

İşveren Markası Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma

Faruk ÇAKMAK*

Öz

Bu çalışmanın amacı; hizmet sektöründe telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren bir işletmedeki yetenek yönetiminin işveren markası algılarının örgütsel bağlılıkları üzerine olan etkisini tespit etmektir. Araştırma verileri Türkiye'de hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin İstanbul, İzmir ve Ankara lokasyonlarındaki 1055 çalışana yapılan anket sonucunda elde edilmiştir. Araştırmanın uygulama aşamasında gerçekleştirilen veri analizinde SPSS 22 ve AMOS programlarından yararlanılmıştır. Araştırma bulgularına göre; çalışanların işveren markası algılarıyla örgütsel bağlılıkları anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu bulgular işveren markası bileşenlerinde sağlanacak iyileşmenin, aynı zamanda örgütsel bağlılık bileşenini de olumlu yönde etkileyeceğini göstermektedir. Çalışmanın son bölümünde elde edilen araştırma sonuçlarının teorik ve uygulama alanına etkileri tartışılarak sektör yöneticilerine ve gelecekte yapılacak çalışmalara önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, İşveren Markası Algısı, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Yetenek Yönetimi, Hizmet sektörü

The Effect of Employer Brand Perception on Organizational Commitment: A Research in the Service Industry

Abstract

The aim of this study is to determine the effect of employer brand perceptions of talent management on their organizational commitment in a business operating in the telecommunication sector. Research data was obtained by a company's 1055 employees operating in İstanbul, İzmir, and Ankara provinces. SPSS 22 and AMOS programs were used in data analysis. According to the research findings; there is a significant relationship between employees' employer brand perception and organizational commitment. These findings indicate that if any improvements occurs in employer branding components will also increase the organizational commitment component. The theoretical and practical effects of the research results were discussed, and recommendations were made to sector managers and future studies.

Keywords: Organizational Commitment, Employer Brand Perception, Emotional Commitment, Continuing Commitment, Talent Management, Service Industry



Özgün Araştırma Makalesi (Original Research Article)

Geliş/Received: 03.04.2021

Kabul/Accepted: 18.10.2022

DOI: <https://dx.doi.org/10.17336/igusbd.902032>

* Endüstri Mühendisi, Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Kocaeli, Türkiye. E-posta: farukcakmaktr@gmail.com ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8291-9659>

1. Giriş

Bilgi toplumu kavramıyla hayatımıza giren yetenek yönetimi olgusu, işletmeler için insan faktörünü en önemli sermaye bileşeni haline getirmiştir. Yetenek yönetiminin önemini arttırmasıyla birlikte insan faktörü, sanayi devrimindeki pasif rolünden sıyrılarak, bizatihi şirket içindeki tüm süreçlere ve karar mekanizmalarına etki eden bir konuma gelmiştir. İnsan faktörünün bu denli önemli hale geldiği günümüzün dinamik iş eko sisteminde, işletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek ve rakiplerinden farklılaşım sektörlerinde öne çıkabilmek için insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ağırlık vermeye başlamışlardır. Bu noktada işveren markası; etkin insan kaynakları yönetimi araçlarından biri haline gelmiştir (Ahmad ve Daud, 2016).

İşveren markası terimi 90'lı yıllarda ilk defa ortaya çıkmış olup, organizasyonun stratejik insan kaynakları unsurlarının uygulanmasıyla potansiyel yetenekleri çekmeyi ve elde tutmayı amaçlamaktadır (Blasco vd., 2014). Dabirian vd. (2017) işveren markasının organizasyon hakkındaki bilgileri yönetmeye ve mevcut/potansiyel çalışanların şirkete ilişkin algısına odaklanan uzun vadeli stratejik bir süreç olarak tanımlamaktadır.

İşveren markası nitelikli işgücünü arttıran bir olgu olmakla birlikte, işveren markası algısında sağlanacak olası iyileşmeler, aynı zamanda işletmenin müşteri potansiyeli ve pazardaki gücünü de arttırmaktadır (Esteban, 2012). İşveren markasının gerek şirket içinde gerekse de şirket dışında önemli yansımaları bulunmaktadır. Şirket içindeki etkilerinin başında; yetenek yönetimi stratejisi çerçevesinde çalışanlara sağlanan kariyer imkanları gelmektedir. İşveren markasının şirket dışına yönelik başlıca yansımaları arasında ise; işletme imajı ve itibarının olumlu yönde etkilenmesi ve işletmenin yıkıcı rekabet ortamında rakiplerden pozitif yönde ayrılarak avantaj kazanması gelmektedir (Nayır ve Fındıklı, 2018).

Örgütsel bağlılık; duygusal, devam ve normatif bağlılık üzere üç alt unsurdan oluşmaktadır. Yapılan araştırmalar dikkate alındığında, işveren markasının insan kaynakları uygulamaları bağlamında etki ettiği en önemli etmenlerden birinin örgütsel bağlılık olduğu ortaya çıkmaktadır. İşveren markası algısını yukarıya çeken işletmeler, bunun sonucunda yüksek örgütsel bağlılık seviyesine ulaşmaktadırlar (Fu ve Deshpande, 2014).

Çalışanların sahip oldukları işveren markası algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bu çalışmanın ilk bölümünde işveren markası, örgütsel bağlılık ver her iki değişken arasındaki ilişkiler literatür destekli incelenmiştir. Literatürde işveren markası ve örgütsel bağlılık değişkenleriyle ilgili araştırmalar bulunmakla beraber, hedef kitle olarak İstanbul, İzmir ve Ankara olmak üzere üç büyük metropolde çalışan telekomünikasyon sektörü çalışanlarının hedeflendiği çalışmalara rastlanmamıştır. Diğer taraftan çalışmanın uygulama kısmındaki analiz çeşitliliği (SPSS ve AMOS), çalışmaya uygulama derinliği sağlamaktadır. Çalışma sonucunda ortaya çıkan bulguların literatüre, özellikle de telekomünikasyon sektöründeki çalışanların işveren markası algıları üzerinden örgütsel bağlılık durumlarına ilişkin yorumlamalara katkı sağlaması beklenmektedir. Bunun yanında çalışma sonunda elde edilen bulguların, farklı sektörlerde konuyla ilgili yapılacak çalışmalara yön vereceği değerlendirilmektedir. Araştırmanın sonuç bölümünde araştırma bulguları üzerinden sektör profesyonelleri ve karar vericilerine yönelik önerilerde bulunulmuştur.

2. Literatür İncelemesi

2.1. İşveren Markası

İşveren markası süreci en sade ifadeyle yetenek yönetimi uygulamalarında, markalaşma yaklaşımının kullanılmasını içermektedir. Birçok işletme işveren markasını

yetenek yönetimi stratejileriyle uyumlu olarak, şirket içi ve dışı olmak üzere iki uygulama biçiminde yönetmektedir. Şirket dışı alanda öne çıkan boyut, yetenekli adayları şirkete çekebilecek etkili bir işe alım süreci yapılandırılmaktır. Şirket içi uygulama biçiminde ise hedef kitlesi mevcut çalışanlar olup çalışanların değer, yetkinlik ve hedefleriyle şirket değer ve stratejilerinin hizalanması ya da entegrasyonu, bu boyutun temel amacıdır (Erkanlı vd., 2015).

Bugünün dinamik iş dünyasında faaliyet gösteren ve yetenek yönetiminin önemine vakıf olan birçok kurumsal işletme, yetenekli çalışanların kuruma kazandırılmasını en önemli insan kaynağı stratejileri arasında görmektedir. Bu sürecin önemli görülmesinin arkasında, çalışan deneyimi döngüsünün işe alım süreciyle başlaması gelmektedir. Dolayısıyla çalışan deneyimi döngüsü sürecinin dip toplamdaki performansı, işletmelerin işe alım süreçlerinde ne kadar yetkin ve kurum prensipleriyle uyumlu çalışanlar aldıklarıyla yakından ilintilidir. İşe alım süreçlerini başarıyla gerçekleştiren işletmeler başta eğitim, yetenek yönetimi ve çalışma ilişkileri olmak üzere, çalışan hayat döngüsü içerisindeki diğer süreçlerin verimliliklerini garanti altına almaktadırlar (Karatepe, 2005).

