

İŞVEREN MARKASI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACI ROLÜ: SOSYAL KİMLİK KURAMI BAĞLAMINDA BİR ARAŞTIRMA*

THE MEDIATOR ROLE OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYER BRAND AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH IN THE CONTEXT OF SOCIAL IDENTITY THEORY

Ayőem Timur**

Nihal Kartaltepe Behram***

Öz

Bu çalışmanın amacı, işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün Sosyal Kimlik Kuramı bağlamında araştırılmasıdır. Araştırmanın verileri, İstanbul il sınırları içerisinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan toplam 300 beyaz yakalı iőğörenden anket tekniği ile toplanmıőtır. Yapılan analizler neticesinde işveren markasının, örgütsel bağlılığı ve örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin de örgütsel bağlılığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulgusu elde edilmiştir. Aracılık analizi neticesinde ise örgütsel özdeşleşmenin, işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Sosyal Kimlik Kuramı

JEL Sınıflandırması: M10, M12, M19

Abstract

The purpose of this study is to investigate the mediating effect of organizational identification on the relationship between employer brand and organizational commitment. The study's data were collected from 300 white collar employees working in the service sector companies in Istanbul province by survey technique. As a result of the analyzes, it was determined that employer brand had a significant positive effect on organizational identification and organizational commitment. It was also found that organizational identification positively affected organizational commitment. As a result of mediation analysis, it was determined that organizational identification has a partial mediating role in the relationship between employer brand and organizational commitment.

Keywords: Employer Brand, Organizational Commitment, Organizational Identification, Social Identity Theory

JEL Classification: M10, M12, M19

* Bu alıőma, Ayőem Timur'un Doç.Dr.Nihal Kartaltepe Behram danıőmanlıėında yürütölen “İşveren Marka Algısının alıőan Bağlılığı ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi: Kuőaklararası Karşılaştırma Bir Araştırma” bağlıklı tez çalıőmasından türetilmiőtir.

** Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Mezunu, ORCID ID:0000-0003-0542-8703, aysemtimur@gmail.com

*** Doç.Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Faköltesi, ORCID ID:0000-0003-2291-9117, nihalkartaltepe@marmara.edu.tr

1.Giriş

Bilgi ekonomisinde sürdürülebilir rekabet avantajının temel kaynağı insan sermayesidir ve bu sermayenin etkin bir şekilde yönetilmesi, örgütler için hayati önem taşımaktadır. İnsan sermayesinin etkin yönetimi, öncelikle nitelikli işgücünü örgüte kazandırmayı ve mevcut işgücünün örgütte kalıcılığını sağlamayı gerektirmektedir. Yüksek nitelikli insan sermayesinin kaybı, örgütün entelektüel varlıklarının kaybı anlamına gelmekte ve bu durum, örgütün gelecekteki performansını ve rekabet gücünü tehlikeye atmaktadır. Bu doğrultuda işgörenlerin, örgütün bir parçası olarak kalmak için gösterdikleri isteği yansıtan örgütsel bağlılığın, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu söylemek mümkündür. Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve güçlü şekilde bunlara inanma, örgüt için fazla çaba gösterme yönünde istek duyma ve örgütün üyesi olarak kalma yönünde güçlü bir arzuya sahip olma ile karakterize edilen (Porter vd., 1974, s.3) örgütsel bağlılığlık; performans, katılım, devamlılık gibi örgüt için faydalı olan hemen her değişken üzerinde etkili olmaktadır (Ricketta, 2002, s.257). Örgütsel bağlılığ derecesi yüksek olan çalışanlar örgüt için daha fazla çaba göstermekte ve üyeleri yüksek derecede bağlılığ gösteren örgütlerin performans ve üretkenlik seviyeleri artmaktadır (Meyer vd. 1989; Ricketta 2002; Meyer vd. 2002; Cohen, 2003). Ancak örgütler için yüksek düzeyde işgücü bağlılığına ulaşmak ve bu bağlılığı sürdürmek zordur ve kritik bir yönetim problemi niteliğindedir. Hedefledikleri bireysel ve örgütsel performans düzeyine ulaşmaya çalışan örgütler, işgörenlerin bağlılığ düzeylerini artıran faktörlere odaklanmakta ve işgörenler ile aralarındaki etkileşimi iyileştirmeye yönelik stratejiler belirlemektedirler.

Hem mevcut hem de potansiyel işgörenler ile örgüt arasındaki etkileşimi iyileştirmeye yönelik stratejik araçların başında işveren markası gelmektedir. İşveren markası, 'işgörenlerin, potansiyel işgörenlerin ve ilişkili paydaşların farkındalık ve algılarını yönetmeye yönelik uzun dönemli bir strateji' olarak tanımlanmaktadır (Sullivan, 2004, s.501). Bu doğrultuda işveren markası, işlemede mevcut istihdam olanaklarının veya çalışma ortamının rakiplerde olmayan dikkat çekici ve benzersiz özelliklerini vurgulamaktadır. İşveren markası, nitelikli potansiyel adayları işletmeye çekmek ve mevcut işgörenleri örgütte tutmak için ücret ve yan haklar, nitelikli çalışma ortamı, iş-yaşam dengesi, eğitim ve mesleki gelişim, kariyer planlama gibi faydaların yanı sıra evden çalışma, çalışma saatlerinde esneklik, sosyal ve zihinsel doyum, güvenli istihdam gibi farklı türlerde değer önerileri sunmaktadır (Akuratiya, 2017, s.149). İşgörelere sunulan faydalar ve bu faydalar etrafında şekillenen olumlu çalışma ortamı, işgörenlerin tutumlarını olumlu yönde etkileyerek hem bireysel performans hem de örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Schlager vd., 2011; Sokro, 2012; Aldousari vd., 2017). Örgütü, çalışmak için 'harika' bir yer yapan özellikleri yansıtan işveren markası (Lievens, 2007, s.51), işgörenlerin örgüte yönelik olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerini sağlamakta ve işgörenlerin, örgütün bir parçası olmaktan memnuniyet duymalarını sağlamaktadır (Aldousari vd., 2017, s.155). İşveren markası sayesinde örgütün amaç ve değerlerini benimseyen, örgütsel bağlılığ düzeyi yüksek bir işgücü yaratılmaktadır (Edwards, 2005, s.270). Öte yandan işgörelere iş-yaşam dengesinin sağlandığı nitelikli bir iş ortamı sunan, yaşam boyu öğrenme kültürünü destekleyen, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını vurgulayan güçlü bir işveren markası, örgütü rakiplerinden ayıran benzersiz ve itibarlı bir işveren kimliğini de beraberinde getirmektedir. Bu kimlik, işgörenlerin örgütten ve örgüt üyeliğinden gurur duymalarını sağlayarak kendilerini örgütle tanımlama diğer bir ifade ile örgütle özdeşleşme düzeylerini artırmaktadır.

Sosyal kimlik kuramı (Tajfel 1978; Tajfel ve Turner 1979); bireylerin, belirli bir grubun üyesi olduklarında, kişisel kimliklerinde ve dolayısıyla algı, duygu ve davranışlarında ne gibi değişimler olduğu ile ilgilenen bir sosyal psikoloji kuramıdır. Kurama göre, belirli bir grubun üyesi olan bireyin öncelikle benlik-algısı değişmektedir. Birey için anlamlı olan bir grup üyeliği, bireysel kimliğin yerini sosyal kimliğe bırakmasına yol açmaktadır. Bireyler, üyesi oldukları sosyal grubu dikkate alarak kendilerini tanımlamakta, değerlendirmekte ve sınıflandırmaktadırlar. Bu sınıflandırma sonunda kendisini yerleştirdiği grupla özdeşleşen bireyin sosyal kimliği oluşmaktadır. Bu noktadan sonra kişi, çoğu zaman birey olarak değil, belirli sosyal grubun üyesi olarak hareket etmeye başlanmaktadır (Demirtaş, 2003, s.129). Sosyal kimlik kuramına göre bireyler, kendilerini üyesi oldukları sosyal grubun özellikleriyle tanımlamaktadır. Bu sosyal özellikler olumlu olduğu ölçüde bireyin özsaygı ihtiyacını karşılamakta ve özbenliğinin gelişimine katkı sağlamaktadır (Brammer vd., 2015, s.327). Bu nedenle bireyin, olumlu bir itibara sahip olarak algıladığı grup veya örgütlerle özdeşleşme eğilimi daha yüksek olacaktır. Diğer bir ifade ile örgütsel kimliğin bireyin özdeşleşme düzeyini ne derece etkilediği, bu kimliğin bireyde oluşturduğu çekicilik imajına göre değişmektedir (Dutton vd., 1994, s.239). İşveren markasının temel işlevinin hem mevcut hem de potansiyel işgörelerde söz konusu çekicilik imajını yaratmak ve korumak olduğu dikkate alındığında, güçlü bir işveren markasının, örgütsel özdeşleşme düzeyini artıracakını söylemek mümkündür.

