

*Araştırma Makalesi / Research Article*DOI: <http://dx.doi.org/10.29064/ijma.1016271>

## Çalışanların İşveren Marka Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi\*

**Onur Saylan<sup>1</sup>, Umut Eroğlu<sup>2</sup>**<sup>1</sup> Öğr. Gör., Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Balıkesir, Türkiye / [osaylan@bandirma.edu.tr](mailto:osaylan@bandirma.edu.tr).<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, Türkiye / [umuteroglu@comu.edu.tr](mailto:umuteroglu@comu.edu.tr).

**Özet:** İşveren markası, işletmeyi mevcut ve potansiyel çalışanlar için onlara sunduğu değerler açısından diğer işletmelerden farklılaştırarak, çalışılmak için arzulan yer haline getiren bir olgudur. Bu çalışmada işveren markasının insan kaynakları yönetimi literatüründeki yeri ve uygulamadaki gelişimi ışığında araştırmacılar tarafından geliştirilen, çalışanların işveren marka algısını ölçümlemeye yönelik bir ölçek kullanılmıştır. Araştırmaya hizmet ve imalat sektörlerinde çalışan 456 kişi katılmış olup elde edilen veriler sonucunda yapılan faktör analizinde işveren marka algısının sosyal ilişkiler, kurumsal imaj, ücret ve yan haklar, kurum kültürü ile yönetim boyutlarından oluştuğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda işveren marka algısının örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerinde, ücret ve yan haklar boyutunun duygusal ve normatif bağlılık üzerinde, kurum kültürü boyutunun duygusal ve devam bağlılığı üzerinde, kurumsal imaj boyutunun ise normatif bağlılık üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** İşveren Markası, Örgütsel Bağlılık, Hizmet sektörü, İmalat Sektörü, Çalışan Algısı.

**JEL Sınıflandırması:** M10, M12, M51

**ORCID<sup>1</sup>:** 0000-0002-1982-9594 / **ORCID<sup>2</sup>:** 0000-0003-3102-1763

**Başvuru Tarihi:** 29.10.2021

**Kabul Tarihi:** 17.01.2022

**Bu Makaleye Atf İçin:** Saylan, O., & Eroğlu, U. (2022). Çalışanların İşveren Marka Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 6(11), 23-40.

## The Effect of Employees' Employer Brand Perception on Organizational Commitment

**Onur Saylan<sup>1</sup>, Umut Eroğlu<sup>2</sup>**<sup>1</sup> Lect. Dr., Bandırma Onyedi Eylül University, Balıkesir, Turkey / [osaylan@bandirma.edu.tr](mailto:osaylan@bandirma.edu.tr).<sup>2</sup> Asst. Prof., Çanakkale Onsekiz Mart University, Çanakkale, Turkey / [umuteroglu@comu.edu.tr](mailto:umuteroglu@comu.edu.tr).

**Abstract:** Employer branding is a phenomenon that differentiates the business from other organizations in terms of the values it offers to existing and potential employees and makes it a desirable place to work. In this study, a scale developed by the researchers to measure the employer brand perception of the employees was used. 456 employees from the service and manufacturing sectors participated in the research, and as a result of the data obtained, it was determined that the sub-dimensions of employer brand perception were socialization, corporate image, wages and benefits, corporate culture and management. As a result of the research, it has been seen that employer brand perception has a positive effect on organizational commitment and its sub-dimensions, wages and benefits has a positive effect on emotional and normative commitment, corporate culture has a positive effect on emotional and continuance commitment, and corporate image has a positive effect on normative commitment.

**Keywords:** Employer Brand, Organizational Commitment, Service Sector, Manufacturing Sector, Employee Perception.

**JEL Classification:** M10, M12, M51

**ORCID<sup>1</sup>:** 0000-0002-1982-9594 / **ORCID<sup>2</sup>:** 0000-0003-3102-1763 0000

**Received Date:** 29.10.2021

**Accepted Date:** 17.01.2022

**How to Cite this Article:** Saylan, O., & Eroğlu, U. (2022). Çalışanların İşveren Marka Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 6(11), 23-40.

\* Bu çalışma birinci yazarın "İşveren Markası Algısının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı, Performansı ve Ekstra Rol Davranışı Üzerindeki Etkisi" isimli doktora tezinden üretilmiştir.

## GİRİŞ

İşletmeler için, yetenekli potansiyel çalışanların ilgisini çekmek ve çalışmakta olan kişileri elde tutabilmek için insan kaynakları uygulamalarını farklı hale getirmek büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, işletmelerin birçoğu tercih edilen bir işveren olmak için çaba sarf etmektedir (Joo ve Mclean, 2006: 229). Sadece işletmelerin rekabet ortamı değil; aynı zamanda insan kaynağının da farklı hale gelmesi, bir değer ortaya koyması ve bu değeri açık şekilde tanımlaması ile işletmelerin geleneksel insan kaynakları yaklaşımları yetersiz kalmış ve dolayısıyla stratejik yeni yaklaşımlara olan ihtiyaç tetiklenmiştir (Doğru ve Yeygel Çakır, 2015: 674). Tüm bunların sonucu olarak ortaya çıkan işveren markası kavramı, cezp edici bir işveren kimliği ve imajı oluşturmayı, uygulamayı ve iletişimini gerçekleştirmeyi içeren yönetim süreçlerinden oluşmaktadır (Mölk ve Auer, 2018: 485).

Yapısı itibarıyla hem insan kaynakları hem de pazarlama alanlarından araştırmacılar tarafından incelenen bir kavram olan işveren markası ile ilgili yapılmış çalışmalar önceleri daha çok işveren markasını kavramsal olarak açıklanmaya ve teorik temelleri oluşturulmaya yöneliktir. Son yıllarda ise çalışmalar daha çok hem çalışanlar hem de işverenler açısından elde edilebilecek sonuçlara odaklanmaya başlamıştır. Yapılan araştırmada çalışanların işveren marka algılarının, örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. İki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar literatürde mevcut olsa da her iki değişkenin de alt boyutlarının dâhil edildiği çalışmaların sayısı çok azdır. Ayrıca, çalışmanın örneklemini hizmet ve imalat işletmeleri oluşturması nedeniyle geniş bir çerçevede değerlendirme yapma imkânı bulunmuştur.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşveren markası uygulamalarının işletmelerde yarattığı en önemli faydanın çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak olduğu yapılan çalışmalarda ifade edilmektedir. Bu bölümde araştırmanın iki değişkeni olan işveren markası ve örgütsel bağlılık kavramları açıklanmıştır. Bunun yanında işveren marka algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki daha önce yapılmış çalışmalar ışığında ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### 2.1. İşveren Markası

İşveren markası, pazarlama ilkelerinin hem mevcut hem de potansiyel çalışan havuzuna yönelik olarak insan kaynakları uygulamalarında kullanıldığı bir faaliyettir. Ürün markası, bir ürünün müşterilere nasıl gösterildiğini ve örgütsel marka bilincinin bir organizasyonun farklı dış izleyicilerine nasıl sunulduğunu göz önüne alırken, işveren markası hem potansiyel hem de mevcut çalışanları hedeflemektedir (Edwards, 2010: 6). İşveren markası, potansiyel iş ortaklarının zihninde cazip bir imaj yaratma amacıyla pazarlama yapmakta ve imajı potansiyel ortakların zihninde insanlaştırmaktadır (Aslam vd., 2015: 162). İşveren markası, işletmenin içsel ve dışsal imajını yansıttmasının yanında işletmenin çalışmak için nasıl bir yer olduğuyla ilgili algılar toplamı olması nedeniyle yalnızca bir insan kaynakları politikası olarak adlandırılmaz. Başarılı işletmeler, “Tüketici markası güçlü ise işveren markası da güçlüdür” şeklinde düşünmemektedir. Mevcut ve potansiyel çalışanları etkileyerek, işletmeye bir rekabet üstünlüğü sağlamanın anahtarı işveren markasıdır (Güngördü vd., 2014: 2).