İşveren markası süreci, mevcut ve potansiyel çalışanları dahil edecek şekilde markalama biliminin uygulandığı faaliyettir bütünüdür. Markalama genel olarak; insan kaynakları faaliyetlerine pazarlama prensiplerinin uygulanması anlamına gelmektedir. Markalama kavramı ilk kez ürün konseptinde kullanılmış olup, bu aşamada bir ürünün müşterilerde nasıl temsil edildiğiyle ilgilenilmiştir. Buna karşın kurumsal marka kavramı ise, bir işletmenin işveren markası algısının şirket dışındaki kitlelere ya da paydaşlara nasıl sunulduğunu konu almaktadır. İşveren markalamasında gerek mevcut gerekse de potansiyel çalışanlar marka hedefi olarak kabul edilmektedir. İşveren markalamasının temel dayanağı nitelikli işgücü politika ve istihdam istihdam deneyimleridir. İşletmeler istihdam deneyimlerini netleştirip özenle ve etkili biçimde yönetmeleri durumunda, bunu bir değere dönüştürebilme imkanına sahip olabilirler. İşveren markası; ilgi değeri, gelişim değeri, uygulama değeri, ekonomik değer ve sosyal değer olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır (Edwards, 2009).

2.1.1. İlgili Değeri Boyutu

İlgili değeri boyutu, çalışanların fikir üretme reflekslerini ortaya çıkaracak çalışma ortamını sağlamaya katkıda bulunmaktadır. Bu sayede çalışanlar inovatif yaklaşımlarla düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilmekte, yenilikçi ve yüksek kalitede ürün ve hizmetler ortaya konulmaktadır. Bu değer düşük seviyede olduğu işletmelerde, yeni fikirlerin üretilmesine ve kabul edilmesine olanak tanıyan bir ekosistemin olmadığı görülmektedir. Bu tür bir işletmede, çalışanların fikir üretebilme yetkinlikleri ya da kurumsal girişimcilik refleksleri, organizasyonda inovasyon kültürü olmadığından, yönetim tarafından karşılık bulmayacaktır. Dolayısıyla çalışanların ürettikleri fikirlerin işlevsellik kazanıp hayata geçirilebilmesi için, işletmenin kurum kültürünün fikir üretmeyi teşvik edecek şekilde yapılandırılması durumu, çok önemli bir önkoşuldur (Berthon vd., 2005).

2.1.2. Gelişim Değeri Boyutu

Gelişim değeri, çalışanlara mesleki ve kişisel gelişim alanlarında sunulan eğitim imkanlarıyla ilişkilidir. Çalışanların işe adapte olmaları, kendini geliştirerek yüksek performans sergilemeleri ve bu sayede çalıştıkları kuruma katma değer sağlamaları, bu değer için sonucudur. Çalışana sunulan eğitim fırsatları gelişim değerinin önemli bir parçası olmakla birlikte, tek başına yeterli değildir. Gelişim değeri boyutunun diğer unsuru; çalışanların yöneticileri ve diğer çalışma arkadaşları tarafından saygı görmesi ve

takdir edilmesidir. Kendilerine sunulan eğitim gelişim imkanlarından ve takdir/ödüllendirme konularından memnuniyet duyan çalışanlar, çalıştıkları kuruma uyum sağlamak ve faydalı olmak noktasında ellerinden gelenin en iyisini yapma eğilimi göstermektedirler (Karatepe, 2005).

2.1.3. Uygulama Değeri Boyutu

Uygulama değeri, bir kurumun müşteri odaklı olup olmamasına dayanmakta olup öğrenilenleri uygulamaya aktarabilme fırsatı vermesini ifade etmektedir. Bu boyutun performansı, bir işletmede müşteri memnuniyetinin ne denli önemli konumlandırıldığıyla yakından ilintilidir. Bölüm bazda çalışan ve lokal birim hedeflerinin ön planda tutulduğu, müşteri memnuniyetinin nihai şirket hedefi olarak adreslenmediği bir kurumda, müşteri odaklılıktan bahsetmek oldukça güçtür. Buradan hareketle müşteri odaklı olmak, en başta çalışanların bu vizyon çerçevesinde hareket etmesi ve gerekli yetkinliklere sahip olmasıyla mümkündür. Diğer taraftan çalışanların eğitimler sonrasında öğrendikleri formasyon ve karşılaştıkları süreçlerde kazandıkları deneyimler, ancak öğrenen organizasyon kültüründe hayata geçebilecektir. Bu noktada işletme karar vericileri çalışanların öğrendiklerini etkin bir biçimde uygulamaları amacıyla gerekli iş ortamını sağlamalıdır (Erkanlı vd., 2015).

2.1.4. Ekonomik Değer Boyutu

Ekonomik değer boyutu, işveren markasının en temel boyutlarından olup motivasyonel bağlamda daha çok hijyenik faktörlere işaret etmektedir. Bu faktörler içerisinde; çalışanların çalıştıkları fiziki ortam, aldıkları ücretler, yararlandıkları yan haklar (temsil ücreti, araba, benzin, sağlık sigortası vs.), çalışma saatleri ve çalıştıkları yerdeki sosyal olanaklar sayılabilir. Bu parametrelere ilaveten, yeni fikir ve önerilere karşı işyerinin ve yöneticilerin tavrı, iş zenginleştirme ve rotasyon imkanları, yönetici ve çalışanların yetkinlikleri ve potansiyelleri de ekonomik değer boyutunu şekillendiren diğer değişkenlerdir. İşveren markası algısının yükseltilmesi bakımından, sadece ekonomik değer boyutuna yatırım yapmak yeterli değildir. Bununla birlikte, bu alandaki faktörlerin büyük bölümü motivasyonel anlamda hijyenik faktörler olarak değerlendirildiğinden, bu boyutta işletme karar vericileri önemli aksiyonlar almalıdırlar. Çalışanlar ekonomik refaha sahip oldukları kurumlarda, diğer boyutlardaki performansı sorgulamaktadırlar. Dolayısıyla ekonomik değer boyutunun işveren markası çerçevesinde, diğer boyutlardan farklı olarak ön koşul olma noktasında ayrı bir önemi bulunmaktadır (Kara, 2013).

2.1.5. Sosyal Değer Boyutu

Sosyal değer, çalışanların fizyolojik ve psikolojik boyutta sürekli desteklenmeleri durumuna dayanmaktadır. Çalışanların iş ortamında iç (çalışma arkadaşları ve yöneticiler) ve dış paydaşlarla (tedarikçiler, çözüm ortakları, müşteriler) kurdukları etkili iletişim ve yönetim şekli, bu boyutun performansını olumlu yönde etkilemektedir. Buna karşın, insan ve iş odağı dengesinin ciddi manada iş tarafına kaydığı işletmelerde, çalışanlar yeterince sosyalleşemezler. Bunun sonucu olarak ise, sadece iş bazlı iletişimin ön planda olduğu duygusal zeka yetkinliklerinin arka plana kaydığı ve iş çıktılarının temel performans göstergesi olarak görüldüğü robotik bir iş ortamı ortaya çıkmaktadır. Bu ortam her ne kadar kısa vadede bir başarı getirme ihtimaline sahip olsa da, bu başarının yüzeysel bir zeminden devamlı ve sürdürülebilir bir sürece dönüşmesi oldukça güçtür. Başarının sürdürülebilir olması, çalışanların iç ve dış motivatörlerine değen somut

adımlar atılmasına bağlıdır. Bu adımları atan kurumlar işveren markası algısında önemli kazanımlar elde ederek, çalışanların örgütsel bağlılık seviyesini de yükseltmektedir (Terlemez, 2012).

2.2. Örgütsel Bağlılık

İşletmelerin temel sermaye bileşeni yetkin insan kaynağıdır. Nitelikli insan gücü içerisinde kendisini çalıştığı kuruma ait hissedenen, kurumun hedeflerine ve amaçlarına ulaşmada ekstra gayret gösteren çalışanlar kurumlarına bağlı olanlardır. Çalışanların kurumlarına karşı aidiyet hissetmeleri, kendilerini kurumlarında aileden bir parça gibi görmeleri, kendi yetenek yönetiminin kurumun sahip olduğu organizasyonel kültür, norm, değer, hedef ve stratejileriyle entegre olması durumu, örgütsel bağlılık şeklinde açıklanabilir. Bir başka ifadeyle örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştıkları işletmenin kural, değer ve stratejilerini ne kadar benimsediği ve içselleştirdiğiyle yakından ilintilidir. Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanlar, bağlılık seviyesi düşük olanlarla kıyaslandığında, işletmelerinin mevcut ve gelecekteki döneme ait başarı potansiyeli için daha fazla çaba sarf etme eğilimindedirler (Baykal, 2019). Örgütsel bağlılık; duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Allen ve Meyer, 1991). Bir başka araştırmacı Salancik (1977)'e göre örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve işletmeye karşı ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur. Bu yaklaşımda kişinin yani çalışanın davranışlarıyla tutumları uyum içinde olmalıdır. Bu uyum sağlanmadığı takdirde çalışan, strese ve gerilime girmek yoluyla huzursuz olacak, bu durumun sonucunda ise örgütsel bağlılık seviyesi düşecektir. Yüksek bir bağlılık seviyesi için, davranış ve tutumlar arasında kuvvetli bir bağ bulunması gerekmektedir.