Bu bağlamda bu çalışmanın amacı; işveren markasının örgütsel bağlılığ üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisini analiz etmektir. Araştırmanın ilgili yazına iki şekilde katkıda bulunması beklenmektedir. Öncelikle işveren markası ile ilgili yazında gerçekleştirilen araştırmaların daha çok dışsal paydaşlara yönelik olduğu gözlemlenmektedir. Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunun odak noktasını, işveren markasından kaynaklı örgütsel çekiciliğin, işe alım sürecinde nitelikli adayları çekmede ne derece etkili olduğu oluşturmaktadır. İşveren markasını, içsel paydaşlar veya mevcut işgörenler açısından ele alan çalışmalar

nispeten daha sınırlı kalmaktadır (Mosley, 2007; Foster vd., 2010, Kashyap ve Chaudhary, 2019). Bu doğrultuda işveren markasını içsel paydaşlar açısından ele alan bu çalışmanın, ilgili yazının genişlemesine katkıda bulunması beklenmektedir. Öte yandan işveren markası ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi analiz eden çalışmaların genellikle iki değişken arasındaki direkt ilişkiye odaklandıkları, söz konusu ilişkinin altında yatan temel mekanizmaların üzerinde daha az durdukları gözlemlenmektedir (Kimpakorn ve Tocquer, 2009; Hanin vd., 2013; Ito vd., 2013; Schlager vd., 2011; Kashyap ve Verma, 2018; Nayır ve Fındıklı, 2018; Efe vd.2020). İşveren markası ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün analiz edilmesinin, değişkenler arasındaki ilişkinin altında yatan psikolojik mekanizmaların anlaşılmasına katkıda bulunması, çalışmanın beklenen bir diğer katkısını ifade etmektedir.

2.Kavramsal Çerçeve

2.1.İşveren Markası

İnsan kaynakları yönetimi, kurumsal marka yönetimi ve sosyal sorumluluk anlayışının ortak paydasında yer alan işveren markası, mevcut çalışanların işletmede devamlılığını sağlamaya ve nitelikli potansiyel adayları işletmeye çekmeye yönelik araçsal bir stratejiyi ifade etmektedir. İlgili yazında kavramı ilk kez tanımlayan Ambler ve Barrow (1996, s.187) işveren markasını; “işletme tarafından sağlanan ve işletme ile özdeşleşen fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi” olarak ifade etmişlerdir. Lloyd (2002, s.65) işveren markasını “bir işletmenin mevcut ve gelecekteki personeline çalışmak için arzu edilen bir yer olduğunu bildirme çabalarının toplamı” olarak tanımlamıştır. Backhaus ve Tikoo’ya (2004, s.501) göre işveren markası; “işletmenin, bir işveren olarak farklı ve arzu edilebilir olduğuna dair net bir görüş oluşturmak için hem işletme içinde hem de işletme dışında sürdürdüğü çabaları” ifade etmektedir. Yüksek nitelikli beşeri sermayeye sahip olmanın rekabet avantajı üzerindeki kritik rolü, işletmelerin söz konusu çabalar üzerinde yoğunlaşmalarına neden olmuş ve işveren markası kavramının gerek iş dünyasında gerekse akademik camiada önem kazanmasına yol açmıştır.

İşveren markası, işlemede mevcut istihdam olanaklarının veya çalışma ortamının dikkat çekici ve benzersiz özelliklerini vurgulamaktadır. Ambler ve Borrow (1996, s.187) söz konusu özellikleri; fonksiyonel fayda (gelişimsel olanaklar ve/veya işgören için sunulan faydalı faaliyetler) ekonomik fayda (maddi veya parasal ödüller) ve psikolojik fayda (ait olma, yönlendirme, amaç duygusu) olmak üzere üç boyutta ele almışlardır. Daha güncel olan çalışmalarda ise kurum imajı, kurumsal sosyal sorumluluk gibi boyutların da sınıflandırmaya dâhil edildiği gözlemlenmektedir. Örneğin Tanwar ve Prasad (2017, s.397) işveren markasının boyutlarını; eğitim ve geliştirme, etik ve sosyal sorumluluk, iş-yaşam dengesi, sağlıklı iş ortamı, ücret ve yan haklar olarak ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Purusottama ve Ardianto (2019, s.119), işveren markasının; çalışma ortamı, ücret ve yan haklar, kurum imajı, kurumun vizyonu ve liderlik, sosyal ve çevresel sorumluluk boyutlarından oluştuğunu ifade etmişlerdir.

İşveren markasına yönelik çabalar üç aşamadan oluşmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004, s.502-503). İlk aşamada işletme, marka içerisinde şekillenen bir “değer önermesi” geliştirir. Değer önermesi, bir işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarına verdiği farklılaştırıcı ve eşsiz vaadi ifade etmektedir (Rosethorn, 2009, s.125). Bir işgörenin işletmeye sunmuş olduğu deneyim, beceri ve yetkinlikler ve karşılığında elde ettiği benzersiz faydalar kümesi (Salau vd. 2018, s.1908) olarak da tanımlanan değer önermesi; örgütsel değerler, kültür, çalışma ortamı, sosyal sorumluluk, kariyer fırsatları, eğitim ve kişisel gelişim, ücret ve yan haklar, kurum imajı gibi çok sayıda boyutu kapsamaktadır. Değer önerisi oluşturulduktan sonra ikinci aşamada işletme, değer önermesini potansiyel çalışanlara ve işe alım sürecinde etkili olan aktörlere (özel istihdam büroları, danışmanlık firmaları vb) pazarlayarak işveren markasının dışsal pazarlamasını gerçekleştirmektedir. İşveren markasına yönelik çabaların üçüncü aşamasını da içsel pazarlama faaliyetleri oluşturmaktadır. İçsel pazarlamada amaç, marka vaatlerini örgüt kültürünün bir parçası haline getirerek örgütsel amaç ve değerlere bağlı bir işgücü profili yaratmaktır. Dışsal pazarlama faaliyetleri, nitelikli işgören adaylarını işletmeye çekmeyi sağlarken; içsel pazarlama faaliyetleri, diğer işletmeler tarafından taklit edilmesi zor bir kaynak yaratmaya yardımcı olmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004, s.503). Ancak burada önemle vurgulanmalıdır ki çalışan değer önermesinin oluşturulması ve pazarlanması, güçlü bir işveren markası için yeterli değildir. İşveren markasının gücü, çalışan değer önermesi ve çalışan deneyiminin birlikte yönetilmesine yani değer önermesinde sunulan vaadin, çalışanın yaşam döngüsü boyunca yerine getirilmesine bağlıdır (Rosethorn, 2009, s.193).

Güçlü bir işveren markasına sahip olmanın en önemli avantajlarından biri, işletmeyi rakiplerinden ayıran benzersiz bir işveren kimliği oluşturmaktır. Söz konusu kimlik, işletmenin ihtiyaç duyduğu ve arzu ettiği nitelikli işgörenlerin işletmeye çekilmesinde ve işletmede tutulmasında doğrudan etkilidir (Gupta vd., 2014; Chhabra and Sharma, 2014; Ester and Sanjay, 2016; Yalim and Mizrak, 2017; Janhonen, 2017; Skerhakova and Vagas, 2018). Öte yandan işveren markası, işletmede mevcut çalışanların üretkenliğine de katkıda bulunmaktadır. İşgörelere sunulan faydalar ve bu faydalar etrafında şekillenen olumlu çalışma ortamı, işgörelere tutumlarını olumlu yönde etkileyerek hem bireysel performansı hem de örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Schlager vd., 2011; Sokro, 2012;

Aldousari vd., 2017). İşveren markasının işletmeye sunduğu avantajlardan bir diğeri de işgörenin bulunduğu işletmeden ve üyeliğinden gurur duymasıdır. İşgörenler özellikle işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranışlar sergilemesinden ve etik normları izlemesinden etkilenmekte ve gurur duymaktadırlar (Tanwar ve Prasad, 2017, s.402). Bununla birlikte heyecan verici ve gelişime açık bir çalışma ortamı; çalışanların yaratıcılığını, sosyal ilişkilerini ve kurumsal kimliğini geliştirmektedir (Ronda vd. 2018, s.577). İşletmenin sunduğu değer önermesinden memnun olan çalışanlar, işletmenin marka elçileri olarak işletmeye hizmet etmekte ve işletme dışındaki kişiilerle etkileşime geçerek işveren markası ve istihdam deneyimi hakkında olumlu mesajlar iletmektedirler (Backhaus, 2018, s.383).