İşletmelerin büyüklüğü ya da yaptığı iş ne olursa olsun mevcut ve potansiyel çalışanlar için anlam taşıyan birtakım özellikleri sebebiyle kaçınılmaz olarak bir işveren markasına sahiptir. Bu özellikler insanların zihninde bir marka algısı oluşturur ve algı çalışanların işletmede yaşadıkları tecrübelerle bağlı olarak sürekli güncellenir (Baş, 2011: 35). İstihdam deneyimi, işveren markasının temelini oluşturur. İşveren markası hem maaş, ödüller ve

kazanımlar gibi somut özellikleri, hem de bir işletmenin yönetim tarzı, değerleri, kültürü ve çalışanların gelişimi için fırsatlar gibi maddi olmayan faydaları içerir (Dawn ve Biswas, 2010: 23). Ancak bilinçli olarak uygulanan bir işveren markası stratejisi; işletmenin “sembolizmini”, “felsefesini”, “değerlerini”, “davranışını”, “iletişimini” barındıran değer önermesini belirlenmesi (Bali ve Dixit, 2016: 184), uygulanması, işletmenin farklı yetenek yönetimi planlarının senkronize edilmesi ve sağlam bir iletişim stratejisinin izlenmesi gibi bir dizi adımı içermektedir (Ashwini vd., 2017: 616).

Pazarlama, markalaşma, kurumsal imaj ve kurumsal itibar hakkında birçok teori ve literatürde çok sayıda kaynak bulunmaktadır. Ancak özellikle işveren markasıyla ilgili sadece birkaç teori bulunmaktadır (Dawn ve Biswas, 2010: 22). Kaynak temelli yaklaşıma göre, ellerinde “nadir”, “değerli”, “ikame ve taklit edilemez” kaynakları bulunduran işletmeler rekabet üstünlüğü yaratabileceklerdir (Barney, 1991). Bu yaklaşım, işletmelerin, yalnızca ürün pazarı faaliyetleri açısından değil, kaynaklar açısından analiz etmesini önermektedir. İşletmelerin birbirine benzememesi sebebiyle farklı işletmelerin farklı kaynak profillerine sahip olması beklenir ve bu örgütsel kaynakların heterojenliği - hem maddi hem de maddi olmayan - işletmelerin rekabet avantajı ve performanstaki değişkenlik farklılıklarını açıklar (Carmeli ve Tishler, 2005: 15). İşletmelerin, hem potansiyel çalışanları çekme, hem de mevcut çalışanları tutabilme ve motive edebilme amaçlarına yönelik olarak, işletmenin politikalarını, davranışlarını ve değer sistemini kapsayan işveren markası, işletmenin işveren olarak kimliğini bir ortaya koymaktadır (Bellou vd., 2015: 1203). Elde edilmesi kolay olmayan özelliklere sahip bir personel kadrosu oluşturabilmek adına güçlü bir muhtemel aday havuzuna sahip olmak gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için ise olumlu bir imaja sahip güçlü bir işveren markası önemli hale gelmektedir. Bu bağlamda rekabet üstünlüğü sağlayacak kaynağa ulaşma araçlarının başında işveren markası gelmektedir. İşletmelerin belirgin bir stratejik üstünlük sağlamasının yolu, bu faktörlerin tamamının bir arada bulundurmasından geçmektedir (Combs ve Ketchen, 1999).

İşveren markası için temel teorilerden bir tanesi olan beklenti teorisine göre, kişiler çalışmayı arzu ettikleri işletmenin sahip olması gereken özelliklerine bağlı beklentileri sonucu alternatifleri değerlendirmekte ve bu beklentileri karşılayabilecek işletmeyi algıladıkları zaman görüşlerini birleştirmektedir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 905). Beklenti teorisi, işveren markasının iş ile ilgili olarak çalışanlarda yarattığı çekicilik algısı ve işin çekiciliğini etkileyen psikolojik süreçler üzerinde bir takım açıklamalar yapılmasını sağlamaktadır (Lawler vd., 1975: 134).

Victor Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisinde; çekicilik, araçsallık ve beklenti olmak üzere üç ana kavram vardır. Çekicilik, bireyin bir çıktıyı arzu etme derecesi olarak ifade edilebilir. Çekicilik -1 ile +1 aralığında değişmektedir. Araçsallık, birinci düzey çıktının ikinci düzey bir çıktıya ulaşabilmek adına kullanılmasıdır. Beklenti ise belirli bir çaba ya da hareketin, hedeflenen çıktıya ulaştırma ihtimalidir. Bu ihtimal 0 ile +1 arasında bir değer alabilmektedir. Araçsallık, her iki düzeydeki çıktılar ile ilgiliyken, beklenti sadece birinci seviye çıktılara ait çabalardır (Yüksel, 2000: 142). Beklenti teorisi bağlamında Ehrhart ve Ziegert (2005: 906) çevreyi olumlu algılayan adayların o işletmeye daha çok çekileceğini belirtmişlerdir.

Potansiyel adaylara işletmenin sahip olduğu özelliklere ilişkin sağlaması o kişilerin başvurup başvurmamaya daha rahat karar vermelerini sağlaması itibarıyla işveren markası kavramı için sinyal teorisi önemli bir başka teoridir. Sinyal teorisi, bireyler veya işletmelerin farklı bilgilere eriştiğinde göstermiş olduğu davranışı ifade etmek için kullanılmaktadır. Tipik olarak, gönderen taraf bu bilginin nasıl iletileceğini ve diğer taraf da alıcı olarak sinyali nasıl yorumlayacağını seçmelidir. Sinyal teorisi, stratejik yönetim, girişimcilik ve insan kaynakları yönetiminin içinde

bulunduğu yönetim literatüründe önemli bir yere sahiptir (Connelly, 2011). Sinyal teorisi işveren markası bağlamında incelendiğinde, potansiyel çalışanlar işveren markasında çizilen resmin ya da diğer ifadesiyle verilen sinyalin doğru olduğu kabul ederek harekete geçip seçimlerini yaparlar. Olumlu sinyaller işletmelerin daha çok aday çekmesine ve daha geniş bir potansiyel çalışan havuzuna sahip olmasına yardımcı olmaktadır (Narcıkara vd., 2016: 48-49).

İşveren markası, işletmenin sadece dış çevreye olan imajı değildir. Örgüt dışında o örgütün bir parçası olmak isteyen insanlar bulunması, örgütün dışsal imajından etkilenen mevcut çalışanların tatmin seviyelerini de artırır. İçinde buldukları örgütün bir parçası olmakla gurur duyarak, doğru bir karar verdiklerini onaylamış olurlar. (Narcıkara vd., 2016: 48). İnsan kaynakları departmanları potansiyel adayları işletmeye çekmek ve mevcut çalışanlarını da elde tutabilmek amacıyla işveren markaları geliştirir bunun için de ücret gibi temel faydaların çok daha ilerisine odaklanarak işletmeyi rakiplerinden farklı gösterecek kurum kültürü, etik değerler ve misyon gibi faydalar sunabilmesinin yanında bunların işveren marka iletişimini yapabilmesi önemlidir. İnsan kaynakları departmanları, markalaşmayı işletmenin stratejisi ile uyumlu olarak şekillendirmek ve iletişimini gerçekleştirmekle yükümlüdür.

Şiddetli rekabetin olduğu bir pazarda, farklı ve seçkin olmak isteyen işletmelerin adaylara örgütlerine katılmak için cazip nedenler sunmaları gerekmektedir. Yüksek kaliteli yeteneklere erişim, daha yüksek çalışan verimliliği, bağlılık, işe alma süresinde ve maliyetinde azalma işletmelerin bugün izlediği ve ölçtüğü birçok faydadan sadece birkaçıdır. İşveren markası girişimlerine dikkat eden işletmeler çeşitliliği olan bir yetenek havuzuna sahip olacaklardır. Bir işletmenin bu rekabetçi ortamda büyümesine yardımcı olabilecek en iyi yetenekleri çekmek için işletmenin üst yönetiminin stratejik bir vizyona sahip olması gereklidir (Ashwini vd., 2017: 616).

## 2.2. Örgütsel Bağlılık

Günümüzün bilgi yoğun ekonomisinde, bir Örgütün sahip olduğu mevcut bilgiler giderek daha önemli bir kaynak haline gelmektedir. Kaynak tabanlı bakış açısında örgütün sahip olduğu bilgiyi en stratejik ve önemli kaynak olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, bu kaynağın etkin yönetimi, günümüz örgütlerinin karşılaştığı en önemli zorluklardan biridir. Örgütteki bireyler ve bölümler arasındaki bilginin paylaşımı burada kritik bir süreç olarak kabul edilmektedir. Ancak, bireysel ve grup bilgisi, örgütsel bilgiye aktarıldığında organizasyon bu kaynağı etkin bir şekilde yönetmeye başlayabilir (Van den Hooff ve de Ridder, 2004: 117).