2.2.1. Duygusal Bağlılık

Çalışanın kurum kültürüyle entegre olduğu, hedef, strateji ve değerlerini içselleştirdiği, kısacası işletmeye karşı üst seviyede aidiyet hissettiği bağlılık çeşididir (Doğan ve Kılıç, 2007). Duygusal bağlılıkta çalışanların yetkinlik, değer ve öncelikleriyle kurumun değer ve prensipleri uyum içerisinde olup, belli bir anlam bütünlüğü bulunmaktadır. Bu seviyede hissedilen bağlılık, ekonomik kıyaslama başta olmak üzere zorunlu sebeplerden dolayı değil, tamamıyla çalışanların kurumlarına karşı duydukları kuvvetli istekle ilişkilidir. Çalıştığı kuruma karşı duygusal bağı olan bir çalışan, her ne koşulda olursa olsun en zor koşullarda dahi, her zaman daha fazlasını ve iyisini yapmaya isteklidir. Çalışanlar kurumlarını daha ileri seviyeye taşımak için güçlü bir irade ortaya koyarak ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışırlar (Franca ve Pahor, 2012). İşin yapısına ait özellikler, işin çekiciliği, kişisel özellikler, çalışanlar arası ahenk, adalet, güven, tecrübe, kararlara müdahil olma ve yapısal özellikler, duygusal bağlılığı etkileyen temel parametrelerdir (Özutku, 2008).

2.2.2. Devam Bağlılığı

Bu bağlılık türünde çalışan, işletmede kalma ve kalmama seçeneklerinde karşılaacağı duruma göre hareket etmektedir. Çalışanın işte kalma ya da ayrılma kararı, işyerinde sunulan ekonomik imkanlara bağlıdır. İşletmenin çalışana sağladığı ekonomik fayda, çalışanın işten ayrılması durumunda piyasadan alacağı faydadan daha fazlaysa, çalışan işte kalma eğilimindedir. Bu durumun tam tersi olan senaryo gerçekleştiğinde ise, yani piyasa şartları şirket koşullarından daha iyiyse, çalışan işten ayrılma kararına yaklaşır. Devam bağlılığında duygular arka planda olup, işte kalma ve işten ayrılma

kararları tamamıyla ekonomik şartlar üzerinden verilmektedir. Çalışanın karar aşamasında dikkate aldığı en önemli şartlar arasında; alacağı ücret ve yan haklar, iş bulamama olasılığı ve maliyeti, tazminat alamama olasılığı, taşınma durumu gerekmesi, piyasada iş bulsa dahi o kuruma adapte olamama durumu, yeni işe başlayacağı kurum tarafından kabullenilmeme gibi faktörler yer almaktadır. Devam bağlılığında çalışan çalıştığı ana kadar harcadığı emeği bir maliyet kalemi olarak görerek, bu maliyetin karşılığı olarak kurumda kalmayı tercih etmektedir. Ne zamanki bu bedelin karşılığı başka bir kurum tarafından ödenir ve çalışan daha iyi şartlarda bir iş fırsatıyla karşılaşır, o zaman iş değiştirme kararını kolaylıkla verebilir. Dolayısıyla çalışanların çalıştıkları kurum için sarf ettiği yatırım seviyesi, miktarı, iş fırsatlarının azlığı ve ulaşılmazlığı, devam bağlılığının ana belirleyicileridir (Özutku, 2008).

2.2.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılığın temelinde ahlaki veya etik nedenler yer almaktadır. Bir başka ifadeyle bu bağlılık türünde çalışanlar, çalıştıkları kuruma karşı devam etme yolunda zorunluluk hissederler. Normatif bağlılığın merkezinde çalışanın sosyalleşme seviyesi bulunmaktadır. Çalışanların kurum içerisinde sahip oldukları sosyal imkanlar, normatif bağlılık seviyesini belirlemektedir. Bu imkanların başında, çalışanın çalışma arkadaşlarıyla geçirdiği kaliteli zaman, paylaştıkları deneyimler, çalışanın sosyalleşmesi noktasında baskıya yol açmaktadır. Diğer taraftan kurumun eğitim ve gelişim faaliyetleri başta olmak üzere, çalışana için yaptığı her türlü harcama çalışanın kuruma olan normatif bağlılık seviyesini artırma potansiyeline sahiptir (Yüceler, 2009).

2.3. İşveren Markasıyla Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Araştırma Hipotezleri

İşveren markası ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Fernon, 2008). İşveren marka algısı yükseldikçe örgütsel bağlılık seviyesi de yükselmektedir. İşveren markası çalışanların işletmeye ait amaçlarını içselleştirerek kuruma olan aidiyet duygusunun geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Bir kurumda yüksek seviyede konumlanan örgütsel bağlılık, aynı zamanda o kurumun yetkin çalışanları tutundurmadaki maharetine ve yüksek markalaşma potansiyeline işaret etmektedir (Kara, 2013). Bu bağlamda işveren markasını iyileştirmeye yönelik atılan adımlar, piyasadaki yetkin adayların kuruma çekilmesini kolaylaştırmakta, mevcut çalışanların ise kuruma karşı bağlılık seviyelerini arttırmaya zemin oluşturmaktadır (Xiaofeng, 2009).

Bir kurumda örgütsel bağlılığı sağlamanın önemli bir yolu, yüksek bir işveren markası algısına sahip olmasından geçmektedir. Çalışanları tarafından en iyi işveren statüsünde görülen bir işletmede örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olacağından, işten ayrılma niyeti az olacaktır (Roserthorn, 2009). Örgütsel bağlılığın işletmeler tarafından en önemli ve istenilir seviyesi olan duygusal bağlılık seviyesinde ise, çalışanla şirket arasında anlam bütünlüğünün olması son derecede önemlidir. Bir işletmede algılanan işveren markası, çalışanların kurumun hedef, strateji ve değerlerini kabul ederek bütünsel bir bakış açısıyla büyük resmi görmesini sağlayarak anlam bütünlüğüne hizmet etmektedir. Kurumlarına karşı anlam bütünlüğü içerisinde olan çalışanlar ise, kurumlarına karşı daha fazla bağlılık hissetmektedirler (Edwards, 2005). Bu bağlılık, işveren markası uygulamaları ile güçlendirilmekte olup, çalışanların kurumlarında kalma oranları artmaktadır (Berthon vd., 2005).

Etkin işveren markası uygulamalarıyla faaliyet gösterdikleri sektörlerde olumlu itibar kazanmış kurumların, insan kaynakları uygulamalarına çok daha fazla oranda

güven duyulmaktadır. Bu durum potansiyel ve mevcut çalışanların işletme ile ilgili düşüncelerini pozitif yönde etkilemektedir. Bunun sonucu olarak ise, örgütsel çekicilik seviyesi artmakta ve işletme sektöründe cazibe merkezi haline gelmektedir. Tüm bunların çıktısı olarak ise; kuruma olan örgütsel bağlılık anlamlı bir düzeyde artış göstermektedir (Çiftçioğlu, 2009). Bir başka ifadeyle işletmeye karşı duyulan bağlılık seviyesi, kurumun gerçekleştirdiği işveren markası aksiyonlarından ve buna bağlı farklılaşan insan kaynakları uygulamalarından yüksek düzeyde etkilenmektedir (Kuruüzüm vd., 2010).

Son on yılda Türkiye’de özellikle kurumsal, büyük işletmeler tarafından uygulanmaya başlanan yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında işveren markası ve örgütsel bağlılık kavramlarının önemi oldukça artmıştır. Türkiye sanayisine yön veren ilk beş yüz sanayi kuruluşlarındaki yetenek yönetimi uygulamaları incelendiğinde, birçok işletmenin işveren markası ve örgütsel bağlılık konularının, çalışan değer önermesi (Employee Value Proposition) yaklaşımına dayandığı görülmektedir. Bu yaklaşıma göre işveren markası kavramı çek, tut ve bağla olmak üzere üç boyut üzerine temellendirilmektedir. Çek boyutu işletmenin potansiyel yetenekli çalışanlar tarafından tercih edilmesi isteğiyle ilgilenirken, tut boyutu ise; bu çalışanların örgütte kalmasına odaklanmaktadır. Son ve en önemli boyut olan kal boyutunda ise, çalışanlar tatmin edilebilir seviyede örgütsek bağlılık düzeyine ulaşmakta ve çalıştıkları kurum için rutin işleyişin dışında fark oluşturup işletmeye katma değer üretmektedirler (Özgen ve Akbayır, 2011).