2.2.Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgüt araştırmalarında en sıklıkla üzerinde çalışılan konulardan birisini ifade etmektedir (Mowday vd.1982; O'Reilly ve Chatman, 1986; Allen ve Meyer 1990, Meyer ve Allen, 1991, 1997) ve araştırmacıların dikkatini çekmeye devam etmektedir (Quing vd. 2019; Ruiz-Palomo vd. 2020; Loan, 2020). Örgütsel bağlılık kavramına yönelik bu yoğun ilgi, çok sayıda farklı tanım ve bakış açısını da beraberinde getirmektedir. O'Reilly ve Chatman'a (1986, s.493) göre örgütsel bağlılık; işgörenlerin kimliklerini örgütlerinin amaçları ile tanımlamaları, örgüt yararına fazladan çaba göstermede istekli olmaları, kararlara katılmaları ve örgütün değerlerini içselleştirmelerini ifade etmektedir. Porter vd. (1974, s.3) örgütsel bağlılığı, "bireyin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımlının nispi gücü" olarak ifade etmişler ve örgütsel bağlılığın üç temel özelliğini (1) örgütsel amaç ve değerlerini kabullenme ve güçlü şekilde bunlara inanma, (2) örgüt için fazla çaba gösterme istekliliği ve (3) örgütün üyesi olarak kalma yönünde güçlü bir arzu olarak belirtmişlerdir. Awamleh (1996, s.66) ise örgütsel bağlılığı; işgörenlerin örgüte bağlanma ve kendilerini adama derecesi olarak tanımlamıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımların ortak vurgusu; örgütsel bağlılığı yüksek derecede olan işgörenlerin, örgütsel performansını artırmak için daha yoğun bir çaba içerisinde olacakları yönündedir.

İlgili yazında örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılmasına katkıda bulunan en önemli çalışmalardan biri, Allen ve Meyer (1990, s.3-4) tarafından ortaya konulan üç boyutlu örgütsel bağlılık modelidir. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak sıralanan bu boyutların her biri işgörenleri örgütlerine bağlamakta, ancak bu bağlar doğası gereği birbirinden farklı nitelik göstermektedir. *Duygusal bağlılık*, bireylerin örgütle özdeşleşmelerini ve örgütle aralarında duygusal bir bağ kurmalarını ifade etmektedir. Duygusal bağlılık derecesi yüksek olan işgörenler, ihtiyaç duydukları için değil, örgütün bir parçası olmayı arzu ettikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Allen ve Meyer, 1990, s.4). Duygusal bağlılık; işgücü devir hızı, iş performansı örgütsel vatandaşlık davranışı gibi önemli örgütsel çıktılarla yakından ilişkili olduğu için, diğer örgütsel bağlılık boyutlarına kıyasla araştırmacıların dikkatini daha fazla çekmektedir (Vandenberghe vd., 2017, s.2091). *Devam bağlılığında* işgören, örgütten ayrılmanın maliyetini göz önünde bulundurmaktadır. Örgüte yapılan yatırımların boyutu ve sayısı (örneğin kıdem ve yan haklar) veya daha iyi şartlar sunan iş alternatifinin olmaması ya da kısıtlı olması işgöreni örgütte kalmaya itmektedir. Bu boyutta işgörenlerin örgüte bağlılık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni ihtiyaç duymalarıdır (Allen ve Meyer, 1990, s.4). Örgütten ayrılmanın kendisine getireceği maliyetlerin bilincinde olan işgören, arzu etse de işten ayrılamamaktadır. *Normatif bağlılık* ise; işgörenlerin hissettikleri ahlaki bir sorumluluk bilinci ile yükümlülük hissetmeleri sonucunda örgütte kalmayı sürdürmelerini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın bu boyutunda işgören, tüm eylemlerinin ve sergilediği bağlılığın etik olduğuna inanarak, normatif ve zorunluluğa dayalı bir bilinçle hareket etmektedir (Allen ve Meyer, 1990, s.4). Diğer bir ifade ile işgörenin örgütte kalmayı sorumluluk şeklinde algılaması ve örgütüne sadakat hissetmenin ahlaki olduğunu düşünmesi, mecburi bir sadakat hissini beraberinde getirmektedir. Örgütsel bağlılık boyutlarının ortak noktası, işgören ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmasıdır. Ancak bu bağın niteliği, her boyut için farklılık arz etmektedir. Duygusal bağlılık, birey arzu ettiği için; devam bağlılığı, ihtiyaç ve çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için; normatif bağlılık ise ahlaki nedenler doğrultusunda ortaya çıkmaktadır (Allen ve Meyer, 1990, s.11).

İşgörenlerin örgüt bünyesinde kalmaya yönelik olarak kendiliğinden istek göstermelerini sağlayan örgütsel bağlılık, örgütün faaliyetlerini sürdürebilmesi açısından kritik rol oynamaktadır (Abzari vd., 2011, s.149). Zira örgütsel bağlılık derecesi yüksek olan çalışanlar örgüt için daha fazla çaba göstermekte ve üyeleri yüksek derecede bağlılık gösteren örgütlerin performans ve üretkenlik seviyeleri artmaktadır (Meyer vd.1989; Riketta 2002; Meyer vd.2002; Cohen, 2003). Söz konusu artış, örgütsel bağlılığın görev performansı (Meyer vd. 2002; Riketta 2002; Maxwell ve Steele, 2003; Kim vd., 2018), örgütsel vatandaşlık davranışı (Allen ve Meyer, 2000; Ng ve Feldman, 2011; Bakhshi vd., 2011; Devece vd., 2016), işten ayrılma niyeti ve devamsızlık (Somers, 1995; Paul ve Anantharaman, 2003; Amdam vd. 2007; Cho ve Huang, 2012) gibi oldukça önemli örgütsel çıktılarla yakından ilişkili olmasından kaynaklanmaktadır. Bu çerçeve de işletmelerin, işgörenlerin örgütsel bağlılık derecelerini artıran faktörlere odaklanmaları ve bu yönde stratejiler belirlemeleri, hedefledikleri performans düzeyine ulaşabilmeleri açısından hayati önem taşımaktadır.

2.3.Örgütsel Özdeşleşme

Birey ve örgüt arasındaki ilişkiyi açıklamada sıklıkla başvurulan bir kavram olan örgütsel özdeşleşme, bireyin örgüt ile arasında kurmayı arzu ettiği bağı ifade etmektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004, s.2). İlgili yazında en yaygın ve en fazla kabul gören tanımı ortaya koyan Ashforth ve Mael'e (1989, s.34) göre örgütsel özdeşleşme, "bireyin, bir gruba ait olma veya grupla birlik olma algısı ve grubun başarı ve başarısızlıklarına ilişkin doğrudan veya dolaylı deneyimleri kendisine mal etmesi" olarak tanımlanmaktadır. Dutton vd. (1994, s.239), örgütsel özdeşleşmeyi, "bir örgüt üyesinin kendisini, örgütü tanımladığına inandığı özelliklerle aynı şekilde tanımlama derecesi" olarak ifade etmişlerdir. Diğer bir ifade ile örgütsel özdeşleşme, bireyin kendini ifade etmek için kullandığı özellikler ve amaçlar ile örgütsel kimlik içinde algıladığı özellik ve amaçlar arasındaki bilişsel bağın derecesini göstermektedir. Ashforth ve Mael (1989, s.24-25) söz konusu bağın derecesini etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamıştır: diğer gruplarla kıyaslandığında grubun değer ve uygulamalarının ayırdedici olması, grubun prestiji ve itibarının grup üyelerinin öz saygılarını artırması, grup dışındaki diğer grupların fark edilebilirlik/dikkat çekiciliği ve gruplar arası rekabet, grubun oluşumuna ilişkin faktörler (bireyler arası etkileşim, benzerlik, hoşlanma, yakınlık, paylaşılan hedefler veya tehditler, ortak geçmiş vb).

