Kesoğlu’nun (2017) İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi inceleyen çalışmada, parakendecilik sektöründe bir inceleme yapılmış ve bu inceleme sonucunda örgütsel bağlılık ile işveren markası algılarının birbirleri ile ilişkili değişkenler olduğu görülmüştür. Çalışmaya göre,

organizasyonların etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi çalışanlarının bağlılıklarının yüksek olmasından, çalışanlarının yüksek seviyede örgütsel bağlılık sahibi olması ise güçlü bir işveren markası olmalarından geçmektedir. Çalışanlar örgütlerini bir marka olarak algıladıklarında onu daha çalışmaya değer bulmakta ve örgüt içerisinde uzun yıllar görev alma eğilimi göstermektedirler.

Bayrak'ın (2016) İşveren Markasına Yönelik Uygulamaların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Medikal Sektöründe Bir Uygulama adlı çalışmasında ise benzer şekilde işveren markası-örgütsel bağlılık ilişkisi pozitif bulunmuştur. Çalışmanın sonuçlarına göre işveren markası algısı çalışanların örgütsel amaçları benimsemelerini sağlamakta ve örgütün misyonunu ve değerlerini özümseyerek daha yüksek oranda aidiyet hissetmelerini sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi iş arttıkça, organizasyonlarda daha çağdaş ve daha stratejik yöntemlerle insan kaynakları yönetimi yapıldığı görülmektedir ve nitelikli işgücünü örgüt iç uzun süre tutabilmek mümkün olmaktadır. Aslında, işveren markası yardımı ile bireyler çalıştıkları örgütü mensup olabilecekleri cazip ve anlamlı bir kurum alternatifini olarak gördüklerinde genellikle alternatif arayışlarına girememektedirler. İşveren markasına sahip örgütlerin çalışan devir oranları daha düşük olmakta, çalışan devir oranına bağlı gereksiz maliyetlere katlanmak zorunda kalmamaktadırlar. Bu çalışmaları destekler nitelikte bir çalışma olan Kara'nın (2013) çalışmasında ise bilişim sektörünün öncülerinden olan bir şirkette anket alınması gerçekleştirilmiştir. Amacı işveren markası ve örgütsel davranış arasındaki ilişkiyi ortaya koymak olan çalışmada, işveren markası ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Nayır ve Fındıklı'nın (2018) çalışmasında da, işveren marka yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. İşveren markasının alt boyutlarıyla birlikte örgütsel bağlılık kavramı işlenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda işveren markasıyla örgütsel bağlılık arasında güvenilirlik derecesi yüksek bulunmuştur ve işveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek isteyen birçok kurumun yaptığı en büyük hata örgüt üyelerini arka planda bırakıp, sadece dış müşterilere odaklanmaları olmuştur. Halbuki nitelikli çalışanlar sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada en önemli kaynaktır. 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 (Nayır ve Fındıklı, 2018: 4). Bu noktadan yola çıkarak Nayır ve Fındıklı (2018) çalışma sonucunda işveren markası ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ve bu sonuç diğer yapılan araştırmaları destekler nitelikte olmuştur.

Tanwar ve Prasad'ın (2016) çalışmasına göre işveren markası oluşumunda markalaşma sürecinin kalitesini mevcut çalışanların perspektifi belirlemektir. Çalışmaların çoğu, işveren markalarının potansiyel çalışanlar arasında bir yetenek çekim tekniği olarak incelenmesine adanmıştır. Bununla birlikte, mevcut araştırma, işveren markalarının mevcut işgücünü elde tutma üzerindeki etkisini incelemektedir. Araştırma, işveren markalaşmasının önceliklerini ve sonuçlarını kavramsal bir çerçevede geliştirmektedir. Bir BT devinin pilot çalışmasından elde edilen nitel verileri kullanarak, işveren markalarının öngörülen sonuçlarının çalışanlar arasında tutulan tutuculuk oranının nasıl artmasına neden olabileceği konusunda fikir vermektedir. Araştırma aynı zamanda, işveren markalarının kuruluş hakkında ağızdan ağıza kelime yayan marka savunucuları oluşturmadaki rolünü de analiz ediyor. Nitel görüşmelerin sonuçları, işveren markasının sonuçları (iş tatmini ve psikolojik sözleşme) ile çalışanın tutulması arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, işveren markalaşması ile örgütsel bağlılığın geliştirilmesine katkıda bulunan örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. Akademik ve yönetsel uygulamalar da tartışılmaktadır. Çalışma, işveren markalaşma yapısının önemini ve çalışanların yıpranmasının yakın sorununu hafifletme potansiyelini vurgulamaktadır.”