Örgüt içinde yetişmiş ve bu sayede örgüte uyum sağlamış kişilerin işten ayrılması o örgüte yüksek maliyetler olarak geri dönecektir. Tüm bunların toplamı olarak ifade edildiğinde örgütsel bağlılık, hem bireysel hem de örgütsel sonuçlar için önemli bir anlam ifade etmektedir (Özutku, 2008: 80). Bağlılık, bir örgüte yalnızca pasif sadakatin ötesinde, örgütle etkin bir ilişki içermektedir. Böylece bireyler, örgütün refahına katkıda bulunabilmek adına kendilerinden daha fazla şey vermek için istekli olabilirler. Bağlılık, sadece bir bireyin inanç ve düşüncelerini ifade etmesinden değil; eylemlerinden de anlaşılabilir (Mowday vd., 1979: 226).

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalarda genellikle Allen Meyer'in yapmış olduğu sınıflandırmanın kullanıldığı görülmüştür. Bu perspektife göre, çalışanlar ile örgütleri arasındaki psikolojik bağlantı, her biri ayırt edici bir etikete sahip olan üç ayrı boyutta gerçekleşebilir (Allen ve Meyer, 1996: 253). Duygusal bağlılık, "örgüt ile özdeşleşme ve örgüte dâhil olma" şeklinde tanımlanmaktadır. Güçlü duygusal bağlılığı bulunan çalışanlar bunu yapmak istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler. Devam bağlılığı çalışanın örgütten ayrılması ile oluşacak maliyetler ile ilişkilendirilmiştir. Güçlü devam bağlılığına sahip olan çalışanlar, örgütte kalmaya devam

etmek zorunda oldukları için bunu yapmaları gerekir. Son olarak normatif bağlılık, örgüte karşı yükümlülük duygusuna dayalı bağlılığı ifade eder. Güçlü normatif bağlılığı bulunan çalışanlar, ahlaki olarak bunu yapmalarının gerekli olduğunu düşünürler. Her üç bağlılık türü için geçerli ortak nokta, her bileşenin çalışanın örgütün bir üyesi olarak kalması niyetleri ve kararları üzerinde etkili olmasıdır (Jaros, 1997: 320).

*Duygusal Bağlılık:* bir çalışanın örgüt için dışa dönüklüğün özünde yer alan olumlu duygusal tepkisini temsil etmektedir. Bu sebeple dışa dönük kişilerin içe dönük kişiler göre daha fazla duygusal bağlılığa sahip olduğu varsayılabilir (Erdheim vd., 2006: 961). Örgüt teorisinde geniş kabul gören bir paradigmada örgütler ve üyeleri bir değişim ilişkisinde görülür. Her ikisi de karşılıklı olarak bir şeyler sağlarken diğer taraftan da bazı taleplerde bulunur. Bu örgütsel teşvikler ve bireysel katkılar açısından bir değişim olarak karakterize edilmiştir (Angle ve Perry, 1981: 1). Çalışanlar duygusal olarak işlerinden hoşnut olmadıklarında, hizmet ettikleri insanlara duyarsız bakış açısı geliştirirler ve çok fazla şey yapmadıklarını hissettiklerinde muhtemelen daha az hevesli hale gelirler. Sonuç olarak örgütün amaçlarını kabul edip bunlara ulaşmak için daha az gayret göstererek işten hem psikolojik hem de fiziksel olarak çekilme eğilimindedir (Leiter ve Maslach, 1988: 299). İnsanlar, bilgilerinin takdir edildiği ve bilginin nerelerde kullanılacağına emin oldukları bir duyguya sahiplerse bilgilerini paylaşmaya daha isteklidirler. Bilgi paylaşımını etkileyen motivasyon faktörlerinin başında birey ile örgüt arasındaki ilişki gelir. Örgüte daha fazla bağlı olan ve hem yönetim hem de iş arkadaşlarına daha fazla güvenen bir kişinin bilgilerini paylaşmaya istekli olma olasılığı daha yüksektir. Sonuç olarak, organizasyona duygusal bağlılığın hem bilgi paylaşma hem de bilgi toplama için olumlu koşullar yaratması beklenmelidir (Van den Hooff ve de Ridder, 2004:119).

*Devam Bağlılığı:* bu bağlılığın gelişmesinin yolu, çalışanların istihdam alternatifleri algısıdır. Özellikle, birkaç seçeneğinin bulunduğu düşünen çalışanlar, az alternatifi olduğunu düşünen çalışanlara göre daha az bağlılık göstereceklerdir. Dışa dönük çalışanlar sosyal açıdan daha aktif oldukları için içe dönük çalışanlara göre daha fazla sosyal temas geliştirebilirler. Dahası, dışa dönük kişiler sosyal etkileşimlerde istediklerini daha fazla elde edebildikleri için içe dönük kişilerden daha çok iş alternatifi algılayabilirler (Erdheim vd., 2006: 962). Bu bağlılık türünün ortaya çıkmasında etkili olan bir diğer faktör de örgütte geçirilen süre boyunca elde edilen hakların (emeklilik vb.) bir yatırım olarak algılanmasıdır. Bu yatırımların sayısı ve büyüklüğünün artması devam bağlılığını geliştirebilmektedir (Allen ve Meyer, 1993: 50).

*Normatif Bağlılık:* ahlaki yükümlülük duygusu sonucunda o örgütte kalmaya istekli olmayı ifade eder (Wiener, 1982). Bu bağlamda örgütün amaçlarını, değerlerini ve görevlerini içselleştirerek örgüte psikolojik olarak ne derece bağlı olduğunu tanımlamak için kullanılmıştır. Bu boyut, duygusal bağlılıktan farklıdır, çünkü mutlak duygusal bir bağlılık değil, sadece ahlaki bir görev anlamını yansıtır (Gonzales ve Guillen, 2008: 404). Normatif bağlılığın öncüllerinin, örgüte dahil olduktan sonra ortaya çıkanların yanı sıra erken sosyalleşme (işverene sadakatte ebeveyn vurgusu) deneyimlerini de içerdiği iddia edilmektedir (Allen ve Meyer, 1993: 50).

Örgütsel bağlılık genellikle çalışanın ve örgütünün psikolojik bağlantısı olarak tanımlanabilir bu, çalışanın örgütten gönüllü olarak ayrılma olasılığını azaltır (Allen ve Meyer, 1996: 252). Bununla birlikte yüksek bağlılığa sahip çalışanlar daha fazla sadakat, daha yüksek verimlilik ve daha fazla sorumluluk üstlenmeye isteklidirler (Chiu vd. 2006: 132). Örgütsel bağlılığın, çalışanların iş tatmini, motivasyonu, performansı, işe devamsızlıkların azalması gibi arzu edilen iş sonuçları üzerinde pozitif yönde etkili olduğu çalışmalarla ortaya konmuştur (Lok ve Crawford, 2001: 595, Chen vd., 2002: 339). Bunun yanında örgütsel bağlılıktaki artış örgütlerdeki işlem maliyetlerini düşürerek

işletme için tahakkuk eden rekabetçi avantajlar yaratır (Jo ve Joo, 2011: 3).