Ashforth ve Mael, (1989), örgütsel özdeşleşme kavramını bir sosyal psikoloji kuramı olan Sosyal Kimlik Kuramı (Tajfel 1978; Tajfel ve Turner 1979) kapsamında ele almışlar ve örgütsel özdeşleşmenin, sosyal kimliğin bir parçası olan örgütsel kimliğin bir sonucu olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer bir ifade ile örgütsel özdeşleşme, sosyal kimliğin örgüt içindeki spesifik bir boyutu niteliğindedir. Tajfel'e göre (1982, s. 2), sosyal kimlik, "bireyin benlik algısının, sosyal grup üyeliğine ilişkin bilgisinden ve bu üyeliğe atfettiği değer ve duygusal anlamlılıktan kaynaklanan parçasını" ifade etmektedir. Sosyal kimlik kuramına göre, grup içinde öncelikle bireyin benlik algısı değişmektedir. Böylece birey için anlamlı olan bir grup üyeliği, bireyin kişisel kimliğinin yerini, sosyal kimliğe bırakmasına yol açmaktadır (Demirtaş, 2003, s.129). Tajfel (1978) and Tajfel and Turner (1979), grup temelli sosyal etkileşimin altında sosyal sınıflandırma, sosyal karşılaştırma ve sosyal özdeşleşme olmak üzere üç psikolojik sürecin yer aldığını ileri sürmüşlerdir. *Sosyal sınıflandırma*, bireyin sosyal bilgiyi örgütlemesine yardımcı olan soyo-bilişsel bir süreci ifade etmektedir. Bireyler, insanları benzer şekilde algılayıp her birine benzer tepkiler vermek için iki ya da daha fazla bireyi gruplandırma yani "sosyal olarak sınıflandırma" eğilimindedirler. İki ya da daha fazla insan bir grup olarak algılandığında, bu grup artık diğer gruplardan ayrı tutulmakta ve "farklı" olarak ele alınmaktadır (Demirtaş, 2003, s.133). Genellikle cinsiyet, etnik köken, meslek gibi temellere dayalı sosyal tanımlama süreci gerçekleştiğinde, bireyler 'insanlar' olarak değil, 'kadınlar', 'akademiye'ler', 'siyahiler' şeklinde adlandırılmaktadırlar. Benzerlik ve farklılıklar temelinde sosyal çevreyi sınıflandıran birey, aynı zamanda bir sosyal grup içerisinde 'biz' ve 'onlar' şeklinde kendisini konumlandırmaktadır (Van Knippenberg ve Sleebos, 2006, s.572). Sosyal sınıflandırma süreci sonucunda, olumlu bir kimlik arayışı içinde olan birey, kendi grubu ile diğer gruplar arasında bir *sosyal karşılaştırma* yaparlar. Bu karşılaştırmadan, kendilerine olumlu bir pay çıkarmak isterler (Demirtaş, 2003, s.134). Sosyal karşılaştırma sürecinin sonunda bireyin tespit ettiği farklılıklar kendi grubunun lehine olduğunda grup üyelerinin sosyal kimlik ve benlik algısı olumlu yönde etkilenmektedir. Bireyler, üyesi oldukları gruba dayanarak kendilerini diğer kişilerle karşılaştırmakta ve özsaygı ihtiyaçlarını karşılamak istemektedirler (Edwards, 2005, s.270). İnsanlar olumlu öz-değerlendirme güdülerini, üyesi oldukları grubu diğer gruplardan daha üstün görerek, üstün gördükleri bu grupla sıkı sıkıya özdeşleşerek karşılamaktadırlar (Demirtaş, 2003, s.124). *Sosyal özdeşleşme*; "bireyin, gerçek ya da sembolik olarak bir gruba ait olmaya dair algısını" ifade edilmektedir (Ashforth ve Mael, 1989, s.21). Örgütsel özdeşleşme süreci ile birey, üyesi olduğu grubun sosyal kimliğini taşıyarak hayatını devam ettirmekte ve bu kimliği kendi benliğinin bir parçası olarak içselleştirmektedir. Grupla özdeşleşme derecesi yüksek olan bireylerin, gruba yönelik olan duygusal bağlılıkları ve grup ile ortak hareket etme eğilimleri artmaktadır.

Örgütsel özdeşleşme hem bireysel hem de örgütsel düzeyde birçok önemli sonucu beraberinde getirmektedir. Ashforth vd.'ne (2008, s.334) göre örgütsel özdeşleşme, bireysel düzeyde çok sayıda güdü ve temel ihtiyacın karşılanmasını sağlamaktadır. Örgütsel özdeşleşme, öncelikle örgütünü ve dolayısıyla da kendisini daha olumlu algılayan bireyin örgüt temelli öz saygısını artırmaktadır. Bununla birlikte örgütsel özdeşleşme, öz bilgi (benliğini tanımlamak için kendisini bir bağlam içinde konumlandırma), kendini ifade etme (değerli kimlikler sergileme), öz tutarlılık (bir kimlikler dizisi boyunca bütünlük hissini sürdürülebilmek), öz devamlılık (zaman içerisinde bütünlük hissini korumak) ve öz ayırdedicilik (eşsizlik hissine değer verme) gibi güdülerin yanı sıra güvenlik, aidiyet ve belirsizliği azaltma gibi temel insani ihtiyaçların karşılanmasını sağlamaktadır (Ashforth vd.,2008, s.334-335). Öte yandan Riketta (2005) ve Lee vd. (2015) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz çalışmaları, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel düzeyde arzu edilen tutumsal ve davranışsal sonuçlar arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu çerçevede örgütsel özdeşleşme; örgütsel vatandaşlık davranışı (Dukerich vd., 2002; Van Dick vd., 2006; Liu vd. 2011), iş tatmini (Van Dick vd., 2004; Carmeli vd., 2007; Karanika-Murray vd., 2015), işten ayrılma niyetinin azalması (Mael ve Ashforth, 1995; Van Dick vd., 2004; Conroy vd., 2016), görev performansı (Van Knippenberg, 2000; Yurchisin, 2007), yaratıcılık (Carmeli vd., 2007), müşteri odaklılık (Johnson ve Ashforth,

2008; Thakor ve Joshi, 2005) gibi çok sayıda olumlu sonucu beraberinde getiren bir değişken olarak kabul edilmektedir.

3. Değişkenlerarası İlişkiler ve Araştırma Hipotezleri

İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık

İşletmenin sahip olduğu güçlü bir işveren markası, işgörenlere birçok değer önerisi sunarak örgütsel bağlılığın artmasına zemin hazırlamaktadır (Schlager vd., 2011; Backhaus, 2016; Slavkovic vd., 2018). İlgili yazında işveren markası ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koyan çok sayıda çalışma mevcuttur (Kimpakorn ve Tocquer, 2009; Hanin vd., 2013; Ito vd., 2013; Schlager vd., 2011; Kashyap ve Verma, 2018; Nayır ve Fındıklı, 2018; Efe vd.2020).

İşveren markası tarafından sunulan sosyal değer, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen en önemli unsurlardan birisidir (Schlager vd., 2011; Kashyap ve Verma, 2018). İşgörenlerin birbirlerine saygı duydukları ve arkadaşça ilişkiler geliştirebildikleri çalışma ortamını destekleyen ve ‘önce insan’ yaklaşımına sahip olan işletmelerde örgütsel bağlılık daha yüksek düzeylerde gerçektelemektedir (Greguras ve Diefendorff, 2009; Schlager vd., 2011; Kashyap ve Verma, 2018). Bununla birlikte Berthon vd. (2005, s.168) işveren markası kapsamında yer alan ortalamanın üzerinde maaş, ücret paketleri, iş güvencesi ve terfi fırsatları gibi ekonomik değer önerilerinin yüksek seviyede örgütsel bağlılığı desteklediğini tespit etmişlerdir. İşgörenlere önerilen taban maaşın, aynı zamanda işletmenin çalışanlarına verdiği değeri de yansıttığı kabul edilmektedir (De Castro vd., 2016, s.1144). Bu doğrultuda işletme eğer çalışanlarına rekabetçi ve tatmin edici bir ücret sunarsa, işyerinde kalma niyeti ve örgütsel bağlılık gibi olumlu tutum ve davranışların ortaya çıkmasını kolaylaştırabilecektir (Kashyap ve Verma, 2018, s.286). İşveren markasının değer önerisi olarak sunduğu ekonomik faydaların yanı sıra gelişim fırsatları da işgörelere bağlılık düzeyleri üzerinde önemli etkilere sahiptir (Schlager vd., 2011; Tanwar ve Prasad, 2016; Kashyap ve Verma, 2018). İşgörenlere, eğitim, mentorluk, personel güçlendirme gibi gelişmeye yönelik değerler sunan bir işveren markası, işgörenleri örgütte daha uzun süre kalma konusunda motive etmektedir (Hadi ve Ahmed, 2018, s.3). Kariyerlerinin işletme tarafından desteklediğini algılayan işgörenlerin örgüte bağlılık düzeyleri de artış göstermektedir (Kong vd., 2015, s.162). İlgili alanda yapılan araştırmalar (Schlager vd., 2011; Dögl ve Holtbrügge, 2014), işveren markasının sunduğu imaj ve prestij değerinin de örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Güçlü bir işveren markası, çalışanlar nezdinde olumlu bir örgütsel imaj ve kimlik algısı oluşturmaktadır (Edwards, 2009; Schlager vd., 2011; Dögl ve Holtbrügge, 2014). Bu olumlu algılama, işgörenlerin öz saygılarına katkıda bulunarak ve örgütle özdeşleşmelerini sağlayarak örgütsel bağlılık düzeyini artırmaktadır (Dutton vd.,1994; Backhaus ve Tikoo, 2004). Bu doğrultuda araştırmamızın birinci hipotezi aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir:

H₁: İşveren markasının, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

İşveren Markası ve Örgütsel Özdeşleşme

Sosyal Kimlik Kuramına göre; örgütsel kimlik, işgören tarafından çekici ve eşsiz olarak algılandığında, işgörenin örgüt ile özdeşleşme derecesi artış göstermektedir. Bu doğrultuda örgütsel kimliği yansıtan güçlü bir işveren markasının da örgütsel özdeşleşmeyi güçlendirmesi beklenmektedir. İlgili yazında söz konusu bağlantıyı ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Lievens vd., 2007; Schlager vd.2011; Ergun, ve Tatar, 2016; Charbonnier-Voirin vd.,2016, Kashyap ve Chaudhary, 2019).