Çek, tut ve bağla boyutlarıyla şekillenen işveren markası aksiyonları, rekabetçi iş hayatındaki yetenek pazarında, pazarlama odaklı yetenek stratejileri geliştirmenin önemini artırmaktadır (Sears, 2003). Yapılandırılmış, süreç odaklı işveren markası vizyonuna sahip olan işletmeler, günümüzün yeni nesil kuşaklarına (y ve z) geleneksel insan kaynakları uygulamalarından çok daha farklı olan modern insan kaynakları stratejileri ve uygulamalarıyla hitap etmektedir. Bu bağlamda; çalışma ortamında daha esnek ve özgür bir ortamın sağlanması, hibrit ya da uzaktan çalışmanın ağırlıkta olduğu çalışma modelinin uygulanması, organizasyonda dikey hiyerarşi yerine yatay ve matris takım kurgulamalarıyla kurumsal çevikliğin artırıldığı bir işletmede, bu ekosistemde işveren markası ve örgütsel bağlılık değişkenlerin pozitif manada etkilenecekleri kolaylıkla söylenebilir. Diğer taraftan bu tür modern insan kaynakları uygulamalarıyla işveren markası algısını iyileştiren işletmeler, karar mekanizmalarında çalışanların fikirlerine yer vererek olumlu bir örgüt ortamı oluşturmaya çalışarak, çalışanların iş tatmin düzeyine olumlu katkıda bulunmaktadır. Bu durumun sonucu olarak ise; çalışanların örgütsel bağlılık seviyesi kademeli olarak artış göstermektedir (Ören ve Yüksel, 2012).

İşveren markasına yönelik uygulamaların örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve medikal sektöründe bir uygulama adlı çalışmasında Bayrak (2016), diğer birçok çalışmada olduğu gibi, işveren markası algısının örgütsel bağlılık değişkenini pozitif ve güçlü bir şekilde etkilediğini bulmuştur. İlgili çalışmanın çıktılarına göre; işveren markası algısı çalışanların örgütsel amaçları benimsemelerini sağlayarak örgütün misyonunu ve değerlerini özümsemesine hizmet etmekte, bu durumun sonucunda ise çalışanların örgüte karşı daha yüksek oranda bağlılık hissetmelerini sağlamaktadır.

Bu açıklamalar ışığında, çalışmanın hipotezlerini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

H1. İşveren markası örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki etmektedir.

H2. İşveren markası duygusal bağlılığa pozitif yönde etki etmektedir.

H2a. Uygulama değeri boyutu duygusal bağlılığa pozitif yönde etki etmektedir.

H2b. İlgili değeri boyutu duygusal bağlılığa pozitif yönde etki etmektedir.

H2c. Gelişim değeri boyutu duygusal bağlılığa pozitif yönde etki etmektedir.

H2d. Sosyal değer boyutu duygusal bağlılığa pozitif yönde etki etmektedir.
H2e. Ekonomik değer boyutunu örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki etmektedir.

H3. İşveren markası devam bağlılığına pozitif yönde etki etmektedir.
H3a. Uygulama değeri boyutu devam bağlılığına pozitif yönde etki etmektedir.
H3b. İlgı değeri boyutu devam bağlılığına pozitif yönde etki etmektedir.
H3c. Gelişim değeri boyutu devam bağlılığına pozitif yönde etki etmektedir.
H3d. Sosyal değer boyutu devam bağlılığına pozitif yönde etki etmektedir.
H3e. Ekonomik değer boyutu devam bağlılığına pozitif yönde etki etmektedir.

H4. İşveren markası normatif bağlılığa pozitif yönde etki etmektedir.
H4a. Uygulama değeri boyutu normatif bağlılığa pozitif yönde etki etmektedir.
H4b. İlgı değeri boyutu normatif bağlılığa pozitif yönde etki etmektedir.
H4c. Gelişim değeri boyutu normatif bağlılığa pozitif yönde etki etmektedir.
H4d. Sosyal değer boyutu normatif bağlılığa pozitif yönde etki etmektedir.
H4e. Ekonomik değer boyutu normatif bağlılığa pozitif yönde etki etmektedir.

3. Araştırmanın Metodolojisi

3.1. Örneklem

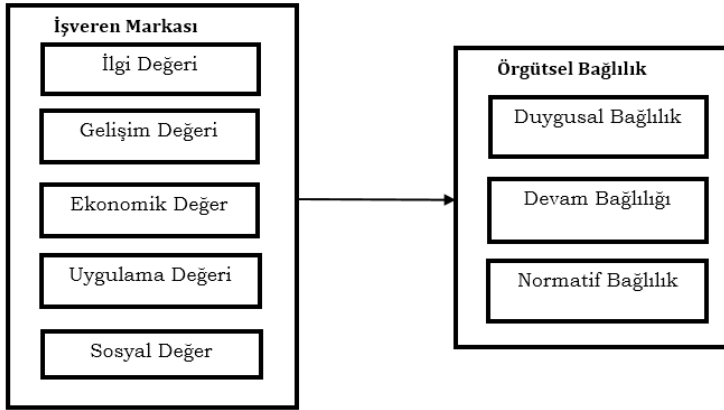
Araştırmanın ana kütesini İstanbul, İzmir ve Ankara'da hizmet sektöründe faaliyet gösteren telekomünikasyon alanında çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma örneklemi olarak İstanbul, İzmir ve Ankara'da lokasyonlarının seçilmesinin nedeni; işletme popülasyonunun temsil çeşitliliğini en iyi bu illerin oluşturmalarıdır. Anketle ilgili demografik veriler Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Demografik Özellikler

Değişken	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	621	59%
Kadın	434	41%
Medeni Durum		
Bekar	563	53%
Evli	492	47%
Eğitim Düzeyi		
Lise	462	44%
Lisans	531	50%
Yüksek Lisans	62	6%
Yaş		
22-28 yaş	545	52%
29-35 yaş	421	40%
36 yaş ve üzeri	89	8%
Çalışma Süresi (Kıdem)		
0-3 yıl	418	40%
4-7 yıl	384	36%
8 yıl ve üzeri	253	24%
Lokasyon		
İstanbul	372	35%
İzmir	276	26%

3.2. Araştırmanın Modeli, Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

Araştırmanın kavramsal modelinde işveren markası bağımsız değişken olarak yer alırken, örgütsel bağlılık değişkeni ise bağımlı değişken olarak konumlanmaktadır. Şekil 1'de araştırmanın kavramsal modeli gösterilmektedir.



Şekil 1. Kavramsal Model

Araştırmada veri toplama aracı olarak çoktan seçmeli anket formundan yararlanılmıştır. Anket tasarımında 5'li Likert ölçeği kullanılmış olup, seçenekler tamamıyla katılmıyorum (1) seçeneğiyle tamamıyla katılıyorum (5) seçeneği arasında sıralanmıştır. Anket, demografik özelliklerle ilgili sorular, işveren markası bileşenleri soruları ve örgütsel bağlılık soruları olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Demografik özellikler; cinsiyet, medeni durum, yaş, deneyim süresi, eğitim düzeyi ve lokasyon değişkenlerinden oluşmaktadır. Araştırmaya ait anket 14.10.2019 ve 31.10.2019 tarihleri arasında gerçekleştirildiğinden, etik kurulu onayı süreci uygulanmamıştır. Ayrıca çalışma sürecince tüm etik kurallara riayet edilmiştir.

Araştırmada işveren markası ölçeği olarak, Güngördü vd. (2014) tarafından gerçekleştirilen "İşsel pazarlama bağlamında işveren markalaması üzerine ampirik bir çalışma" isimli çalışmalarında kullandıkları ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin temeli Berthon vd. (2005)'nin geliştirdiği 25 maddelik İşveren Çekiciliği Ölçeğine dayanmaktadır. Örgütsel bağlılık tarafında ise, Allen vd. (1998)'in duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç alt boyuttan oluşan "Örgütsel Bağlılık" ölçeğinden yararlanılmıştır. Anketin Türkçe versiyonuna ilişkin kullanımda Gürkan (2006)'nın "Örgütsel bağlılık: Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya üniversitesinde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması" çalışmasından yararlanılmıştır. Anket 18 sorudan oluşmakta olup 15, 16, 17 ve 18. sorular ters ölçekli sorular olduğundan, analizler yapılırken sorular dönüştürülmüştür. Sonuç olarak anketin ilk bölümü demografik özellikler ile ilgili 6 ifadeyi içermekteyken, ikinci bölüm işveren markası çerçevesinde oluşturulmuş 25 ifadeden oluşmaktadır. Son olarak anketi oluşturan üçüncü bölüm ise; örgütsel bağlılık değişkenine ait 18 ifadeyi kapsamaktadır.