### 2.3. İşveren Marka Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılık çalışmaları işveren markası çalışmalarından daha eskiye dayanmaktadır. İşveren markası adı altında ifade edilmemiş olsa da örgütsel bağlılık çalışmalarında öncüller ifade edilirken günümüzde işveren marka algısını oluşturan bileşenlerden bahsedilmiştir. Örneğin, Meyer ve Allen (1991) tarafından bağlılık öncüllerini kişisel özellikler, örgütsel yapı ve iş deneyimleri olarak üç kategoriye ayrılmıştır. Başarı, özerklik, yüksek güce ihtiyaç duyma, kişisel çalışma etiği, denetim odağı ve merkezi iş hayatına olan ilgi gibi kişisel özelliklerin bağlılık ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Bunun yanında yapısal özelliklerin bağlılık üzerindeki etkisi doğrudan olmaktan öte, bu yapısal özelliklerle ilişkili ast-üst ilişkileri, rol açıklığı ve kişisel öneme sahip duygular gibi iş deneyimlerinden kaynaklanıyor olabilir. İş deneyimleri ise Herzberg'in (1966) yaptığı hijyen / motivasyon ayrımına bağlı olarak, iş tecrübesi değişkenlerinin kabaca iki grupta incelenebilir. Birincisi, çalışanların organizasyonda fiziksel ve psikolojik olarak kendilerini rahat hissetmeleri (konfor) gerekliliği. İkincisi ise çalışanların iş rollerinde yeterlilik duygusuna katkıda bulunmasıdır. Konfor kategorisinde, bağlılık ile ilişkili olduğu saptanan değişkenler arasında, işe başlamadaki beklentilerin doğrulanması, ödül dağıtımındaki eşitlik, örgütsel güvenilirlik, örgütsel destek, rol netliği ve amirlerin düşünceleri sayılabilir. Yetkinlikle ilgili deneyimler ise başarı, özerklik, performansa dayalı ödüllerin adilliği, iş zorluğu, iş kapsamı, ilerleme fırsatı, kendini ifade etme fırsatı, karar almaya katılımı ve organizasyon için kişisel önemi içermektedir.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar 2 grupta toplanabilmektedir. Birinci grupta yer alan çalışmalar araştırma değişkenlerini bütün olarak ele almaktadır. Bayrak (2016), Kutluata Aksu vd. (2020), Timur ve Kartaltepe Behram (2021) ile Widyana vd. (2021)'nin çalışmalarında işveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmüştür. İkinci grupta yer alan çalışmalarda değişkenler alt boyutları ile ele alınmış olup ilişkiler bu bağlamda incelenmiştir. Temoçin vd. (2021) işveren marka algısının duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları üzerinde, Bhasin vd. (2019) ise işveren markasının ekonomik, sosyal, ilgi ve gelişim boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bu grup içinde ifade edilebilecek diğer çalışmalarda ise işveren markası gelişim, uygulama, ekonomik, sosyal ve ilgi değeri boyutları ile ele alınmıştır. Efe vd. (2020) ilgi değeri boyutunun normatif ve duygusal bağlılık, gelişim değeri boyutunun duygusal bağlılık ve sosyal değer boyutunun devam bağlılığı üzerinde, Yıldız ve Bal Bostancıoğlu (2020) ise uygulama değeri boyutunun sadece duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Albayrak vd. (2019)'ın araştırmasında üç boyutlu bir işveren marka yapısı kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, algılanan psikolojik faydanın duygusal bağlılık, yorumlanan örgüt kimlik imajının duygusal ve devam bağlılıkları üzerinde etkili olduğu belirlenirken, algılanan işlevsel faydanın bağlılık boyutları üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Botella-Carrubi vd. (2021)'nin elde ettiği sonuçlar ise mesleki gelişim ve faydalarla ilgili eylemlerin bağlılığın her üç boyutu üzerinde de olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Bunun yanında, işveren markasına yönelik bir süreç yaklaşımının benimsenmesinin mevcut çalışan bağlılığı, memnuniyeti ve verimliliğinin iyileştirilmesine yol açabileceği (Robertson ve Khatibi, 2013; Staniec ve Kalińska-Kula, 2021) bunun yanında örgütsel bağlılığın, algılanan örgütsel destek ve çalışanları elde tutmada aracı rolü üstleneceği (Arasanmi ve Krishna, 2019) yapılan çalışmalar ile ortaya konmuştur.

### 3. MATERYAL VE METOD

Önceki bölümde de açıklandığı üzere işveren marka algısı ile örgütsel bağlılık arasında bir neden-sonuç ilişkisi olduğu görülmüştür. Ancak yapılan çalışmalarda işveren marka algısı oluşturan boyutlar üzerinde bir uzlaşma olmadığı dikkat çekmektedir. Araştırma verilerinin toplanması amacıyla işveren marka algısı, örgütsel bağlılık ile katılımcıların demografik bilgilerini içeren bir anket formu oluşturulmuştur. Katılımcıların ifadelerine ne derecede katıldıklarını belirlemek amacı ile “1-kesinlikle katılıyorum” – “5-kesinlikle katılmıyorum” aralığında değişen 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan işveren marka algısını ölçmek için Saylan ve Eroğlu (2021) tarafından geliştirilen 40 maddelik ölçek kullanılmış ve elde edilen verilere hem döngüsüz açıklayıcı hem de doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığın ölçümünde ise literatürde sıklıkla kullanılan Allen ve Meyer (1990)’in geliştirdiği duygusal, normatif ve devam bağlılığı boyutlarını içeren 18 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Basılı hale getirilen 600 anket formu, 2019 yılı Ağustos ve Eylül aylarında hizmet ve imalat sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelere bırakılmıştır. Zaman ve ekonomik tasarruf sağlaması nedeniyle kümelerle göre örnekleme yöntemi (Altunışık vd., 2007: 131) ile seçilen 3 küçük, 3 orta ile 3 büyük işletmede çalışan 520 kişi tarafından anketler cevaplanmıştır. Özensiz ve hatalı doldurulmuş formlar araştırma dışı tutularak kullanılabilir durumdaki 456 adet anket formundaki veriler SPSS 26 programına girilmiştir. Literatürden elde edilen bilgiler ve faktör analizi sonucunda elde edilen işveren marka algısı yapısına uygun olarak araştırma hipotezleri oluşturulmuş ve hipotez testleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada öncelikle işveren marka algısı ölçeğini oluşturan 40 maddeye döngüsüz açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçlarından KMO (0,970) ve Bartlett's testi ( $\chi^2=12217,727$ ;  $p<0,00$ ) veri setinin faktör analizine uygunluğunu kanıtlamaktadır. Analiz sonucunda 1’den yüksek öz değere toplam 5 boyut olduğu görülmüştür. Elde edilen boyutlar toplam varyansın %61,020’sini, sırasıyla %46,452, %5,256, %3,919, %2,790 ve %2,502’sini açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlar, ölçekte ortak yöntem varyansı problemi olmadığı söylenebilmektedir (Podsakoff vd., 2003). İşveren marka algısı alt boyutları; Sosyal İlişkiler, Kurumsal İmaj, Ücret ve Yan Haklar, Kurum Kültürü ile Yönetim şeklinde isimlendirilmiştir. Faktör yükleri içerisinde ilgisiz ifadelerin bulunması ve istatistiki olarak ölçeğin güvenilirliğini düşürmesi nedeniyle faktör yükü 0,5’in altında olan ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Faktör analizi sonucunda işveren marka algısı ölçeği 28 ifadeden oluşmuştur (Tablo 1). Elde edilen beş boyutlu yapı AMOS24 istatistiki analiz programı ile belirlenmiş faktörler arasında ne düzeyde bir ilişkinin olduğunu, hangi değişkenlerin hangi faktörler ile ilişki içerisinde olduğunu, bunun yanında faktörlerin birbirlerinden bağımsızlık durumunu ve faktörlerin modeli açıklamakta ne derece yeterli olduğunu ölçmek için kullanılan (Erkorkmaz vd., 2013: 211) doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör yapısının gerekli uyum iyiliği şartlarını sağlayıp sağlamadığının kontrolünde Tablo 2’de verilen Hu ve Bentler (1999) tarafından belirlenmiş olan değerler kullanılmıştır. Tablo 2 ve Şekil 1’den de görüleceği üzere, açıklayıcı faktör analizi sonucu oluşan beş boyutlu faktör yapısına sahip işveren marka algısı ölçeğinin gerekli uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir.