Bir diğer önemli işveren markası araştırması olan Rampl'in (2014) çalışmasında ise marka kişilik özelliklerinin, işveren marka çekiciliğindeki önemli farklılıkları açıkladığı gösterilmiştir. Bu farkındalığa rağmen, bu etkinin altında yatan süreçler hakkında çok az şey bilinmektedir. Yazarların amacı, işveren marka çekiciliğini açıklamanın bir aracı olarak marka etkisi ve güven tüketici marka



modelini çizerek araştırma açığını kapatmaktadır. Sonuçlar, işveren marka güveninin ve etkisinin hem marka kişilik özellik samimiyetinden etkilendiğini göstermektedir.

#### **4. Metodoloji**

##### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmada, hizmet sektöründe çalışan kişilerin işveren markası algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisi araştırılacaktır. Bu anlamda şirket çalışanları için hangi işveren markası faktörlerinin önemli olduğu ve bu faktörlerin örgütsel bağlılığa nasıl bir katkı bulunduğu incelenecektir.

##### **4.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın ana kütesini ön lisans ve üzeri mezun olan hizmet sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Toplamda 250 anket dağıtılmış olup, geri dönüş alınan 210 anket SPSS programı ile analiz edilmiştir. Anket 42 sorudan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen ve Dağlı, Elçiçek ve Han'ın (2018) makalesinde yer alan ölçek kullanılmıştır. İşveren markası ölçeği ise Hazal İçirgen (2016)'in Yüksek Lisans Tezinden alınmıştır.

Literatürde yapılan araştırmalardan elde edilen bulgulara göre işveren markası ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmış ve anket formu çevrimiçi ortamdan yönlendirilmiş olup, iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgütsel bağlılık soruları yer alırken, ikinci bölümde işveren markasına yönelik sorular bulunmaktadır.

Araştırmada verilerin analizi SPSS programı ile yapılmış olup, çalışmada bu sonuçlar kullanılmıştır.

##### **4.3. Araştırmanın Hipotezleri**

Bu çalışmada işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmaktadır. Bayrak (2016) yılında yüksek lisans tezinde işveren markası algısı arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı, işveren markası algısı azaldığında ise örgütsel bağlılıklarının da azaldığı sonucuna varılmıştır. Keza Kesoğlu (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da benzer bir sonuca varılmaktadır. Bu çalışmada işveren markası algısının örgütsel bağlılığı yukarı düzeye çektiği görülmektedir. Böylelikle işveren markası algısı ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki mevcuttur.

İçirgen (2016) tarafından yürütülen yüksek lisans tezinde Ankara bağlamında turizm sektöründe işveren markasının ve insan kaynakları uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi araştırılmış olup, insan kaynakları uygulamalarının iş görenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinde algılanan işveren markasının aracılık etkisi bulunduğu görülmektedir.

**H1:** İşveren Markasının Duygusal Bağlılık ile pozitif yönlü ilişkisi vardır.

**H2:** İşveren Markasının Devam Bağlılık ile pozitif yönlü ilişkisi vardır.

**H3:** İşveren Markasının Normatif Bağlılık ile pozitif yönlü ilişkisi vardır.

##### **4.4. Araştırma Bulguları**

Araştırmanın uygulandığı örnekleme ait istatistikler bu bölümde yer almaktadır.

**Tablo 1:** Yaş, Cinsiyet ve Medeni Duruma İlişkin Bulgular

Cinsiyet	Frequency	%	Yaş	Frequency	%	Medeni Durum	Frequency	%
Erkek	60	30,0	20-25	113	56,5	Evli	56	28,0
Kadın	140	70,0	26-30	49	24,5	Bekar	144	72,0
			31-40	32	16,0			
			40 ve üzeri	6	3,0			

Tablo-1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan 200 kişinin %56,5’ini 20-25 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların %24,5’i 26-30 yaş aralığında, %16’sı 31-40 yaş aralığında ve %3’ü 40 yaş ve üzeri kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların %72’si bekar, %28’i evlilerden oluşmaktadır.