Anketle ilgili ölçek geliştirildikten sonra, tasarım ve tutarlılıkla ilgili sağlık kontrolünü yapmak amacıyla; deneyimli hizmet sektörü yöneticileri (müdür, yönetici, takım lideri) ve akademik uzmanlardan oluşan 22 kişiden oluşan bir örnekleme sorular sorularak sonuçlar analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar üzerinden sonuçların tutarlı olduğu anlaşıldığından, anket ölçeğinin olduğu gibi kullanılmasına karar verilmiştir.

4. Analiz ve Bulgular

4.1. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada öncelikli olarak işveren markası ve örgütsel bağlılık ölçeklerine, SPSS'te güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizinde her iki boyut ayrıca değerlendirilmiştir. Güvenilirlik ölçütü olarak literatürde en çok kullanılan yöntem olan Cronbach Alpha değeri kullanılmıştır. Cronbach Alpha değeri; 0 ile 1 arasında bir değer almakla birlikte, bire yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği de artmaktadır. Ölçeklere ait Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde, işveren algısı boyutları için ($\alpha=0,979$) olarak gerçekleşirken, örgütsel bağlılık için ise ($\alpha=0,982$) değerine ulaşılmakta olup, bu değerler ölçek güvenilirliklerinin yeterli seviyede olduğuna işaret etmektedir (Tavakol ve Dennick, 2011).

4.2. Açımlayıcı Faktör Analizi

İşveren markası boyutları ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin yapı geçerliğini test etmek üzere ölçeklere önce SPSS'te açımlayıcı faktör analizi, daha sonra ise AMOS'ta doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi kapsamında ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu, örneklem büyüklüğünün yeterliliğini ve verilerin normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek amacıyla; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett test analizleri gerçekleştirilmiştir. İşveren markası için KMO örneklem yeterliliği değeri (0,918) iken, örgütsel bağlılık için bu değer (0,925)) olarak gerçekleşmiştir. Benzer şekilde her iki ölçeğin Bartlett testi anlamlılık düzeyi (0,000) olarak çıkmış olup bu sonuç tüm ölçeklerin örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterliliğine işaret etmektedir. Ölçeklerin faktör sayılarının bulunmasını sağlayan açıklanan varyans değerleri incelendiğinde ise; işveren markası boyutları ve örgütsel bağlılık değişkenleri için bu değerler sırasıyla: % 71,23 ve % 64,39 olarak gerçekleşmiş olup, her iki ölçek % 50 eşik değeri geçmiş bulunmaktadır (Tavakol ve Dennick, 2011).

Tüm ölçekler için KMO, Bartlett testi anlamlılık düzeyleri ve açıklanan varyans değerleri hesaplanıp kabul edilebilirlik durumları literatürdeki eşik değerlere göre kontrol edildikten sonra, faktör analizi kapsamında faktör analiz tablosuna bakılabilir. Bu tablonun incelenmesi sonucunda, işveren markası ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait ifadelerde bazı değişiklikler yapılmıştır. Faktör analiz tablosunda gerçekleştirilen dokuz iterasyon sonucunda tüm boyutlara ait birer faktör olmak üzere, toplamda sekiz faktörlü bir ölçek oluşmuştur. Oluşan faktörlerden beşi işveren markasıyla ilgiliyken, üçü örgütsel bağlılık değişkeniyle ilişkilidir. Faktörlere ait ifadelerle ilgili olarak iyi bir faktör kombinasyonu elde etmek için yapılan aşamalı analizler sonucu, bazı ifadeler modelden çıkartılıp model her defasında tekrar çalıştırılmıştır. Aşamalı analizlerin en önemli amacı, ölçeklerin yakınsak (convergent) ve iraksak (discriminant) geçerlilik durumlarını iyileştirmektir. Yakınsak geçerlilik kapsamında düşük faktör yüklenme durumu minimize edilirken, iraksak geçerlilikte ise birden fazla ifadeye çapraz yüklenme problemi ortadan kaldırılmaktadır (Tavakol ve Dennick, 2011). Tablo 2 ve 3'deki ölçeklere ait ifadelerin faktör yüklerine bakıldığında, yakınsak ve iraksak geçerliliklerin sağlandığı görülmektedir. Diğer taraftan dokuzuncu iterasyon sonrasında, işveren markası ölçeğinden beş (ilgi değerinde ifade4, ekonomik değerde ifade2 ve ifade5, sosyal değerde

ifade1 ve ifade6), örgütsel bağlılık ölçeğinden ise iki ifade (duygusal bağlılıktan ifade4, normatif bağlılıktan ifade3) ölçekten çıkartılmıştır. Tablo 2 ve 3, sırasıyla işveren markası ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait nihai faktör yüklerini özetlemektedir.

Tablo 2. İşveren Markası Ölçeğine Ait Faktör Analiz Tablosu

İfade	İşveren Markası				
	İlgi Değeri	Gelişim Değeri	Ekonomik Değer	Uygulama Değeri	Sosyal Değer
i1	0,787				
i2	0,699				
i3	0,856				
i5	0,674				
g1		0,771			
g2		0,714			
g3		0,609			
g4		0,761			
g5		0,678			
e1			0,639		
e2			0,722		
e4			0,643		
u1				0,872	
u2				0,599	
u3				0,675	
u4				0,862	
s2					0,694
s3					0,599
s4					0,786
s5					0,684

Tablo 2'deki veriler incelendiğinde işveren markası ölçeğine ait ilgi değeri, gelişim değeri, ekonomik değer, uygulama değeri ve sosyal değer alt boyutlarındaki faktör yüklerinin 0,599 ve 0,862 arasında değiştiği görülmektedir. Tüm bu değerler işveren markası ölçeğinin beş boyutuna ait ifadelerin yakınsak ve ıraksak geçerlilik kriterleri sağladığına işaret etmektedir. Bir başka ifadeyle işveren markası ölçeğine ait faktör yüklerinde düşük ya da çapraz yükleme problemi bulunmamaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Faktör Analiz Tablosu

İfade	Örgütsel Bağlılık		
	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
d1	0,701		
d2	0,613		
d3	0,806		
d5	0,588		
d6	0,806		
d7	0,588		
de1		0,685	
de2		0,628	
de3		0,523	
de4		0,675	
de5		0,779	
n1			0,593
n2			0,636
n4			0,857
n5			0,557

Tablo 3'deki veriler dikkate alındığında, örgütsel bağlılık ölçeğine ait faktör yüklerinde düşük ya da çapraz yükleme problemi bulunmamaktadır.

4.3. Doğrulatoryı Faktör Analizi

Doğrulatoryı faktör analizi, açımlayıcı faktör analizi ile belirlenmesi zor olan gözlenen değişkenler (örneğin test puanları veya derecelendirmeleri) ile gizli değişkenler arasındaki ilişkileri incelemesi bakımından daha sağlıklı bir yöntem olarak değerlendirilmektedir. Bu yöntemde hangi ifadenin hangi faktör yüküne ait olduğu tespit edilmektedir (Jackson ve Gillaspay, 2009). Dolayısıyla bu çalışmada doğrulatoryı faktör analizi, ölçek yapı geçerliliğini test etmek için ve bir manada açımlayıcı faktör analizinin olası eksiklerini tamamlamak için gerçekleştirilmiştir. Diğer taraftan anket çalışmalarında alt boyutların geçerliliğinin doğrulanması Doğrulatoryı Faktör analizi ile sağlanmaktadır.

Doğrulatoryı faktör analizi sonucunda çıkan sonuçların kabul edilebilir sınırlar içerisinde olup olmadığını tespit etmek amacıyla, uyum indeksi değerlerinden yararlanılmaktadır (Hooper vd., 2008). Doğrulatoryı faktör analizi sonuçları neticesinde, işveren markası ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait uyum iyiliği değerlerinin, literatürdeki sınır değerlerin üstünde olduğu belirlenmiştir. Buradan hareketle toplanan verilerin işveren markası bileşenlerinden oluşan ölçeğin beş faktörlü yapısına, benzer şekilde örgütsel bağlılık ölçeğinin de üç faktörlü yapısına uyum sağladığı doğrulanmıştır. Gerçekleştirilen analizlere bağlı olarak oluşan uyum iyiliği değerleri Tablo 4'de özetlenmiştir.