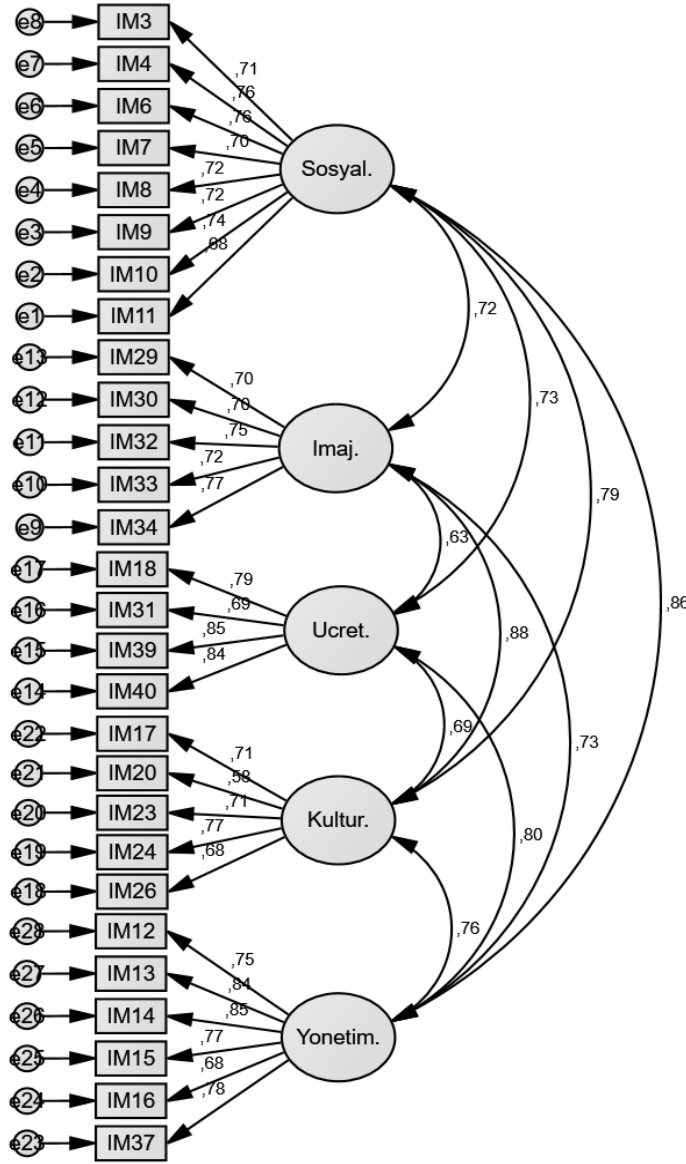
**Tablo 1. İşveren Marka Algısı Faktör Analizi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Ölçek Maddeleri	Faktör Yükü
İMA 8	İş arkadaşları arasında güçlü bir ekip ruhunun olması	0,76
	İş arkadaşlarının yaptıkları işleriyle ilgili yeterli bilgi ve becerilere sahip olması	0,732

<b>İlişkiler</b> 18,581* 46,522**	IMA 10	İşe yeni başlayanların kendilerini önemli hissedecekleri ve hızlı bir şekilde şirkete uyum sağlayacakları oryantasyon süreçlerinin olması	0,631
	IMA 11	Şirket çalışanları arasında samimi ve etkili iletişimlerin olması	0,617
	IMA 6	Şirketin değişime açık ve yenilikçi uygulamalarda istekli ve başarılı olması	0,597
	IMA 4	Çalışanların bilgi ve becerilerini kullanabilecekleri imkânların olması	0,570
	IMA 7	Çalışanların görev tanımlarının açık ve net olması	0,537
	IMA 3	Çalışanların öğrenme ve gelişim süreçleri ile ilgili öğrenme alternatiflerinin olması (sınıf eğitimleri, mentörlük, koçluk, e-öğrenme, yetkinlik gelişim rehberleri vb.)	0,535
	IMA 21	Şirketin çalışanlarını motive eden ve yüksek performansa teşvik eden bir performans değerlendirme sisteminin olması	<b>0,492</b>
	IMA 1	Çalışanlara bildiklerini, becerilerini ve deneyimlerini diğer çalışanlara-paydaşlara aktarabilecekleri imkânların sağlanması	<b>0,489</b>
	IMA 5	Çevremdeki insanların şirkete ilgili olumlu paylaşımları	<b>0,471</b>
	IMA 28	Şirketin keyifli ve heyecan verici bir çalışma ortamının olması	<b>0,462</b>
<b>Kurumsal İmaj</b> 2,143* 5,588**	IMA 33	Şirketin ulusal ve uluslararası düzeyde iyi bir üne sahip olması	0,783
	IMA 32	Şirketin tüm paydaşlarının gözünde saygın bir kuruluş olması	0,653
	IMA 34	Şirketin ürün-hizmetlerinin, üretim süreçlerinin ve çalışanlarının çevreye duyarlılığının gelişmiş olması	0,635
	IMA 29	Şirketin köklü ve iyi bilinen bir marka imajına sahip olması	0,614
	IMA 30	Şirketin sosyal sorumluluklarına önem vermesi ve bu yönde başarılı uygulamalarının olması	0,504
	IMA 27	Şirketin iyi bilinen ürün ya da hizmetlere sahip olması	<b>0,488</b>
	IMA 36	Şirkette çalışanların aidiyet duygularının gelişmiş olması	<b>0,469</b>
	IMA 35	Şirketin yöneticileriyle kolaylıkla iletişim kurulabilmesi	<b>0,428</b>
	IMA 39	Verilen ücretlerin sektördeki benzer firmalarla rekabet edecek-daha iyi düzeyde olması	0,802
	IMA 18	Şirketin çekici ücret ve esnek yan haklar paketinin olması	0,742
<b>Ücret ve Yan Haklar</b> 1,568* 4,131**	IMA 40	Yüksek performansı ve şirketin gelişimine katkı sağlamayı teşvik eden ödüllendirme sistemine sahip olması	0,698
	IMA 31	Şirketin sunduğu sosyal ve yan hakların (özel sağlık sigortası, ...) sektördeki benzer firmalarla rekabet edecek-daha iyi düzeyde olması	0,568
	IMA 2	Çalışanların işlerinde yükselme fırsatlarının olması	<b>0,446</b>
	IMA 23	Şirketin etik değerlere ve kurallara önem vermesi	0,653
<b>Kurum Kültürü</b> 1,116* 2,753**	IMA 26	Şirketin iş güvenliği için gerekli tedbirleri alması ve bu yöndeki uygulanmalara önem vermesi	0,590
	IMA 20	Şirketin çalışanlarına uzun yıllar çalışabilme imkânı sunması	0,586
	IMA 17	Şirketin bir çalışanı olmanın gelecekte iyi bir referans olması	0,564
	IMA 24	Şirketin güçlü kurum kültürü ve değerlere sahip olması	0,543
	IMA 25	Şirketin iddialı, açık, anlaşılır ve yol gösterici bir vizyona ve hedeflere sahip olması	<b>0,484</b>
	IMA 22	Şirketin esnek çalışma saatleri olması	<b>0,464</b>
	IMA 19	Şirketin çalışanı olmanın çalışana prestij kazandırması	<b>0,464</b>
<b>Yönetim</b> 1,001* 2,589**	IMA 16	Şirket içinde çalışanlara ayırım yapılmaması (cinsiyet, etnik köken vb.)	0,672
	IMA 12	Çalışanların dinlenmeleri, spor yapmaları, boş zamanlarını iyi değerlendirebilecekleri şirket içinde ve dışında olanakların sağlanması	0,646
	IMA 13	Şirket yöneticilerinin, çalışanlarının başarılarını, olumlu tutum ve davranışlarını takdir etmesi	0,613
	IMA 37	Çalışanların şirket için kendini önemli ve değerli hissetmesi	0,584
	IMA 15	Yöneticilerinin liyakate dayalı tutum ve davranışlar sergilemesi	0,556
	IMA 14	Yöneticilerinin çalışanlarının öğrenme ve gelişim süreçlerini destekleyici davranışlarda bulunması	0,535
	IMA 38	Şirkette çalışanların yönetimden memnun olması	<b>0,487</b>

\* Faktör Eigen Değerleri \*\* Faktörlere ait açıklanan varyans değerleri (%)





Şekil 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 2. İşveren Marka Algısı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Ölçü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Uyum iyiliği Değerleri	Değerlendirme
CMIN			984,375	
DF			340	
CMIN/DF	<3	<5	2,895	İyi Uyum
GFI	>0.95	>0.9	,902	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	>0.95	>0.9	,937	Kabul Edilebilir Uyum
TLI	>0.95	>0.9	,938	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	>0.95	>0.9	,948	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	<0.08	<0.09	,074	İyi uyum
RMSEA	<0.05	<0.08	,065	Kabul Edilebilir Uyum

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğinin yüksek olması için genellikle Cronbach's Alpha değerinin 0,7'nin üzerinde olması (Yaşlıoğlu, 2017: 78) ve madde bütün korelasyon değerinin 0,250 değerinin altında olan ifadelerin analizden çıkarılması önerilmektedir (Alpar, 2013: 848). Elde edilen sonuçlara göre; toplam 28 ifadeden oluşan işveren marka algısı ölçeğinin Cronbach's Alpha değerinin 0,957 ve ifadelerin madde bütün korelasyon değerlerinin 0,250'den büyük 0,502-0,777 aralığında değiştiği görülmüştür (Tablo 3). Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik

analizi sonuçları incelendiğinde; 18 ifadeden oluşan ölçeğin Cronbach's Alpha değerinin 0,936 ve madde bütün korelasyon değerlerinin 0,250'den büyük ve 0,323-0,777 aralığında değiştiği görülmüştür (Tablo 4).