Diğer gruplarla kıyaslandığında bireyin üyesi olduğu grubun değer ve uygulamalarının ayırdedici olması, örgütsel özdeşleşmeyi artırıcı yönde etki göstermektedir (Ashforth ve Mael,1989, s.24). İşveren markası da işletmeye ayırdedici bir işveren kimliği sunarak onu rakiplerinden farklılaştırmaktadır. İşgören çalıştığı işletmeyi diğer işletmelerle kıyasladığında kendisine sunulan değer önermeleri doğrultusunda işletmeyi diğer işletmelerden farklı ve çekici olarak algılayacaktır. Bu algı, işgörenin işletmeyi ‘çalışmak için iyi bir yer’ olarak değerlendirmesini sağlayacak ve örgütsel özdeşleşme düzeyini artıracaktır. Bununla birlikte grubun prestiji ve itibarının grup üyelerinin öz saygılarını artırması da örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkilere sahiptir (Ashforth ve Mael,1989, s.25). Sosyal kimlik kuramına göre bireyler, olumlu bir imaja sahip olan örgütlerle özdeşleşme ve kendisini üyesi olunan örgütün özellikleri ile tanımlama eğilimindedir. Bu durum, bireyin öz saygı ihtiyacını karşılamasını ve benlik duygusunu geliştirmesini sağlamaktadır (Brammer vd. 2015, s.327). İşgörenlere iş-yaşam dengesinin sağlandığı nitelikli bir iş ortamı sunan, yaşam boyu öğrenme kültürünü destekleyen, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını vurgulayan güçlü bir işveren markası, kurumun itibarını ve dışsal prestij algısını olumlu yönde etkilemektedir. Bu durum, işgörenin hem işletme ile hem de böyle bir işletmede çalıştığı için kendisi ile gurur duymasını sağlayarak örgütsel özdeşleşme düzeyini artıracaktır. Bu doğrultuda araştırmamızın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir:

H₂: İşveren markasının, örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık, kişi ve örgüt arasındaki psikolojik temelli bağlantıyı açıklarken başvurulan temel kavramlardır. Örgütsel özdeşleşme her ne kadar Sosyal Kimlik Kuramı ile birlikte ayrı bir yapı olarak ele alınmaya başlanmış olsa da örgütsel bağlılığa ilişkin yaygın olarak kabul gören bazı tanımlarda (Mowday vd.1979; Allen and Meyer, 1990) özdeşleşmenin, örgütsel bağlılığın bir bileşeni olarak ele alındığı görülmektedir. Ashforth vd.'ne (2008, s.333) göre bağlılık örgüte yönelik olumlu bir tutumu yansıtmaktadır ve benlik ile örgüt farklı varlıklar olarak kalmaktadır. Örgütsel özdeşleşme ise örgütte algılanan bir olma durumunu yansıtmakta ve kaçınılmaz olarak bireyin benliğini de kapsamaktadır. Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık arasında kavramsal olarak bir takım karmaşıklıklar olsa da yapılan araştırmalar iki kavram arasında güçlü bir ilişki olduğunu ve ampirik olarak ayırdedilebilir olduklarını ortaya koymuştur (Mael ve Tetrick, 1992; Bergami ve Bagozzi, 2000; Gautam vd., 2004; Riketta, 2005; Cole ve Bruch, 2006; Herrbach, 2006; Van Knippenberg ve Sleebos, 2006; Aktaran: Ashforth vd. 2008, s.333). İşgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşme düzeyi, benliğinin örgüt üyeliğine bağlanma derecesini göstermektedir. Bağlanmanın derecesi güçlü ise işgören örgüte karşı olumlu duygular beslemekte ve örgütte kalıcı olma eğilimi artış göstermektedir. Bu doğrultuda araştırmamızın üçüncü hipotezi aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir:

H₃: Örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü

Maxwell ve Knox'a (2009, s.896-897) göre, örgütsel özdeşleşme, işveren markası ve çalışan davranışları arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmalar için oldukça önemli bir aracı değişken olma potansiyeline sahiptir. Zira örgütsel özdeşleşme, işveren markasının sonuçlarını yansıtan birçok işgören davranışını (örgütsel vatandaşlık davranışı, dışsal paydaşlara örgüt ile ilgili olumlu bir imaj yansıtmak, örgütün benzersiz kimliğini yansıtacak şekilde düşünmek ve hareket etmek vb.) olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte Sosyal Kimlik Kuramı kapsamında değerlendirildiğinde; örgütsel kimlik, kavramsal olarak işveren marka imajı ile aynı anlama gelmektedir ve işgören örgütsel kimliği çekici ve benzersiz olarak algıladığında örgütte özdeşleşme düzeyi artış göstermektedir. İşgörenin, kendisini çekici ve benzersiz olarak algıladığı bu örgütsel kimlik ile tanımlaması öz saygı ihtiyacını karşılamasını ve benlik duygusunu geliştirmesini sağlamaktadır (Brammer vd. 2015, s.27). İşgörenin öz saygı ihtiyacının örgüt temelli olarak karşılanması da örgütsel bağlılık düzeyini artıracaktır (Pierce vd., 1989; Tang ve Gilbert, 1994; Hui ve Lee, 2000). Bu doğrultuda araştırmamızın dördüncü hipotezi aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir:

H₄: İşveren markası ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü vardır.

4.Araştırmanın Metodolojisi

İşveren markası ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü analiz etmeyi amaçlayan bu araştırmanın hipotezleri, İstanbul il sınırları içerisinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan toplam 300 beyaz yakalı işgörenden oluşan bir örneklem üzerinde test edilmiştir. Araştırma örneklemini, kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Çalışma kapsamında 350 adet anket formu yüz yüze ve elektronik posta yolu ile örneklem grubuna ulaştırılmış, 315 katılımcıdan geri dönüş alınmıştır. Analiz için gerekli kriterler göz önüne alınarak hatalı ve eksik işaretleme yapılmış olan 15 adet anket formu analize dâhil edilmemiş ve 300 katılımcıdan elde edilen veriler ile analiz çalışması gerçekleştirilmiştir.

Örneklem grubuna ait demografik özellikler incelendiğinde; katılımcıların % 52,3'ünün erkek, %47,7'sinin kadın olduğu görülmektedir. Eğitim değişkeni açısından değerlendirildiğinde ise katılımcıların %37,6'sının lise, %49,3'ünün ön lisans ve lisans, %13'ünün yüksek lisans ve doktora mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların %52,7'si 1-5 yıl, %21,3'ü 6-10 yıl, %10'u 11-15 yıl, %6,7'si 16-20 yıl, %9,4'ü 21 yıl ve üzeri toplam çalışma süresine sahiptir. Katılımcılar, çalıştıkları işletmedeki hizmet süreleri açısından değerlendirildiğinde ise %52,6'sının 1-5 yıl, %21,3'ünün 6-10 yıl, %10'unun 11-15 yıl, %6,6'sının 16-20 yıl, %9,3'ünün 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip oldukları görülmektedir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kapsamında kullanılan anket formu dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik dört adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde katılımcıların işveren marka algısına ilişkin sorular, üçüncü bölümde örgütsel bağlılığa ilişkin sorular, dördüncü ve son bölümde ise örgütsel özdeşleşmeye ilişkin sorular yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçüm araçları ve ölçüm araçlarının faktör/güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular aşağıda sunulmaktadır:

İşveren Markası: İşveren marka algısını ölçmek için Tanwar ve Prasad (2017) tarafından geliştirilen ve 23 ifadeden oluşan 'İşveren Markası' ölçeğinden yararlanılmıştır. Sağlıklı çalışma ortamı, eğitim ve geliştirme, iş ve yaşam

dengesi, etik ve kurumsal sosyal sorumluluk, ücret ve yan haklar olmak üzere 5 boyuttan oluşan ölçekte, “Çalıştığım işletme, çalışanların kararlarını alması için özerklik sunar”, “Yetenek gelişimi çalıştığım işletmede sürekli olan bir süreçtir”, “Çalıştığım işletme, çalışanlarına karşı adil bir tavır sergiler” gibi ifadeler yer almaktadır.

İşveren markası ölçeğinin yapı geçerliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-MeyerOlkin (KMO) katsayısı ve Barlett Küresellik testi ile incelenmiş, KMO değerinin 0,879 ve Barlett Küresellik testi sonuçlarının da anlamlı olduğu (Ki Kare: 2095,748; $p < 0,001$) görülmüş ve işveren markası ölçeğine faktör analizi yapılmasının uygun olduğuna karar verilmiştir. İşveren markası ölçeğinin 23 maddesi faktör analizine dâhil edilmiş ve analiz sonucunda faktör yükü 0,5’in altında olan 8 ifade ölçekten çıkartılmıştır. Orijinal ölçekteki beş faktörlü yapıdan farklı olarak dört boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır ve bu boyutlar Eğitim ve Geliştirme ($\alpha = ,883$), Sağlıklı Çalışma Ortamı ($\alpha = ,781$), İş Yaşam Dengesi ($\alpha = ,704$) ve Etik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk ($\alpha = ,650$) olarak adlandırılmıştır.