Tablo 4. Ölçeklere ilişkin Uyum İyiliği Değerleri

Faktör/Uyum İndeksleri	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	NNFI	TLI
İlgi Değeri	3,601	0,044	0,944	0,94	0,967	0,988
Gelişim Değeri	4,321	0,065	0,955	0,961	0,965	0,983
Ekonomik Değer	3,261	0,049	0,967	0,925	0,989	0,992
Uygulama Değeri	2,791	0,042	0,971	0,953	0,979	0,987
Sosyal Değer	2,621	0,045	0,983	0,946	0,99	0,981
Duygusal Bağlılık	2,272	0,042	0,992	0,951	0,964	0,982
Devam Bağlılığı	3,923	0,04	0,983	0,927	0,932	0,91
Normatif Bağlılık	2,574	0,038	0,971	0,967	0,944	0,991

4.4. Korelasyon, Güvenilirlik ve Yapı Geçerliliği Testi

Araştırmaya dahil edilen değişkenlerin yapı geçerliliği, güvenilirlik ve korelasyon değerlerine yönelik bulgular Tablo 5'de listelenmektedir.

Tablo 5. Korelasyon, Güvenilirlik ve Yapı Geçerliliği Testi Sonuçları

Değişkenler		1	2	3	4	5	6	7	8
İlgi Değeri	1	-0,83							
Gelişim Değeri	2	0,71**	-0,71						
Ekonomik Değer	3	0,59**	0,58**	-0,75					
Uygulama Değeri	4	0,65**	0,82**	0,73**	-0,67				
Sosyal Değer	5	0,71**	0,81**	0,62**	0,75**	-0,72			
Duygusal Bağlılık	6	0,67**	0,77**	0,55**	0,64**	0,68**	-0,74		
Devam Bağlılığı	7	0,69**	0,74**	0,52**	0,57**	0,57**	0,64**	-0,81	
Normatif Bağlılık	8	0,73**	0,65**	0,71**	0,63**	0,51**	0,59**	0,76**	-0,77
Ayıklanmış Ortalama Varyans (AVE)		0,56	0,45	0,58	0,55	0,51	0,59	0,56	0,57
Kompozit güvenilirlik (CR)		0,86	0,85	0,84	0,81	0,79	0,84	0,81	0,84
Cronbach's α		0,67	0,73	0,71	0,74	0,78	0,76	0,74	0,72

**p<0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo 5'te korelasyon verileri dışında özetlenen diğer veriler yapı geçerlilik ve güvenilirlikle ilgilidir. Bu sonuçlardan hareketle, geliştirilen modelin literatürde belirtilen yapı geçerliliğiyle ilgili tüm şartları sağladığı ve güvenilir bir model olduğu belirtilebilir. (Fornell ve Larcker, 1981).

4.5. Hipotezlerin Test Edilmesi

İşveren markası ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiden oluşan yapısal modele ait araştırma değişkenleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığını ortaya koymak amacıyla, AMOS programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli testinden yararlanılmıştır. Araştırma modelinde tanımlanan hipotezleri test etmek için AMOS programından yararlanılarak değişkenlere yol analizi metodu uygulanmıştır. AMOS programıyla, SPSS ile karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak daha uygun kavramsal model tasarımı yapılarak

teorik ve pratik göstergeler üretilmektedir (Schumacker ve Lomax, 2015). Yapılan analizler sonucu H1 hipotezine ilişkin sonuçlar Tablo 6'da özetlenmektedir.

Tablo 6. H1 Hipotezi Sonuç Tablosu

Hipotez	Değişken	Yol	Değişken	Yol katsayısı	t-değeri	Sonuç
H1	Örgütsel bağlılık	←	İşveren Markası	0,441	108,661	Desteklendi

Tablo 6'da yer alan analiz sonuçları incelendiğinde, işveren markasının örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki ettiği görülmektedir ($r=0,41$). Bu durumda çalışmanın ilk hipotezi (H1) kabul edilir. Araştırma modeline ait diğer üç hipotezin test edilmesinde SPSS programındaki çoklu regresyon analizi tekniğinden yararlanılacaktır. Çoklu regresyon analizinin gerçekleştirilmesi için bazı varsayımların model tarafından sağlanması gerekmektedir. Bu varsayımlar arasında; normallik, sıfır ortalama, sabit varyans, otokorelasyonun olmaması, çoklu doğrusal bağlılık olmaması ve gözlem sayısının parametre sayısından büyük olması gibi kriterler bulunmaktadır (Dobson ve Barnett, 2008). Yapılan kontrol ve analizler sonunda modeli oluşturan kavramsal yapının çoklu regresyon testine uygun olduğu belirlenmiştir. Bu çerçevede araştırmanın ikinci hipoteziyle ilgili sonuçlar Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7. Duygusal Bağlılık Boyutuna İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Model	R	R2	Standart Hata	F	P	
1	0,329	0,121	0,723	4,165	0,002	
Model		B	Standart Hata	Beta	t	P
1	Sabit Terim	1,842	0,563		3,876	0,003
	İlgi Değeri	0,391	0,089	0,234	3,021	0,003
	Gelişim Değeri	0,055	0,108	0,045	0,632	0,541
	Ekonomik Değer	-0,055	0,085	-0,062	-0,987	0,372
	Uygulama Değeri	-0,211	0,078	-0,042	-0,542	0,653
	Sosyal Değer	0,172	0,176	0,197	1,324	0,278

Araştırmanın ikinci hipotezine ilişkin çoklu regresyon analizinde, bağımlı değişken duygusal bağlılık seçilirken bağımsız değişken olarak işveren markasının beş boyutu seçilmiştir. Tablo 7'deki faktör bazlı p anlamlılık değerlerine bakıldığında; ilgi değeri boyutu için $p<0,005$ olduğundan H2b hipotezi kabul edilir. Buna karşın, işveren markasının diğer dört boyutu olan uygulama, ekonomik, gelişim ve sosyal değer faktörlerinde $p>0,005$ olduğundan H2a, H2c, H2d ve H2e hipotezleri reddedilir. Oluşan modele göre kurulacak regresyon denklemi aşağıda görülmektedir:

Duygusal Bağlılık = 1,842 + (İlgi Değeri x 0,391).

Araştırmanın üçüncü hipotezi olan "İşveren markası devam bağlılığına pozitif yönde etki etmektedir." ifadesine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 8'de özetlenmektedir.

Tablo 8. Devam bağlılığı boyutuna ilişkin çoklu regresyon analizi bulguları

Model	R	R2	Standart Hata	F	P	
1	0,298	0,088	0,762	3,221	0,009	
Model		B	Standart Hata	Beta	t	P
1	Sabit Terim	2,336	0,464		3,777	0
	İlgi Değeri	0,168	0,012	0,135	2,922	0,001
	Gelişim Değeri	0,044	0,009	0,054	0,533	0,233
	Ekonomik Değer	-0,154	0,814	-0,161	-1,086	0,124
	Uygulama Değeri	-0,316	0,521	-0,141	-0,641	0,392
	Sosyal Değer	0,073	0,077	0,098	1,225	0,002

Araştırmanın üçüncü hipotezine ilişkin çoklu regresyon analizinde, bağımlı değişken devam bağlılığı seçilirken bağımsız değişken olarak işveren markasının beş boyutu seçilmiştir. Tablo 8'deki faktör bazlı p anlamlılık değerlerine bakıldığında; ilgi değeri ve sosyal değer boyutları için $p < 0,005$ olduğundan H3b ve H3d hipotezleri kabul edilir. Buna karşın, işveren markasının diğer üç boyutu olan uygulama, ekonomik ve gelişim değer faktörlerinde $p > 0,005$ olduğundan H3a, H3c ve H3e hipotezleri reddedilir. Oluşan modele göre kurulacak regresyon denklemi aşağıda görülmektedir:

$$\text{Devam Bağlılığı} = 2,336 + (\text{İlgi Değeri} \times 0,168) + (\text{Sosyal Değer} \times 0,073).$$

Araştırmanın dördüncü ve son hipotezi olan "İşveren markası normatif bağlılığa pozitif yönde etki etmektedir." ifadesine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 9'da özetlenmektedir.