**Tablo 3. İşveren Marka Algısı Ölçeğinin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular**

	Madde	Madde Silindiğinde	Madde Bütün	Madde
İMA 8	94,490	508,881	,621	,956
İMA 9	94,306	513,187	,630	,955
İMA 10	94,423	507,108	,662	,955
İMA 11	94,461	511,504	,624	,956
İMA 3	94,756	506,735	,655	,955
İMA 4	94,525	505,676	,692	,955
İMA 6	94,329	506,208	,705	,955
İMA 7	94,356	507,249	,658	,955
İMA 32	94,032	517,870	,596	,956
İMA 33	94,339	515,173	,553	,956
İMA 34	94,285	512,724	,672	,955
İMA 29	93,967	520,610	,542	,956
İMA 30	94,432	506,764	,652	,955
İMA 39	94,321	505,420	,651	,955
İMA 40	94,544	501,466	,701	,955
İMA 31	94,424	507,622	,637	,955
İMA 18	94,577	503,853	,651	,955
İMA 17	94,047	512,278	,649	,955
İMA 20	94,059	519,354	,502	,956
İMA 23	94,211	512,172	,624	,956
İMA 24	94,040	512,788	,657	,955
İMA 26	94,174	511,977	,599	,956
İMA 16	94,513	504,951	,611	,956
İMA 12	95,318	502,336	,661	,955
İMA 13	94,888	495,980	,763	,954
İMA 14	94,611	499,242	,777	,954
İMA 15	94,509	505,090	,733	,955
İMA 37	94,692	502,184	,735	,955
<b>Cronbach's Alpha ,957</b>				

**Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular**

	Madde	Madde Silindiğinde	Madde Bütün	Madde
DUB 1	61,655	241,655	,679	,922
DUB 2	61,817	238,577	,711	,921
DUB 3	61,639	243,438	,634	,923
DUB 4	61,690	238,058	,720	,920
DUB 5	61,809	237,723	,728	,920
DUB 6	61,800	236,696	,766	,920
DEB1	61,770	235,738	,758	,920
DEB2	61,542	244,346	,612	,923
DEB3	62,057	237,916	,670	,921
DEB4	61,970	238,418	,323	,939
DEB5	62,100	248,249	,416	,927
DEB6	62,219	247,812	,430	,927
NB1	62,045	237,971	,735	,920
NB2	61,862	237,255	,777	,919
NB3	62,304	236,863	,671	,921
NB4	61,908	236,968	,700	,921
NB5	62,118	236,173	,682	,921
NB6	61,765	240,659	,598	,923
<b>Cronbach's Alpha ,936</b>				

Yapılan literatür taramasından elde edilen bilgiler ve işveren marka algısı değişkenine uygulanan faktör analizleri sonucu oluşan 5 boyutlu yapıya uygun olarak hipotezler oluşturulmuştur.

**H<sub>1</sub>:** İşveren marka algısının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** İşveren marka algısının çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2a</sub>:** İşveren marka algısının sosyal ilişkiler boyutunun çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2b</sub>:** İşveren marka algısının kurumsal imaj boyutunun çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2c</sub>:** İşveren marka algısının ücret ve yan haklar boyutunun çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2d</sub>:** İşveren marka algısının kurum kültürü boyutunun çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2e</sub>:** İşveren marka algısının yönetim boyutunun çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** İşveren marka algısının çalışanların devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>3a</sub>:** İşveren marka algısının sosyal ilişkiler boyutunun çalışanların devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>3b</sub>:** İşveren marka algısının kurumsal imaj boyutunun çalışanların devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>3c</sub>:** İşveren marka algısının ücret ve yan haklar boyutunun çalışanların devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>3d</sub>:** İşveren marka algısının kurum kültürü boyutunun çalışanların devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>3e</sub>:** İşveren marka algısının yönetim boyutunun çalışanların devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** İşveren marka algısının çalışanların normatif bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>4a</sub>:** İşveren marka algısının sosyal ilişkiler boyutunun çalışanların normatif bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>4b</sub>:** İşveren marka algısının kurumsal imaj boyutunun çalışanların normatif bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>4c</sub>:** İşveren marka algısının ücret ve yan haklar boyutunun çalışanların normatif bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>4d</sub>:** İşveren marka algısının kurum kültürü boyutunun çalışanların normatif bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>4e</sub>:** İşveren marka algısının yönetim boyutunun çalışanların normatif bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

#### 4. BULGULAR

SPSS 26 programına girilmiş verilerden katılımcılara ait istatistiki bilgiler elde edilmiş ve gerekli analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan 456 katılımcının %61'i kadın, %39'u erkektir. Yine katılımcıların %57'si evli, %43'ü bekârdır. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde %23'ü 18-25 yaş aralığında, % 48'i 26-35 yaş aralığında, % 24'ü 36-45 yaş aralığında ve %5'i 46 ve üzeri yaş aralığındadır. Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin büyüklükleri göre değerlendirildiğinde katılımcıların %5'i küçük işletme, %22'si orta büyüklükteki işletme ve %73'ü büyük işletmelerde çalışmaktadır. Anketi cevaplayan katılımcıların %87'si işgören, %7'si ilk kademe yönetici, %3'ü orta kademe yönetici ve %3'ü üst kademe yönetici olarak çalışmaktadır. Katılımcıların %18'i ilköğretim, %41'i lise, %24'ü önlisans, %16'sı lisans ve %1'i yüksek lisans mezunudur.

**Tablo 5. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi**

	Duygusal	Devam	Normatif	Ücret	Kültür	Sosyal	İmaj	Yönetim
Ücret	0,472**	0,246**	0,418**	1,000**				
Kültür	0,457**	0,312**	0,393**	0,607**	1,000**			
Sosyal	0,426**	0,248**	0,385**	0,656**	0,679**	1,000**		
İmaj	0,410**	0,291**	0,392**	0,578**	0,728**	0,622**	1,000**	
Yönetim	0,405**	0,244**	0,398**	0,720**	0,657**	0,772**	0,636**	1,000**

\* p< 0,05, \*\* p<0,01

Değişkenler arası ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 4'te verilen analiz sonuçlarından da görüleceği üzere bağımsız değişkenler arası korelasyon değerlerinin hiçbirinin 0,800'den büyük olmaması sonucuna göre bu değişkenler arasında çoklu doğrusallık problemi olmadığı söylenebilir. Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ise düşük ve orta düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir.