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen ve 18 ifadeden oluşan ‘Örgütsel Bağlılık’ ölçeğinden yararlanılmıştır. İlgili yazında en sıklıkla kullanılan ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 boyuttan oluşan ölçekte, “Kariyer hayatımın geriye kalanını çalıştığım işletmede geçirmekten mutluluk duyarım”, “Bu işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğuna inanıyorum”, “Çalıştığım işletmeden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederdim” gibi ifadeler yer almaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-MeyerOlkin (KMO) katsayısı ve Barlett Küresellik testi ile incelenmiş, KMO değerinin 0,846 ve Barlett Küresellik testi sonuçlarının da anlamlı olduğu (Ki Kare: 2214,766; $p < 0,001$) görülmüş ve örgütsel bağlılık ölçeğine faktör analizi yapılmasının uygun olduğuna karar verilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin 18 maddesi faktör analizine dâhil edilmiş ve analiz sonucunda faktör yükü 0,5’in altında olan 3 ifade ölçekten çıkartılmıştır. Orijinal ölçekle uyumlu olarak üç boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır ve bu boyutlar Normatif Bağlılık ($\alpha = ,907$), Devam Bağlılığı ($\alpha = ,809$) ve Duygusal Bağlılık ($\alpha = ,764$) olarak sıralanmıştır.

Örgütsel Özdeşleşme: Örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek için Mael ve Ashford (1992) tarafından geliştirilen ve 6 ifadeden oluşan ‘Örgütsel Özdeşleşme’ ölçeğinden yararlanılmıştır. İlgili yazında en sıklıkla kullanılan tek boyuttan oluşan ölçekte, “Herhangi birisi çalıştığım işletmeyi eleştirdiğinde bunu şahsıma yönelik bir eleştiri olarak algılarım”, “Çalıştığım işletme hakkında konuşurken her zaman ‘onlar’ yerine ‘biz’ ifadesini kullanırım”, “Çalıştığım işletmenin başarısı benim başarımdır” gibi ifadeler yer almaktadır.

Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin yapı geçerliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-MeyerOlkin (KMO) katsayısı ve Barlett Küresellik testi ile incelenmiş, KMO değerinin 0,812 ve Barlett Küresellik testi sonuçlarının da anlamlı olduğu (Ki Kare: 2614,367; $p < 0,001$) görülmüş ve örgütsel özdeşleşme ölçeğine faktör analizi yapılmasının uygun olduğuna karar verilmiştir. Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin 6 maddesi faktör analizine dâhil edilmiş ve analiz sonucunda orijinal ölçekle uyumlu olarak tek boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır ($\alpha = ,892$).

5. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmada değişkenlerarası ilişkileri belirlemek üzere korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1: Değişkenlerarası Korelasyon Analizi ve Bulguları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Eğitim ve Geliştirme	1									
2.Sağlıklı Çalışma Ortamı	,477**	1								
3.İş- Yaşam Dengesi	,516**	,406**	1							
4.Etik ve KSS	,456**	,452**	,420**	1						
5.İşveren Markası	,875**	,755**	,725**	,668**	1					
6.Örgütsel Bağlılık	,421**	,564**	,371**	,451**	,575**	1				
7.Normatif Bağlılık	,381**	,651**	,263**	,504**	,568**	,852**	1			
8.Devam Bağlılığı	,187**	-,028	,281**	,033	,163**	,374**	-,081	1		
9.Duygusal Bağlılık	,164**	,138*	,214**	,096	,193**	,598**	,204**	,380**	1	

10.Örgütsel Özdeşleşme	,306**	,595**	,299**	,434**	,504**	,645**	,754**	-,039	,140*	1
------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	-------	-------	---

N=300, * p<0,05, ** p<0,01

Tablo 1’de yer alan işveren markası, örgütsel bağıllık ve örgütsel özdeşleşme arasındaki korelasyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde; işveren markası ile örgütsel bağıllık ($r=,575$; $p<0,01$) ve örgütsel özdeşleşme ($r=,504$; $p<0,01$) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Öte yandan işveren markasının alt boyutlarından eğitim ve geliştirme ile örgütsel bağıllık ($r=,421$; $p<0,01$) ve örgütsel özdeşleşme ($r=,306$; $p<0,01$) arasında; sağlıklı çalışma ortamı ile örgütsel bağıllık ($r=,564$; $p<0,01$) ve örgütsel özdeşleşme ($r=,595$; $p<0,01$) arasında; iş-yaşam dengesi ile örgütsel bağıllık ($r=,371$; $p<0,01$) ve örgütsel özdeşleşme ($r=,299$; $p<0,01$) arasında; etik ve kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel bağıllık ($r=,451$; $p<0,01$) ve örgütsel özdeşleşme ($r=,434$; $p<0,01$) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağıllık ($r=,645$; $p<0,01$) arasında da pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmek üzere ise regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmanın ilk hipotezini test etmek üzere işveren markasının örgütsel bağıllık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen regresyon analizi sonucu Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2: İşveren Markasının Örgütsel Bağıllık Üzerindeki Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P
		B	Std.Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,760	,126		14,010	0.000
	İşveren Markası	,474	,039	,571	12,017	0.000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağıllık, $R^2=,324$; $F=144,412$; $p=0$

İşveren markası ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=144,412$; $p<0,05$). Modelin, bağımsız değişken olan örgütsel bağıllığı açıklama derecesi, yani R^2 değeri 0,324 olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifade ile işveren markası, örgütsel bağıllıkta yaşanan değişimlerin %32,4’ünü açıklamaktadır. Bu doğrultuda H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezini test etmek üzere işveren markasının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen regresyon analizi sonucu Tablo 3’te görülmektedir.

Tablo 3: İşveren Markasının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
		B	Std.Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,537	,196		7,847	0.000
	İşveren Markası	,611	,062	,498	9,924	0.000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme, $R^2=,246$; $F=98,487$; $p=0$

İşveren markası ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=98,487$; $p<0,05$). Modelin, bağımsız değişken olan örgütsel özdeşleşmeyi açıklama derecesi, yani R^2 değeri 0,246 olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifade ile işveren markası, örgütsel özdeşleşmede yaşanan değişimlerin %24,6’sını açıklamaktadır. Bu doğrultuda H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü hipotezini test etmek üzere örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağıllık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen regresyon analizi sonucu Tablo 4’te görülmektedir.

Tablo 4: Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağıllık Üzerindeki Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	T	P
		B	Std.Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,728	,107		16,203	0.000

Örgütsel Özdeşleşme	,437	,030	,645	14,565	0.000
---------------------	------	------	------	--------	-------

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık, $R^2 = ,414$; $F=212,129$; $p=0$

Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=212,129$; $p<0,05$). Modelin, bağımsız değişken olan örgütsel bağlılığı açıklama derecesi, yani R^2 değeri 0,414 olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifade ile örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılıkta yaşanan değişimlerin %41,4'ünü açıklamaktadır. Bu doğrultuda H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü analiz etmek amacı ile Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Örgütsel özdeşleşme değişkeninin aracılık rolüne ilişkin bulgular, Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5: İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolüne Yönelik Regresyon Analizi

Model	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R^2	F	B	t	P
Model 1	İşveren Markası	Örgütsel Bağlılık	,324	144,412	,571	12,017	0.000*
	İşveren Markası	Örgütsel Özdeşleşme	,246	98,487	,498	9,924	0.000*
Model 3	İşveren Markası	Örgütsel Bağlılık	,496	147,877	,333	7,019	0.000*
	Örgütsel Özdeşleşme	Örgütsel Bağlılık			,479	10,113	0.000*

* $p<0,01$, ** $p<0,05$

Model 1 ve Model 2 ile elde edilen bulgular doğrultusunda, Model 3'te bağımsız değişken olan işveren markasının ile aracı değişken olan örgütsel özdeşleşmenin, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığı analiz edilmiştir. Modelde ara değişken için gerekli şartların tamamının sağlanmadığı görülmektedir. Model 3 incelendiğinde, hem işveren markası değişkeninin ($p<0,01$) hem de örgütsel özdeşleşme değişkeninin ($p<0,01$) örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile örgütsel özdeşleşme devreye girince, işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisi ortadan kalkmamıştır. Ancak Model 1'de işveren markası değişkeninin regresyon katsayısı olan Beta değeri ($\beta=,571$), Model 3'te örgütsel özdeşleşme aracı değişkeninin modele dâhil edilmesi ile azalmıştır ($\beta=,333$). Bu bulgular doğrultusunda; "İşveren markası ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü vardır" şeklinde formüle edilen H_4 hipotezi "kısmi aracılık rolü vardır" şeklinde kabul edilmiştir.