Tablo 9. Normatif Bağlılık Boyutuna İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Model	R	R2	Standart Hata	F	P	
1	0,421	0,081	0,712	3,489	0,007	
Model		B	Standart Hata	Beta	t	P
1	Sabit Terim	2,145	0,273		3,586	0,002
	İlgi Değeri	1,023	0,201	0,056	2,731	0,002
	Gelişim Değeri	1,235	0,182	0,245	0,342	0,043
	Ekonomik Değer	0,345	0,205	0,352	-1,277	0,124
	Uygulama Değeri	1,601	0,212	0,332	-0,832	0,019
	Sosyal Değer	1,118	0,114	0,093	1,034	0,541

Araştırmanın dördüncü hipotezine ilişkin çoklu regresyon analizinde, bağımlı değişken normatif bağlılık seçilirken bağımsız değişken olarak işveren markasının beş boyutu seçilmiştir. Tablo 9'daki faktör bazlı p anlamlılık değerlerine bakıldığında; ilgi, gelişim ve uygulama değeri boyutları için $p < 0,005$ olduğundan H4a, H4b ve H4c hipotezleri kabul edilir. Buna karşın, işveren markasının diğer iki boyutu olan ekonomik ve sosyal değer faktörlerinde $p > 0,005$ olduğundan H4d ve H4e hipotezleri reddedilir. Bu modele göre kurulacak regresyon denklemi aşağıda görülmektedir:

$$\text{Normatif Bağlılık} = 2,145 + (\text{İlgi Değeri} \times 1,023) + (\text{Gelişim Değeri} \times 1,235) + (\text{Uygulama Değeri} \times 1,601).$$

5. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın amacı; işveren markası boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmanın dört hipotezi bu önerme üzerine tanımlanmıştır. Hipotezlerin analizlerine ek olarak çalışmada, aynı zamanda çalışma konusunu oluşturan değişkenler arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Korelasyon analizlerinde araştırmadaki tüm boyutlar arasındaki ilişkiler incelenmiş olup, en yüksek korelasyon işveren markası boyutlarından olan gelişim değeriyle uygulama değeri arasında bulunmuştur ($r= 0,82$). Bu sonuca göre; bu iki değişkenden her hangi birinde meydana gelecek iyileşme ya da gerileme, aynı zamanda diğer değişkene aynı yönde güçlü bir boyutta etki edecektir.

Çalışmada kurgulanan dört hipotezi test etmek amacıyla, SPSS ve AMOS yapısal eşitlik programlarından yararlanılmıştır. H1 hipotezini test etmek amacıyla AMOS'ta yol analizi tekniği kullanılırken, H2, H3 ve H4 hipotezlerini test etmek amacıyla ise; SPSS'te çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular, tanımlanan hipotezleri doğrulamaktadır. İlk olarak H1 hipotezinde incelenen, işveren markasının örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki ettiği önerme yapılan analizler sonucu desteklenmiştir. Bir başka ifadeyle, işveren markası bileşenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Verma ve Ahmad (2016) "İşveren markası: Yetenekli işgücü oluşturmadaki çözüm" isimli makalelerinde iyi yapılandırılmış bir işveren markası kavramının bir işletmeye müşterileri nezdinde daha çok ürün ya da hizmet satma imkanı tanınmasının yanında, yetenekli çalışanların şirkete çekilmesi konusunda da katkı sağlayacağını savunmuşlardır. Dolayısıyla işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisi noktasında bu araştırmanın sonuçlarıyla, Verma ve Ahmad (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları örtüşmektedir. Diğer taraftan SPSS'te gerçekleştirilen çoklu regresyon analizleri sonuçlarına göre, bu alandan tanımlanan tüm hipotezler genel olarak (H2, H3 ve H4) desteklenmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan; "İşveren markası duygusal bağlılığa pozitif yönde etki etmektedir." önermesi ve alt önermeleriyle ilgili SPSS'te yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; işveren markası boyutlarından ilgi değeri anlamlılık düzeyi ($p=0,003$)<0,05 olduğundan H2b hipotezi kabul edilmiştir. Buna karşın işveren markasının diğer dört boyutunun duygusal bağlılığa etkisiyle ilgili hipotezler, ilgili faktör bazında anlamlılık düzey değerlerinin 0,05'ten büyük olmasından dolayı, reddedilmiştir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi olan; "İşveren markası devam bağlılığına pozitif yönde etki etmektedir." önermesi ve alt önermeleriyle ilgili SPSS'te yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; ilgi değeri ($p=0,001$) ve sosyal değer ($p=0,002$) boyutlarının anlamlılık düzeyleri 0,05'ten küçük olduğundan bu boyutlara ait hipotezler kabul edilmiştir. Diğer taraftan işveren markasının kalan üç boyutunun (uygulama, gelişim ve ekonomik değer) devam bağlılığı üzerine etkisini içeren hipotezler, ilgili faktör bazında anlamlılık düzey değerlerinin 0,05'ten büyük olmasından dolayı reddedilmiştir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi olan; "İşveren markası normatif bağlılığa pozitif yönde etki etmektedir." önermesi ve alt önermeleriyle ilgili SPSS'te yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; ilgi değeri ($p=0,002$), gelişim değeri ($p=0,043$) ve uygulama değeri ($p=0,019$) boyutlarının anlamlılık düzeyleri 0,05'ten küçük olduğundan bu boyutlara ait hipotezler kabul edilmiştir. Diğer taraftan işveren markasının kalan iki boyutunun (ekonomik ve sosyal değer) normatif bağlılık üzerine etkisini içeren hipotezler, ilgili faktör bazında anlamlılık düzey değerlerinin 0,05'ten büyük olmasından dolayı, reddedilmiştir.

Bu çalışma, işveren markası boyutlarıyla örgütsel bağlılık boyutu arasındaki ilişkilerden türetilen bir model sunarak, özellikle hizmet sektörü alanında insan kaynakları ve örgütsel bağlılık literatürüne katkıda bulunmaktadır. İlk olarak bu

araştırma, işveren markasının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Bu sonuca göre, bir işletmenin işveren markası seviyesini arttıracak adımlar atması aynı zamanda örgütsel bağlılık seviyesini de yükseltecektir. Daha detaylı olarak, çalışma sonunda işveren markası boyutlarında öne çıkan ilk 3 ifade sırasıyla: "İşyerimde kabul görür ve kendimi oraya ait hissedirim" "İş arkadaşlarımla iyi ilişkilerde bulunabiliyorum" ve "Mutlu bir işyeri ortamım vardır" ifadeleridir. Bu sonuçlardan hareketle, çalışmanın uygulama tarafının gerçekleştirildiği hizmet sektörü işletmesinde, işveren markası boyutunda çalışma ortamı ve iş arkadaşları konularının olumlu manada öne çıktığı söylenebilir. Çalışanların iş yerinde genel olarak mutlu hissetmeleri ve kurumlarına karşı aidiyet hissetmeleri, bir işletme için son derece önemlidir. İşletmedeki karar vericiler, bu durumun devam ettirilmesiyle ilgili ellerinden geleni yaparak şirketin güçlü kaslarını korumalıdır. Diğer taraftan, aynı işletmede işveren markası algısıyla ilgili çalışanların en düşük puanlama yaptığı iki başlık; "Yönetim tarafından tasdik/takdir edilirim" ve "İşyerimde terfi fırsatları vardır" başlıklarıdır. Bu başlıklar iş yerinde ödüllendirme ve kariyer süreçlerinde gelişim alanları olduğuna işaret etmektedir. İşletme yöneticileri bu alanları iyileştirme adına, başta takdir konusunu önceleyen koçluk/mentörlük uygulamalarını hayata geçirebilirken, kariyer tarafında ise; dikey kariyer olanaklarından çok yatay ve matris yapılanma bağlamındaki çözümlere odaklanabilirler. İş zenginleştirilmesi ve rotasyon ise, bu çözüme örnek iki çözüm yöntemini oluşturmaktadır.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular ile işveren markasının, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmış olup, bu bulgular literatürdeki bulgularla tutarlılık göstermektedir. Özellikle son yıllarda insan kaynakları uygulamaları arasında işveren markası algısının artması ile birlikte akademik yazında da işveren markası ile ilgili daha çok çalışma yapılmaya başlanmıştır. İşveren markası ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyle ilgili bilişim sektöründe yapılan araştırmada, işveren markası algısının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Kara, 2013). Benzer şekilde Bayrak'ın (2016) çalışma sonuçlarına göre, çalışanların işveren markası algısı arttığı zaman örgütsel bağlılık seviyesi artmakta, işveren markası algısı azaldığı zaman örgütsel bağlılık seviyeleri azalmaktadır. Kesoğlu ve Bayraktar'ın (2017) araştırma bulgularına göre; işveren markası ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunarak işveren markasının, örgütsel bağlılık seviyesini yukarı seviyelere çekebileceği belirtilmiştir. Diğer taraftan Nayır ve Fındıklı (2018) " İşveren Marka Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'da hizmet sektöründe bir araştırma" adlı çalışmasında işveren markası yönetimi uygulamalarına yönelik algı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir bağ olduğu sonucuna varmışlardır. Daha detaylı olarak çalışma sonucunda işveren markasında sağlanacak iyileşmenin, örgütsel bağlılığın üç boyutu olan devam, normatif ve duygusal bağlılığı anlamlı ve olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