**Tablo 6. İşveren Marka Algısı - Örgütsel Bağlılık Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	Sh	Beta	t	p
(Sabit)	1,790	0,162		11,042	0,000
<b>İMA</b>	<b>0,529</b>	<b>0,045</b>	<b>0,483</b>	<b>11,742</b>	<b>0,000</b>
<b>R=,483</b>	<b>R²=,234</b>				
<b>F=137,881</b>	<b>p=,000</b>				

H<sub>1</sub> hipotezinin test edilmesi için basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Çalışanların işveren marka algısı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan regresyon analizi, oluşturulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (F=137,881; p<0,05). İşveren marka algısının örgütsel bağlılığı açıklama değeri 0,234 olarak hesaplanmıştır. Tablo 6'da görüleceği üzere, işveren markası algısının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır (β=0,487; p=0,000). Bu sonuca göre H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 7. İşveren Marka Algısı - Duygusal Bağlılık Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	Sh	Beta	t	p
(Sabit)	1,558	,184		8,460	,000
<b>İMA</b>	<b>,638</b>	<b>,050</b>	<b>,507</b>	<b>12,510</b>	<b>,000</b>
<b>R=,507</b>	<b>R²=,257</b>				
<b>F=156,509</b>	<b>p=,000</b>				

**Tablo 8. İşveren Marka Algısı Alt Boyutları - Duygusal Bağlılık Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	Sh	Beta	t	p
(Sabit)	1,401	0,209		6,705	,000
Sosyal	0,117	0,078	0,104	1,513	,131
İmaj	0,089	0,075	0,073	1,177	,240
<b>Ücret</b>	<b>0,261</b>	<b>0,057</b>	<b>0,280</b>	<b>4,591</b>	<b>,000</b>
<b>Kültür</b>	<b>0,244</b>	<b>0,081</b>	<b>0,200</b>	<b>3,029</b>	<b>,003</b>
Yönetim	-0,052	0,070	-0,054	-0,750	,453
<b>R=,525</b>	<b>R<sup>2</sup>=,267</b>				
<b>F=34,059</b>	<b>p=,000</b>				

H<sub>2</sub> hipotezlerinin test edilmesi için yapılan regresyon analizlerinin sonuçlarına göre, çalışanların işveren marka algısı ile duygusal bağlılık boyutu arasındaki model (F=156,509; p<0,05) ve işveren marka algısı alt boyutları ile duygusal bağlılık arasındaki modelin (F=34,059; p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İşveren marka algısının duygusal bağlılığı 0,257 oranında açıkladığı ve işveren marka algısının duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 7). İşveren marka algısı alt boyutları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen analiz sonuçlarına göre ise ücret ve kurum kültürü boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 8). Bu sonuçlara göre H<sub>2</sub>, H<sub>2c</sub> ve H<sub>2d</sub> hipotezleri kabul edilirken diğerleri (H<sub>2a</sub>, H<sub>2b</sub>, H<sub>2e</sub>) reddedilmiştir.

**Tablo 9. İşveren Marka Algısı - Devam Bağlılığı Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	Sh	Beta	t	p
(Sabit)	2,266	,196		11,542	,000
<b>İMA</b>	<b>,377</b>	<b>,054</b>	<b>,310</b>	<b>6,935</b>	<b>,000</b>
<b>R=,310</b>	<b>R<sup>2</sup>=,096</b>				
<b>F=48,101</b>	<b>p=,000</b>				

**Tablo 10. İşveren Marka Algısı Alt Boyutları - Devam Bağlılığı Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	Sh	Beta	t	p
(Sabit)	2,025	0,224		9,040	0,000
Sosyal	0,018	0,083	0,017	0,218	0,827
İmaj	0,137	0,081	0,117	1,698	0,090
Ücret	0,056	0,061	0,062	0,918	0,359
<b>Kültür</b>	<b>0,217</b>	<b>0,086</b>	<b>0,184</b>	<b>2,515</b>	<b>0,012</b>
Yönetim	-0,008	0,075	-0,009	-0,107	0,915
<b>R=,330</b>	<b>R<sup>2</sup>=,099</b>				
<b>F=10,936</b>	<b>p=,000</b>				

H<sub>3</sub> hipotezlerinin test edilmesi için yapılan regresyon analizlerinin sonuçlarına göre, çalışanların işveren marka algısı ile devam bağlılığı boyutu arasındaki model (F=48,101; p<0,05) ve işveren marka algısı alt boyutları ile devam bağlılığı arasındaki modelin (F=10,936; p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İşveren marka algısının devam bağlılığını 0,096 oranında açıkladığı ve işveren marka algısının devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 9). İşveren marka algısı alt boyutları ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceleyen analiz sonuçlarına göre ise kurum kültürü boyutunun devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 10). Bu sonuçlara göre H<sub>3</sub> ve H<sub>3d</sub> hipotezleri kabul edilirken diğerleri (H<sub>3a</sub>, H<sub>3b</sub>, H<sub>3c</sub>, H<sub>3e</sub>) reddedilmiştir.

**Tablo 11. İşveren Marka Algısı - Normatif Bağlılık Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	Sh	Beta	t	p
(Sabit)	1,475	,190		7,777	,000
<b>İMA</b>	<b>,586</b>	<b>,053</b>	<b>,465</b>	<b>11,162</b>	<b>,000</b>
<b>R=,465</b>	<b>R<sup>2</sup>=,216</b>				
<b>F=124,595</b>	<b>p=,000</b>				

H<sub>4</sub> hipotezlerinin test edilmesi için yapılan regresyon analizlerinin sonuçlarına göre, çalışanların işveren marka algısı ile normatif bağlılık boyutu arasındaki model (F=124,595; p<0,05) ve işveren marka algısı alt boyutları ile normatif bağlılık arasındaki modelin (F=25,293; p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İşveren marka algısının normatif bağlılığı 0,216 oranında açıkladığı ve işveren marka algısının normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 11).

**Tablo 12. İşveren Marka Algısı Alt Boyutları Normatif Bağlılık Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	Sh	Beta	t	p
(Sabit)	1,433	0,217		6,588	0,000
Sosyal	0,069	0,081	0,061	0,858	0,391
<b>İmaj</b>	<b>0,158</b>	<b>0,079</b>	<b>0,130</b>	<b>2,017</b>	<b>0,044</b>
<b>Ücret</b>	<b>0,188</b>	<b>0,059</b>	<b>0,201</b>	<b>3,181</b>	<b>0,002</b>
Kültür	0,117	0,084	0,095	1,390	0,165
Yönetim	0,059	0,073	0,061	0,810	0,418
<b>R=,469</b>	<b>R<sup>2</sup>=,211</b>				
<b>F=25,293</b>	<b>p=,000</b>				

İşveren marka algısı alt boyutları ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen analiz sonuçlarına göre ise kurum kültürü boyutunun normatif bağlılık üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 12). Bu sonuçlara göre H<sub>4</sub>, H<sub>4b</sub> ve H<sub>4c</sub> hipotezleri kabul edilirken diğerleri (H<sub>4a</sub>, H<sub>4d</sub>, H<sub>4e</sub>) reddedilmiştir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Şirketin içindeki akıl, kuşaktan kuşağa biriktirildiğinde, aktarıldığında ve arttırıldığında kıymetlidir. Örgütsel bağlılık bunu sağlayabildiği, işveren markası ise örgütsel bağlılığı yarattığı için önemlidir (Ayaz, 2017). İşveren markası, çalışanların sadakatini, memnuniyetini, savunuculuğunu ve bağlılığını sağlamak için işletmenin tüm bileşenlerini bir araya getirmeye yardımcı olmaktadır (Gaddam, 2008: 47). Çalışanların bağlılık seviyesi sektörel olmanın dışında işletmelerin uyguladığı insan kaynakları politikaları ve bunun yanında dışarıdaki iş imkanlarının çekiciliğinden fazlasıyla etkilenmektedir (Kuruüzüm vd., 2010: 193). İyi işveren markasına sahip işletmeler, çalışanların bağlılık ve performanslarının sosyo-psikolojik belirleyicilerinden finansal faydalar elde edebilmektedir. Bu tip işletmelerde çalışan kişiler işverenlerine güvenmekte ve o örgüte ait olmaktan gurur duymaktadırlar. Bu durum günümüzün bilgiye dayalı ekonomisinde rekabetçi başarının anahtarı ve etkili örgüt kültürünün arka planıdır (Figurska ve Matuska, 2013: 45). Hem işletmeler için bahsedilen yararları hem de çalışanların daha iyi işverenlere sahip olmaları açısından önemli görülen işveren marka algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tespit edilmesi araştırmanın ana odağını oluşturmuştur. Bunun yanında işveren marka algısının hangi alt boyutlardan oluştuğu, bu alt boyutların duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerindeki etkileri hizmet ve imalat sektörlerinde faaliyet gösteren farklı büyüklükteki işletmeler örneğinde tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçları literatürde daha önce

yapılmış çalışmalar ile büyük oranda benzerlikler göstermekte olup alt boyutlar arasındaki ilişkilerde bazı farklılıklar da görülmüştür.