**Tablo 2:** Eğitim, Mesleki Deneyim ve Kurumda Çalışılan Toplam Süre

Eğitim Durumu	Eğitim		Mesleki Deneyim			Kurumda Çalışılan Toplam Süre		
	Frequency	%	Süresi	Frequency	%	Toplam Süre	Frequency	%
Ön Lisans	86	43,0	1 yıldan az	63	31,5	1'den az	82	41,0
Lisans	102	51,0	1-5 yıl	83	41,5	1-5 yıl	90	45,0
Lisans Üstü	10	5,0	6-10 yıl	35	17,5	6-10 yıl	24	12,0
			11-15 yıl	10	5,0	11-15 yıl	4	2,0
			15 yıl ve üzeri	9	4,5			

Tablo-2’ye bakıldığında katılımcıların %43’ünü ön lisans mezunları oluştururken, %51’i lisans mezunlarından oluşmaktadır. Katılımcılardan lisans üstü eğitim durumu olan %5’tir. Mesleki deneyim sürelerine bakıldığında örneklemin %41,5’i 1-5 yıl arasında deneyimliken, %31,5’i 1 yıldan az deneyime sahiptir. 6-10 yıl deneyime sahip %17,5 ,11-15 yıl deneyime sahip %5’tir. 15 yıl ve üzeri deneyime sahip kişiler ise örneklemin %4,5’ini oluşturmaktadır.

Çalışmada gözlemlenen değişkenlerin öngörülen boyutlarda yüklenip yüklenmediğini test etmek için açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda işveren markasına ait maddelerin üç boyuta ayrıldığı görülmüştür. Örgütsel bağlılık soruları da orijinal ölçekteki gibi üç boyuta dağılmıştır. Örgütsel bağlılık sorularından bazıları faktör yapısını bozduğu için analizden çıkarılmıştır. İlgili faktör yapılarına ait sonuçlar ve faktör yapılarına ait Cronbach Alfa değerleri Tablo-3’te özetlenmiştir.

**Tablo 3:** Faktör Analizi

	Component			Cronbach Alfa
	1	2	3	
OB DY G1	0,853			0,805
OB DY G5	0,85			
OB DY G2	0,846			
OB DVM9		0,787		0,607
OB DVM10		0,745		
OB DVM7		0,647		
OB DVM11		0,507		
OB N17			0,795	0,648
OB N15			0,774	
OB N14			0,547	
IMPF19	0,829			0,893
IMPF21	0,75			
IMPF20	0,676			
IMPF22	0,629			
IMPF14	0,611			
IMPF18	0,557			
IMIF7		0,815		0,84
IMIF8		0,789		
IMIF6		0,723		
IMIF9		0,68		
IMO I1			0,777	0,826
IMO I2			0,746	
IMO I4			0,696	
IMO I3			0,628	

Daha sonra örgütsel bağlılığın alt boyutları (OB DY G: Duygusal Bağlılık, OB DVM: Devam Bağlılığı, OB N: Normatif Bağlılık) ile işveren markası boyutları (IMPF: Algılanan Psikolojik Fayda, IMIF: Algılanan İşlevsel Fayda, IMO I: Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı) arasında ilişki olup olmadığını görmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon sonuçları Tablo-4'te yer almaktadır.

**Tablo 4:** Korelasyon Analizi

		OB DY GB	OB DVM	OB N	IMPF	IMIF	IMO I
OB DY GB	Pearson Correlation	1					
OB DVM	Pearson Correlation	0,124	1				
OB N	Pearson Correlation	,457**	,257**	1			
IMPF	Pearson Correlation	,697**	,180*	,489**	1		
IMIF	Pearson Correlation	,457**	,145*	,332**	,657**	1	
IMO I	Pearson Correlation	,596**	,314**	,513**	,704**	,532**	1
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

Tablo 4'te gösterildiği gibi her ilişki için iki faktör arasında önemli ilişkiler vardır ( $\rho < 0.01$ ,  $\rho < 0.05$  seviyesi). Çalışmaya ait hipotezler olan H1 (İşveren Markasının Duygusal Bağlılık ile pozitif yönlü ilişkisi vardır), H2 (İşveren Markasının Devam Bağlılık ile pozitif yönlü ilişkisi vardır) ve H3'ün (İşveren Markasının Normatif Bağlılık ile pozitif yönlü ilişkisi vardır) test edilmesi için regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 5'te Model 1, H1 hipotezini test etmek için düzenlenmiş regresyon analizi sonuçlarını gösterirken, Model 2, H2 hipotezini ve Model 3, H3 hipotez testinin sonuçlarını