6. Sonuç

Yüksek düzeyde örgütsel performans için işgörenlerin ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilere sahip olmaları yeterli olmamakta, aynı zamanda işgörenlerin örgüte yönelik olumlu tutum ve davranışlara da sahip olmaları gerekmektedir. Örgütler, işgücünün olumlu hisleri ve duygusal bağları doğrultusunda rekabet üstünlüğü elde etmektedirler. Bu doğrultuda işgörenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması, örgütler açısından hayati önem taşımaktadır. İşgören ve örgüt arasındaki bağları güçlendiren faktörlerin belirlenmesi ve iyileştirilmesi, bireysel ve örgütsel performans, örgütsel devamlılık gibi birçok olumlu çıktıyı beraberinde getirecektir. Bu çerçevede araştırma kapsamında işveren markası, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığı etkileyerek söz konusu bağları güçlendiren bir kavram olarak ele alınmıştır.

Bu çalışmada işveren markası, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık kavramları irdelenmiş ve örgütsel özdeşleşmenin, işveren markası ile örgütsel bağlılık ilişkisindeki aracılık rolü Sosyal Kimlik Kuramı bağlamında ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlar, ilgili yazınla uyumlu şekilde, işveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir (Kimpakorn ve Tocquer, 2009; Hanin vd., 2013; Ito vd., 2013; Schlager vd., 2011; Kashyap ve Verma, 2018; Nayır ve Fındıklı, 2018; Efe vd.2020). İşgörelere sunulan değer önerileri ve bu değer önerileri etrafında şekillenen olumlu çalışma ortamı, işgörenlerin tutumlarını olumlu yönde etkileyerek

örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Bu sonuç, örgütlerin ücretlendirmenin ötesine bakarak eğitim ve geliştirme, sağlıklı çalışma ortamı, iş yaşam dengesi, etik ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi değer önermelerini kapsayan güçlü bir işveren markası yaratma çabalarına odaklanmaları gerektiğini göstermektedir. Araştıma kapsamında test edilen bir diğer hipotez de, işveren markasının, örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkisi olduğu yönündedir. Araştırma bulguları doğrultusunda kabul edilen bu hipotez, işveren markası ve örgütsel özdeşleşme ile ilgili olarak daha önce gerçekleştirilen çalışmaları (Lievens vd., 2007; Schlager vd.2011; Ergun, ve Tatar, 2016; Charbonnier-Voirin vd.,2016, Kashyap ve Chaudhary, 2019) destekler niteliktedir. Güçlü biri işveren markası, örgütsel kimliğin, işgören tarafından daha çekici ve eşsiz olarak algılanmasını sağlayarak örgütsel özdeşleşme düzeyini artırmaktadır. İşveren markası kapsamında sunulan eğitim ve geliştirme olanakları, iş-yaşam dengesi, sağlıklı iş ortamı, ücret ve yan haklar ve etik ve sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranışlar doğrultusunda işgören, çalıştığı işletmeyi rakip işletmelerden daha farklı olarak algılamakta ve çalışmak için daha cazip bir yer olarak değerlendirmektedir. Çalıştığı örgütte gurur duyan işgörenin öz saygısı artarak örgütsel özdeşleşme düzeyi de yükselmektedir. Araştırma kapsamında, örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği şekilde formüle edilen üçüncü araştırma hipotezi de ilgili yazınla (Mael ve Tetrick, 1992; Bergami ve Bagozzi, 2000; Gautam vd., 2004; Riketta, 2005; Cole ve Bruch, 2006; Herrbach, 2006; Van Knippenberg ve Sleebos, 2006; Aktaran: Ashforth vd. 2008) uyumlu olarak kabul edilmiştir. İşgörenin, örgüte ait olan belirli özellikleri kendi özelliği olarak benimsemesi ile oluşan duygusal bağ, örgüte karşı olumlu duygular beslemesini ve örgüt bünyesinde kalmak için kendiliğinden bir istek göstermelerini sağlamaktadır. Araştırmanın temel hipotezi doğrultusuna yapılan aracılık analizine göre, örgütsel özdeşleşme değişkeninin, işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında kısmi aracı değişken rolünü üstlendiği sonucuna varılmıştır. Elde edilen bu sonuç, işveren markası ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamada Sosyal Kimlik Kuramının faydasına ve psikolojik bir mekanizma olarak örgütsel özdeşleşmenin önemine işaret etmektedir. Bireylerin, olumlu bir itibara sahip olarak algıladıkları sosyal gruplarla özdeşleşme eğilimleri daha yüksektir. Bireyin özdeşleştiği grubun olumlu bir itibara sahip olması, bireylerin öz saygı ve öz değer ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlamaktadır. Bu doğrultuda işveren markası çabaları ile hem iç paydaşlar hem de dış paydaşlar nezdinde olumlu bir itibar sahibi olan örgütlerde iş gücünün özdeşleşme düzeyi daha yüksek olmaktadır. Örgütsel özdeşleşme düzeyinin yüksek olması, bireylerin kendilerini örgüte daha yakın hissetmelerini sağlayarak örgütsel bağlılığı artırmaktadır.

Her bilimsel araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bir takım kısıtlar söz konusudur. Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlar değerlendirilirken veya yorumlanırken söz konusu kısıtların dikkate alınması gerekmektedir. Araştırmanın en önemli kısıtı, kolayda örneklem yönteminin seçilmiş olması nedeni ile yalnızca İstanbul il sınırları içinde yer alan ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların araştırmaya dâhil edilmiş olmalarıdır. Sonuçların genellenebilirliğini artırmak için farklı sektör ve illerden veri toplanması yararlı olacaktır. Ek olarak gelecekteki çalışmalarda odak grup çalışması ve mülakat gibi nitel veri toplama yöntemleri kullanılması, değişkenler arası ilişkileri daha derinlemesine anlaşılması için faydalı olabilir.

Kaynakça

- ABZARI, M., GHORBANI, H., & MADANI, F. A. (2011). The effect of internal marketing on organizational commitment from market-orientation viewpoint in hotel industry in Iran. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), 147.
- AKURATIYA, D. A. (2017). Influence Of Perceived Employer Branding On Perceived Organizational Culture, Employee Identity And Employee Commitment. *International Journal of Scientific and Technology Research. IJSTR*, 6(8).
- ALDOUSARI, A. A., ROBERTSON, A., YAJID, M. S. A., & AHMED, Z. U. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of transnational management*, 22(3), 153-170.
- ALLEN, N. J., & MEYER, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- ALLEN, N. J., & MEYER, J. P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In *Problems and solutions in human assessment* (pp. 285-314). Springer, Boston, MA.
- AMBLER, T., & BARROW, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- AMDAM, R. P., LANG, R., LABATMEDIENÉ, L., ENDRIULAITIENÉ, A., & GUSTAINIENÉ, L. (2007). Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization. *Baltic Journal of Management*.

- ASHFORTH, B. E., & MAEL, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- ASHFORTH, B.E., S.H. HARRISON, K.G. CORLEY (2008), "Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions", *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- AWAMLEH, N. A. (1996). Organizational commitment of civil service managers in Jordan: a field study. *Journal of Management Development*.
- BACKHAUS, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.
- BACKHAUS, K. (2018). People make the brand: a commentary. *Management research: journal of the Iberoamerican academy of management*.
- BACKHAUS, K., & TIKOO, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*.
- BAKHSHI, A., SHARMA, A. D., & KUMAR, K. (2011). Organizational commitment as predictor of organizational citizenship behavior. *European Journal of Business and Management*, 3(4), 78-86.
- BARON, R. M., & KENNY, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- BERGAMI, M., & BAGOZZI, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555-577.
- BERTHON, P., EWING, M., & HAH, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- BRAMMER, S., HE, H., & MELLAHI, K. (2015). Corporate social responsibility, employee organizational identification, and creative effort: The moderating impact of corporate ability. *Group & Organization Management*, 40(3), 323-352.
- CARMELE, A., GILAT, G., & WALDMAN, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.
- CHARBONNIER-VOIRIN, A., POUJOL, J. F., & VIGNOLLES, A. (2017). From value congruence to employer brand: Impact on organizational identification and word of mouth. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 34(4), 429-437.
- CHHABRA, N. L., & SHARMA, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*.
- CHO, V., & HUANG, X. (2012). Professional commitment, organizational commitment, and the intention to leave for professional advancement. *Information Technology & People*.
- COHEN, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Psychology Press.
- COLE, M. S., & BRUCH, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 585-605.
- CONROY, S., HENLE, C. A., SHORE, L., & STELMAN, S. (2017). Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification. *Journal of organizational behavior*, 38(2), 184-203.
- DE CASTRO, M. L. M., NETO, M. T. R., FERREIRA, C. A. A., & DA SILVA GOMES, J. F. (2016). Values, motivation, commitment, performance and rewards: Analysis model. *Business Process Management Journal*.
- DEMIRTAŐ, H. A. (2003). Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar, *İletişim:Araştırmaları*, 1(1), 123-14