Yapılan araştırmada kullanılan işveren marka algısı ölçeği Saylan ve Eroğlu (2021) tarafından tersane işletmeleri özelinde yapılan araştırmada da kullanılmış olup, bu araştırmada iş yeri uygulamaları ve itibar olmak üzere iki boyutlu bir yapı ile karşılaşılmıştır. Her iki araştırmada da aynı ölçek kullanılmasına rağmen farklı algı boyutları ile karşılaşılmamasının nedenlerinin araştırma yapılan sektörlerin farklı olması veya Durna ve Eren (2005: 213)'in de vurguladığı gibi katılımcıların kültürel farklılıkları olduğu düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen, işveren marka algısının örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar; Bayrak (2016), Kutluata Aksu vd. (2020) ile Timur ve Kartaltepe Behram (2021)'in çalışmaları ile benzerlikler göstermektedir. Ücret ve yan haklar boyutunun duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçları Tanwar ve Prasad (2016)'ın çalışması ile paralellik gösterirken Priyadarshi (2011)'in çalışması bu iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Çalışmada ayrıca kurum kültürü boyutunun duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile kurumsal imaj boyutunun ise normatif bağlılık ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu da görülmüştür. Sosyal ilişkiler ve yönetim boyutlarının hiçbir örgütsel bağlılık boyutu ile pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olmaması, kişilerin örgütsel bağlılıklarının birlikte çalıştıkları kişiler ya da üstleri ile kurdukları ilişkilerin ötesinde, işverenlerince onlara sağlanan faydalardan etkilendiğini göstermektedir.

Araştırma Balıkesir ve Bursa illerinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma ve daha önce yapılmış çalışmaların sektörel veya kültürel olarak birbirinden farklı alanlarda gerçekleştirilmiş olması nedeniyle kısıtlı uyum elde edilmiştir. Daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilmesi ve karşılaştırmalar yapılabilmesi adına araştırmaların farklı sektörlerde ve farklı kültürel yapıya sahip bölgelerde tekrarlanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Bunun yanında, literatürde bazı çalışmalar, çalışanlara sunulan fayda paketlerinin çalışanların yeteneklerini, motivasyonlarını ve iyi performans gösterme fırsatlarını geliştirmeyi hedeflemesi gerektiğini savunarak, insan kaynakları yönetimi paketlerini bireysel düzeydeki sonuçlarla ilişkilendirmektedir (Foss vd., 2015: 959). Bu nedenle, işveren markasının işveren için yarattığı yararlardan çalışan performansı, motivasyon ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerin üzerindeki etkisi araştırmacılar tarafından ampirik araştırmalar ile desteklenmeli ve burada örgütsel bağlılığın rolü de incelenmelidir.

## KAYNAKÇA

- Albayrak, E., Esmannur, K. O. Ç., Oğuztürk, S., Kesgin, N., & Derdiyok, N. (2019). Hizmet sektöründe işveren markası algısı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 280-293.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?. *Journal of Business Research* 26, 49-61.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Alpar, R. (2013). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.

- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention—the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174-183.
- Ashwini, J., Varma A. J. & Kulkarni, S. (2017). Employer branding: A new strategic dimension of Indian corporations. *International Journal of Innovative Research in Science. Engineering and Technology*, 6(1), 616-620.
- Aslam, S., Mason, C., Zakria, A., & Farid, M. (2016). Gender perceptions: Employer branding through attractiveness, job characteristics and organizational attributes. *American Journal of Trade and Policy*, 3(2), 47-52.
- Ayaz, A. (2017). *Gizli Formüllerleriyle İşveren Markası*. İstanbul: Realta Danışmanlık.
- Bali, M., & Dixit, S. (2016). Employer brand building for effective talent management. *International Journal of Applied Sciences and Management*, 2(1), 183-191.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baş, T. (2011). *İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*, İstanbul: Optimist Yayın ve Dağıtım.
- Bayrak, M. E. (2016). *İşveren Markasına Yönelik Uygulamaların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Medikal Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I. & Rigopoulou, I. (2015). Employer brand of choice: An employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201-1215.
- Bhasin, J., Mushtaq, S., & Gupta, S. (2019). Engaging employees through employer brand: An empirical evidence. *Management and Labour Studies*, 44(4), 417-432.
- Botella-Carrubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Jabaloyes-Vivas, J. M. (2020). Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34, 1836-1849.
- Carmeli, A., & Tishler, A., (2005). Perceived organizational reputation and organizational performance: An empirical investigation of industrial enterprises. *Corporate Reputation Review*, 8(1), 13-30.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Farh, J. L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 339-356.
- Chiu, J. S. K., Chen, W. C., Lu, F. C., & Lee, S. J. (2006). The linkage of job performance to goal setting, team building and organizational commitment in the high-tech industry in taiwan. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 130-144.
- Combs, J. G., & Ketchen, Jr, D. J. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource - based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, 20(9), 867-888.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67.
- Dawn, S. K., & Biswas, S. (2010). Employer branding: A new strategic dimension of Indian corporations. *Asian Journal of Management Research*. 6(1), 21-33.
- Doğru, G., & Yeygel Çakır, S. (2015). İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, 8(40), 674-689.
- Durna, U., & Eren, V. (2011). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Efe, U., Karavelioğlu, C., & Ergun Özler, N. D. (2020). İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dumlupınar University Journal of Social Science/Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 64, 143-161.
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations?. *Journal of Management*, 31(6), 901-919.
- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959-970.



- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K., & Sanisoğlu, S. Y. (2013). Confirmatory Factor Analysis and Fit Indices: Review. *Turkiye Klinikleri J Med Sci*, 33(1), 210-23.
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35-51.
- Foss, N. J., Pedersen, T., Reinholt Fosgaard, M., & Stea, D. (2015). Why complementary HRM practices impact performance: The case of rewards, job design, and work climate in a knowledge - sharing context. *Human Resource Management*, 54(6), 955-976.
- Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1), 45-55.
- González, T. F., & Guillen, M. (2008). Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of 'normative commitment'. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 401-414.
- Güngördü, A., Ekmekçioğlu, E. B., & Şimsek, T. (2014). An empirical study on employer branding in the context of internal marketing. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 1(1), 1-15.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319-337.
- Jo, S. J., & Joo, B. K. (2011). Knowledge sharing: The influences of learning organization culture, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 353-364.
- Joo, B. K., & Mclean, G. N. (2006). Best employer studies: A conceptual model from a literature review and a case study. *Human Resource Development Review*, 5(2), 228-257.
- Kuruüzüm, A., Irmak, S., & Çetin, E. İ. (2010). İşe bağlılığı etkileyen faktörler: İmalat ve hizmet sektörlerinde karşılaştırmalı bir analiz. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 53, 183-198.
- Kutluata Aksu, K., Kenek, G., & Sökmen, A. (2020). İşveren markasının örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatminin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4085-4096.
- Lawler III, E. E., Kuleck Jr, W. J., Rhode, J. G., & Sorensen, J. E. (1975). Job choice and post decision dissonance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 133-145.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.
- Lok, P., & Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mölk, A., & Auer, M. (2018). Designing brands and managing organizational politics: A qualitative case study of employer brand creation. *European Management Journal*, 36(4), 485-496.
- Narcıkara, E., Gürol, Y., & Üzmez, A. (2016). İşveren markası oluşturma: Katılım bankası örneği. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 5(2), 45-58.
- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Priyadarshi, P. (2011). Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment & turnover. *Indian Journal of Industrial Relations*, 510-522.
- Robertson, A., & Khatibi, A. (2013). The influence of employer branding on productivity-related outcomes of an organization. *IUP Journal of Brand Management*, 10(3), 17-32.

- Saylan, O. & Eroğlu, U. (2021). Tersane işletmelerinde mevcut ve potansiyel çalışanların işveren marka algısı. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 219-236.
- Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Management*, 19(3), 33-45.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854-886.
- Temoçin, N., Durmaz, İ. B. V., & Eysel, C. Ş. (2021). İşveren markası algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Özel bir havayolu şirketinde bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(1), 39-55.
- Timur, A., & Kartaltepe Behram, N. (2021). İşveren markası ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü: Sosyal kimlik kuramı bağlamında bir araştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 135-150.
- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal Of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Widyana, S. F., Yuniarsih, T., & Ahman, E. (2021, September). Employer branding strategy to increase employee engagement. In 5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020) (614-617). Atlantis Press.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yıldız, S. B., & Bostancıoğlu, Ş. B. (2020). İşveren markası ve işveren markasının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4205-4219.
- Yüksel, Ö. (2000.) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.