göstermektedir. Model 1’de işveren markasının duygusal bağlılık ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu teyit edilmiştir (Adjusted R: 501, Sig: 000). Böylece H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu ilişki işveren markasının alt boyutları olan algılanan psikolojik fayda ve yorumlanan örgüt kimlik imajı boyutları üzerinden gerçekleşmiş, algılanan işlevsel fayda ile ilgili alt boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkisi bulunmadığı görülmüştür. Model 2’de de işveren markasının devam bağlılığı ile güçlü bir pozitif ilişkisi olduğu teyit edilmiştir (Adjusted R2: 088, Sig: 000). Böylece H2 hipotezi de kabul edilmiştir. Bu ilişkide, işveren markasının yorumlanan örgüt kimlik imajı alt boyutu üzerinden gerçekleşmiş, algılanan psikolojik fayda ve algılanan işlevsel fayda alt boyutlarının devam bağlılığı üzerinde pozitif etkisi bulunmadığı görülmüştür. Model 3’te ise işveren markasının normatif bağlılık ile güçlü bir pozitif ilişkisinin olduğu teyit edilmiştir (Adjusted R3: 288, Sig: 000). Böylece H3 hipotezi de diğer iki hipotez gibi kabul edilmiştir. Bu ilişkide ise, işveren markasının alt boyutları olan yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan işlevsel fayda ve algılanan psikolojik faydanın normatif bağlılık üzerinde pozitif etkisi bulunmadığı görülmüştür.

**Tablo 5:** Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	MODEL 1 OBDYG		MODEL 2 OBDVM		MODEL 3 OBN	
	beta	t	beta	t	beta	t
Constant	0,736	3,354**	2,189	8,576***	1,424	5,952***
IMPF	0,58	7,019***	-0,075	-0,781	0,261	2,899
IMIF	-0,039	-0,568	-0,001	-0,01	-0,016	-0,205
IMOI	0,233	3,119**	0,335	3,851***	0,308	3,776
Adjusted R Square	0,501		0,088		0,288	
Significance	0		0		0	
F	66,587		7,288		27,254	

## 5. Sonuç

İşveren markası ve örgütsel bağlılık güncel hayat koşullarında her an önümüze çıkabilecek önemli kavramlardandır. Günümüzde popülaritesi yüksek bu iki kavram çalışanın, işverenine ve örgütüne aidiyet duygusu hissetmesi, örgütün bir parçası gibi kendini görmesi gibi durumlarda oldukça önemli bir yere sahiptir. Bizler işveren markasının bu gücünü görmek üzere farklı çalışmalardan da faydalanarak hipotezlerimizi savunduk. Bu iki kavramı seçmemizin nedeni iş hayatında işveren markasının ve örgütsel bağlılık kavramının yerinin çok önemli olduğunu ve bu iki kavramın birbirini tamamlayıcı olduğunu düşünüyoruz. İşveren markası azalır ise örgütsel bağlılık azalır, ya da örgüte bir bağlılık yoksa işveren marka kavramı da yine şüphesiz düşmeye başlayacaktır. Bu bağlamda da bu iki kavramın ayrılmaz bir bütün olduğunu ve birbirileri arasındaki ilişkinin güçlü bir ilişki olduğunu düşündük ve çalışmamıza bu anlamda başladık.

Çalışmamızda elde edilen sonuçlarla benzer sonuçlar elde edilen ampirik çalışmalar incelendiğinde sonuçların birbirleri ile tutarlı olduğu görülmektedir. Kesoğlu (2017) yaptığı "İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Perakende Sektöründe Bir Araştırma" adlı çalışmada işveren markası ve örgütsel bağlılık kavramı arasında güçlü bir bağ olduğu sonucuna varmıştır. Nayır ve Fındıklı (2018) " İşveren Marka Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul’da hizmet sektöründe bir araştırma" adlı çalışmada işveren markası yönetimi uygulamalarına yönelik algı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir bağ olduğu sonucuna varmışlardır. Bayrak (2016) "İşveren Markasına Yönelik Uygulamaların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve medikal sektöründe bir uygulama" adlı çalışmada yine bu iki kavram arasında güçlü bir bağ olduğu sonucuna varılmıştır ve bu gücün azımsanmayacak derecede yüksek olduğu kanısına varılmıştır.

Bu çalışmada işveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğunu varsayımından yola çıkılmıştır. Yapılan literatür taramalarından bu kanaate varılmıştır. Bu araştırma çeşitli hizmet sektörlerinden, yaklaşık olarak 250 civarı çalışana çevrimiçi anket çalışması ile yapılmıştır. Sonuçlar SPSS programında analiz edilmiştir. Tüm bu bilgiler ve örnekler ışığında yapılan çalışmada işveren markasının ve örgütsel bağlılık kavramının hizmet sektöründe arasındaki bağın güçlü olduğu sonucuna varılmış olup, hipotezlerimizi doğrular nitelikte sonuçlar elde edilmiştir. İşveren markası örgütsel bağlılık alt boyutları arasında da pozitif yönlü derecede ilişki gözlenmiştir.