- DEVECE, C., PALACIOS-MARQUÉS, D., & ALGUACIL, M. P. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, 69(5), 1857-1861.
- DÖGL, C., & HOLTBRÜGGE, D. (2014). Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment: An empirical study in developed and emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1739-1762.
- DUKERICH, J. M., GOLDEN, B. R., & SHORTELL, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- DUTTON, J. E., DUKERICH, J. M., & HARQUAIL, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.
- EDWARDS, M. R. (2005). Employer and employee branding: HR or PR. *Managing human resources: personnel management in transition*, 266-286.
- EDWARDS, M. R. (2009), "An integrative review of employer branding and OB theory", *Personnel Review*, Vol. 39 No. 1, pp. 5-23.
- EFE, U., KARAVELIOĞLU, C., & ÖZLER, N. D. E. (2020). İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (64), 143-161.
- ERGUN, H. S., & TATAR, B. (2016). An Analysis on Relationship Between Expected Employer Brand Attractiveness, Organizational Identification and Intention to Apply. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 3(2), 105-113.
- FOSTER, C., PUNJASRI, K., & CHENG, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*.
- GAUTAM, T., VAN DICK, R., & WAGNER, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315.
- GREGURAS, G. J., & DIFENDORFF, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using selfdetermination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2)
- GUPTA, P., PATTI, R., & MARWAH, S. (2014). Employer branding: A descriptive study. *International Journal of Economic and Management Strategy*, 4(1), 1-10.
- HADI, N. U., & AHMED, S. (2018). Role of employer branding dimensions on employee retention: Evidence from educational sector. *Administrative Sciences*, 8(3), 44.
- HANIN, D., STINGLHAMBER, F., & DELOBBE, N. (2013). The impact of employer branding on employees: The role of employment offering in the prediction of their affective commitment. *Psychologica Belgica*, 53(4).
- HERRBACH, O. (2006). A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 629-643.
- HUI, C., & LEE, C. (2000). Moderating effects of organization-based self-esteem on organizational uncertainty: Employee response relationships. *Journal of management*, 26(2), 215-232.
- ITO, J. K., BROTHERIDGE, C. M., & MCFARLAND, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*.
- JANHONEN, M. (2017), The role of the employer brand in employee attraction and retention: case, Matchtech Group PLC
- JOHNSON, S. A., & ASHFORTH, B. E. (2008). Externalization of employment in a service environment: The role of organizational and customer identification. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(3), 287-309.

- KARANİKA-MURRAY, M., DUNCAN, N., PONTES, H. M., & GRIFFITHS, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*.
- KASHYAP, V., & CHAUDHARY, R. (2019). Linking employer brand image and work engagement: modelling organizational identification and trust in organization as mediators. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(2), 177-201.
- KASHYAP, V., & VERMA, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*.
- KIM, S. S., SHIN, D., VOUGH, H. C., HEWLIN, P. F., & VANDENBERGHE, C. (2018). How do callings relate to job performance? The role of organizational commitment and ideological contract fulfillment. *Human relations*, 71(10), 1319-1347.
- KIMPAKORN, N., & TOCQUER, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of brand management*, 16(8), 532-544.
- KONG, H., WANG, S., & FU, X. (2015). Meeting career expectation: can it enhance job satisfaction of Generation Y?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- KREINER, G. E., & ASHFORTH, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(1), 1-27.
- LEE, E. S., PARK, T. Y., & KOO, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological bulletin*, 141(5), 1049.
- LIEVENS, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human resource management*, 46(1), 51-69.
- LIU, Y., LOI, R., & LAM, L. W. (2011). Linking organizational identification and employee performance in teams: The moderating role of team-member exchange. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3187-3201.
- LLOYD, S. (2002) Branding from the inside out. *BRW*, 24(10), pp. 64–66
- LOAN, L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.
- MAEL, F. A., & ASHFORTH, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel psychology*, 48(2), 309-333.
- MAEL, F. A., & TETRICK, L. E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and psychological measurement*, 52(4), 813-824.
- MAXWELL, G., & STEELE, G. (2003). Organisational commitment: A study of managers in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(7), 362–369.
- MAXWELL, R., & KNOX, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of marketing management*, 25(9-10), 893-907.
- MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- MEYER, J. P., PAUNONEN, S. V., GELLATLY, I. R., GOFFIN, R. D., & JACKSON, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of applied Psychology*, 74(1), 152.
- MEYER, J. P., STANLEY, D. J., HERSCOVITCH, L., & TOPOLNYTSKY, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.

- MOSLEY, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of brand management*, 15(2), 123-134.
- MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., & STEERS, R. (1982). Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover.
- NAYIR, B., & FINDIKLI, M. M. A. (2018). İşveren marka yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi: İstanbul'da hizmet sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1-18.
- NG, T. W., & FELDMAN, D. C. (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 528-537.
- O'REILLY, C. A., & CHATMAN, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- PAUL, A. K., & ANANTHARAMAN, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246-1266.
- PIERCE, J. L., GARDNER, D. G., CUMMINGS, L. L., & DUNHAM, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management journal*, 32(3), 622-648.
- PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T., & BOULIAN, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- PURUSOTTAMA, A., & ARDIANTO, A. (2019). The dimension of employer branding: attracting talented employees to leverage organizational competitiveness. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(1), 118-126.
- QING, M., ASIF, M., HUSSAIN, A., & JAMEEL, A. (2019). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 1-28.
- RIKETTA, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 257-266.
- RIKETTA, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 358-384.
- RONDA, L., VALOR, C., & ABRIL, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*.
- ROSETHORN, H. (2009). *The employer brand: Keeping faith with the deal*. Gower Publishing, Ltd..
- RUIZ-PALOMO, D., LEÓN-GÓMEZ, A., & GARCÍA-LOPERA, F. (2020). Disentangling organizational commitment in hospitality industry: The roles of empowerment, enrichment, satisfaction and gender. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102637.
- SALAU, O., OSIBANJO, A., ADENIJI, A., OJEBOLA, O., OLUDAYO, O., FALOLA, H., & ATOLAGBE, T. (2018). Datasets on employee value proposition (evp) and performance of selected fast moving consumer goods (FMCGs) firms in Nigeria. *Data in brief*, 19, 1907-1911.
- SCHLAGER, T., BODDERAS, M., MAAS, P., & CACHELIN, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*.
- SKERHAKOVA, V. AND VAGAS, M. (2018), "Employer branding as a specific tool of personal marketing in healthcare facilities", *Economic and Society and Environment*, pp. 1-8
- SLAVKOVIC, M., OGNJANOVIC, J., & SIMIC, M. (2019). Importance of Employer Branding in "War For Talent". In *International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*.
- SOKRO, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.

- SOMERS, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of organizational Behavior*, 16(1), 49-58.
- SULLIVAN, J. (2004), "Eight Elements of a Successful Employment Brand", ER Daily, 23: 501–517
- TAJFEL, H. (1978). The achievement of inter-group differentiation. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups* (pp. 77–100). London: Academic Press
- TAJFEL, H., & TURNER, J. C. (1979). An integrative theory of inter-group conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of inter-group relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole
- TANG, T. L. P., & GILBERT, P. R. (1994). Organization-based self-esteem among mental health workers: A replication and extension. *Public Personnel Management*, 23(1), 127-134.
- TANWAR, K., & PRASAD, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*.
- THAKOR, M. V., & JOSHI, A. W. (2005). Motivating salesperson customer orientation: insights from the job characteristics model. *Journal of Business Research*, 58(5), 584-592.
- VAN DICK, R., CHRIST, O., STELLMACHER, J., WAGNER, U., AHLWEDE, O., GRUBBA, C.,...& TISSINGTON, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360.
- VAN DICK, R., GROJEAN, M. W., CHRIST, O., & WIESEKE, J. (2006). Identity and the Extra Mile: Relationships Between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour. *British Journal of Management*.
- VAN KNIPPENBERG, D., & SLEEBOS, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 571-584.
- VAN KNIPPENBERG, D., & VAN SCHIE, E. C. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(2), 137-147.
- VANDENBERGHE, C., BENTEIN, K., & PANACCIO, A. (2017). Affective commitment to organizations and supervisors and turnover: A role theory perspective. *Journal of Management*, 43(7), 2090-2117.
- YALIM, F. AND MIZRAK, K.C. (2017), "A field study on the relationship between employer brand and employee satisfaction", *International Review of Management and Marketing*, Vol. 7 No. 2, pp. 92-103.
- YURCHISIN, J., & DAMHORST, M. L. (2009). An investigation of salesperson appearance and organizational identification. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*.