## 6. Araştırmacılar İçin Tavsiyeler

Yapılan çalışmada çevrimiçi anket yöntemi kullanıldığından ötürü bu durum bazı katılımcıların anketlerinde sorunlara yol açmıştır. Bu sebeple geçersiz anketler ortaya çıkmıştır. Analiz edilmeden önce geçersiz anketler ayıklanmıştır. Anketlerin bir kısmı çevrimiçi, bir kısmı basılı dağıtılmış olması geçersiz anket sayısının azalmasını sağlayacaktır.

Bu çalışmada sektör sınırlaması yapılmaksızın hizmet sektörüne bağlı tüm çalışanlar kapsanmıştır. Bu sebeple belirli bir iş kolunun kullanımı için uygun olmayabilir. Sektör bazında yeniden uygulanabilir. Örneğin sadece bankacılık sektörüne uygulanması, bir bankanın örgütsel bağlılığında işveren markasının etkisini gösterebilir.

## KAYNAKÇA

- Bal, V. (2014). Bal, V. (2014). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Manisa'daki eğitim kurumlarında bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-9.
- Baykal, E. (2019). Creating Organizational Commitment Through Spiritual Leadership: Mediating Effect Of Meaning At Work. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(2), 837-855.
- Bayrak, M. E. (2016). İşveren markasına Yönelik Uygulamaların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Medikal sektörde Bir Uygulama (Doctoral Dissertation, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Canan, H. O. Ş., & Oksay, A. (2015). Hemşirlerde Örgütsel Bağlılık ve İş tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. Adaptation of organizational commitment scale to Turkish: Validity and reliability study). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1765-1777.
- Doğan, S., & Kılıç, A. G. S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29). 37-61.
- Dönmez, H. (2016). İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezp Olmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama. *Künye Identity*, 21.
- Franca, V., & Pahor, M. (2012). The Strength Of The Employer Brand: Influences And Implications For Recruiting. *Journal of Marketing & Management*, 3(1). 78-122.
- Gonca, K. Ö. S. E., & ÇAKIR, S. Y. İşletmelerin İşveren Markası Uygulamalarının Kurumsal İtibar Algularına Etkisi: Y Kuşağı Potansiyel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 9(1), 23-48.

- İçirgen, H. (2016). İşveren Markası Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma (Master's Thesis, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Jafarova, F. (2018). XY Kuşağı Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetinin Karşılaştırılması: Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karahan, A., & YILMAZ, H. (2014). Mobbing ve Örgütsel Balıklık İlişkisi Üzerine bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 9(33). 5692-5715
- Kesoğlu, N. (2017). İşveren Markası Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Perakende Sektöründe Bir Araştırma (Master's Thesis, İstanbul Ticaret Üniversitesi).
- Köse, G., & Çakır, S. Y. (2018). İşveren Marka Kimliğinin İşe Alım İlanlarına Yansımaları: Yaratıcı Çalışmalar Üzerine Bir İnceleme. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (29). 165-184.
- Mert, İ. S., Bekmezci, M., & Eroğluer, K. (2019). Gayri Resmi İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 7(1), 1-27.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Narcikara, E., Gürol, Y., & Üzmez, A. (2016). İşveren Markası Oluşturma: Katılım Bankası Örneği/Creating Employer Brand: Participation Bank Example. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 5(2), 45.
- Nayır, B., & Fındıklı, M. M. A. İşveren Marka Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'da hizmet sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*. 1-18.
- Örücü, E., & Kışlalıoğlu, R.S. (2014). Örgütsel bağlılık üzerine bir alan çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 45-65.
- Özdevecioğlu, M. (2013). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özgen, E., & AKBAYIR, Z. (2011). İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(1).
- Tama, R. (2019). İnsan Kaynakları Yönetiminde Rekreasyon Faaliyetlerinin Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkilerinin Araştırılması (Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi).
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring The Relationship Between Employer Branding And Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3\_Suppl), 186-206.
- Tokmak, M. (2018). Örgütsel Adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kamu ve özel sektör çalışanları örneğinde araştırılması.
- Viktoria Rampl, L., & Kenning, P. (2014). Employer Brand Trust And Affect: Linking Brand Personality To Employer Brand Attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 218-236.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 445-458.