İşveren markası ve örgütsel bağlılıkla ilgili yabancı literatürde yapılan araştırmalar kapsamında, Biswas ve Suar (2016) tarafından gerçekleştirilen "İşveren markasının öncülleri ve sonuçları" adlı çalışmada, yüksek bir işveren markası algısının öncelikle işe alım maliyetlerini ve iş gücü devir oranını düşürdüğü saptanmıştır. Bu durumun ise kademeli olarak çalışan memnuniyetini olumlu anlamda tetiklediğini, nihai zincirleme sonucu olarak ise örgütsel bağlılığın kurum içinde arttığını belirlemişlerdir. Benzer sonuçlara Latukha (2015) "Rus şirketlerinde yetenek yönetimi: Yerel zorluklar ve uluslararası deneyim" adlı çalışmalarında ulaşmışlardır. Öte yandan iyi seviyeye ulaşan işveren marka algısı, bir kurumu potansiyel çalışanlar nezdinde en iyi işveren konumuna getirebilmektedir. Bu durum işe alım sürecinde pozisyona ait yetkinlik bazlı uygun ve yetenekli çalışanları istihdam edilmesini kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla böylesine bir iş ortamında çalışanlar rutin görev ve sorumluluklarından sıyrılarak, aktif kurum elçisi haline gelecekleridir. Böylesine bir ekosistemde ise oluşan yüksek işveren markası,

örgütsel bağlılığı maksimize edecektir (Wallace vd., 2014). Literatürdeki tüm bu araştırma sonuçları, bu çalışmanın sonuçlarıyla uyum göstermektedir.

Gelecekte yapılması öngörülen çalışmalar çerçevesinde, bu çalışmanın kapsamı modeldeki değişkenler ve anketin açıldığı hedef kitle bağlamında zenginleştirilebilir. Değişkenler boyutunda modele işten ayrılma niyeti, çalışan memnuniyeti ve yönetici liderlik tipleri eklenebilir. Daha somut olarak işten ayrılma niyetinin nihai bağımlı değişken olduğu yeni modelde bağımsız değişkenler işveren markası, çalışan memnuniyeti ve liderlik tipleri olabilir. Bu modelde direkt ilişki hipotezleri kurgulanabileceği gibi, aracılık etkisi analizlerine de bakılabilir. Araştırma modeli hedef kitle noktasında, farklı demografilerde (lokasyon, pozisyon, çalışma şekli vs.) ve sektörlerle genişletilebilir. Diğer taraftan benzer bir çalışmanın üretim sektöründe icra edilip sonuçlarının hizmet sektöründeki bulgularla karşılaştırılması, literatüre büyük katkı sağlayacaktır.

6. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışma, Türkiye'deki hizmet sektöründe, daha özelden ise telekomünikasyon alanında gerçekleştirilmiştir. Bundan dolayı anketin sonuçlarını diğer sektörlerle yaygınlaştırmak için dikkatli olunmalıdır. Çalışmanın genellenebilmesi kapsamında, demografik özellikler genişletilerek daha büyük hedef kitleyle anket açılıp sonuçlarına bakılabilir. Bu nedenle, araştırma sonuçlarının sektörden bağımsız genellenebilirliği durumu, araştırmanın kısıtları arasında yer almaktadır. Bunun yanında çalışma, bazı yöntemsel bazda kısıtlamalar içermektedir. Araştırmanın uygulama aşamasının temeli oluşturulan ankette bağımlı ve bağımsız değişkenler aynı katılımcılar tarafından cevaplanmıştır. Bu durum bir problem potansiyeli oluşturmakla birlikte, Harman tek faktörlü testiyle problem kontrol altına alınmıştır (Podsakoff ve Organ, 1986).

KAYNAKÇA

AHMAD, N.A. & DAUD, S. (2016). Engaging people with employer branding. *Procedia Economics and Finance, Cilt 35*, 690-698.

ALLEN N. & MEYER J P. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Relations, Cilt 1*, 61-89.

ALLEN, N. J., GREGORY, I. & MEYER, J. P. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior, Cilt 19(1)*, 29-52.

AMBLER, T. & BARROW, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management, Cilt 4(3)*, 185-206.

BAYKAL, E. (2019). Creating organizational commitment through spiritual leadership: mediating effect of meaning at work. *Business & Management Studies, Cilt 7(2)*, 837-855.

BAYRAK, M. E. (2016). *İşveren markasına yönelik uygulamaların örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve medikal sektöründe bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

BERTHON, P., EWING, M. & HAH, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising, Cilt 24(2)*, 151-172.

BİSWAS, M.K. & SUAR, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics, Cilt 136(1)*, 57-72.

- BLASCO, F. , LORES, S.F. & TARODO, A.R. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *UCJC Business and Society Review (Formerly Known as Universia Business Review)*, Cilt 44.
- ÇİFTÇİOĞLU, A. B. (2009). *Kurumsal itibar yönetimi*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- DABIRIAN, A. , KIETZMANN, J. & DIBA, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, Cilt 60(2), 197–205.
- DOBSON, A.J. ve BARNETT, A. G. (2008). *Introduction to Generalized Linear Models*, Third Edition. London: Chapman and Hall/CRC.
- DOĞAN, S. ve KILIÇ, A. G. S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirilmenin Yeri Ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 29, 37-61.
- EDWARDS, M. (2005). *Employer and employee branding: HR or PR. Managing human resources: personnel management in transition*. United Kingdom: Wiley Blackwell.
- ERKANLI, H., TOPUZ, Y. V. VE COP, R. (2015). Kişilik ve bireysel değerlerin işveren marka çekiciliği algısına etkisi: İşletme bölümü öğrencileri üzerine bir örnek uygulama. *Journal of Faculty of Political Science*, Cilt 52, 85-107.
- ESTEBAN, J. A. (2012). Creación de valor en recursos humanos a través del desarrollo de marca como empleador. *Harvard Deusto Business Review*, Cilt 210, 54–60.
- FERNON, D. (2008). *Maximising the power of the employer brand*. *Admap*, Cilt 494, 49-53.
- FORNELL, C. & LARCKER, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, Cilt 18(1), 39-51.
- FRANCA, V. & PAHOR, M. (2012). The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting. *Journal of Marketing & Management*, Cilt 3(1). 78-122.
- FU, W. & DESHPANDE, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a china's insurance company. *Journal of Business Ethics*, Cilt 124(2), 339-349.
- GÜNGÖRDÜ, A., EKMEKÇİOĞLU, E. B. & ŞİMŞEK, T. (2014). İçsel pazarlama bağlamında işveren markalaması üzerine ampirik bir çalışma. *Journal of Management, Marketing and Logistics*, Cilt 1(1), 1-15.
- HOOPER, D., COUGHLAN, J. & MULLEN, M. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Dublin Institute of Technology Articles*, Cilt 2, 53-60.
- JACKSON, D. L., GİLLASPY JR, J. A. & PURC-STEPHENSON, R. (2009). Reporting practices in confirmatory factor analysis: An overview and some recommendations. *psychological methods*, Cilt 14(1), 6-23.
- KARA, M. N. (2013). *İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bilişim sektöründe bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- KARATEPE, S. (2005). *Örgütlerde iletişim-güdüleme ilişkisi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- KESOĞLU, N. & BAYRAKTAR, O. (2017). Örgütsel bağlılık ve işveren markası arasındaki ilişki ve bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü Tartışma Metinleri*, Cilt 120(2), 2-15.
- KÖSE, G. & ÇAKIR, S. Y. (2018). İşveren marka kimliğinin işe alım ilanlarına yansması: yaratıcı çalışmalar üzerine bir inceleme. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Cilt 29, 165-184.
- KURUÜZÜM, A., IRMAK, S., & ÇETİN, E. İ. (2010). İşe bağlılığı etkileyen faktörler: İmalat ve hizmet sektörlerinde karşılaştırmalı bir analiz. *Bilig*, Cilt 53, 183-198.

LATUKHA, M. (2015). Talent management in Russian companies: domestic challenges and international experience. *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt 26 (8), 1051-1075.

MEYER, J. P. & ALLEN, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Cilt 1(1), 61-89.

NAYIR, B. & FINDIKLI, M. M. A. (2018). İşveren marka yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi: istanbul'da hizmet sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 1-18.

ÖREN, K. ve YÜKSEL, H. (2012). Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi. *Kamu-İş*, Cilt 12(3),31-52.

ÖZGEN, E. ve AKBAYIR, Z. (2011). İletişim Yaklaşımlarıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması. *Erciyes İletişim Dergisi*, Cilt 2(1), 76-86.

ÖZUTKU, H. (2008). Örgüte duygusal devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 37(2), 79-97.

PODSAKOFF, P. M. & ORGAN, D. (1986). Reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, Cilt 12(4), 531-544.

ROSETHORN, H. (2009). *The employer brand: Keeping faith with the deal*. United Kingdom: Surrey.

SCHUMACKER, R. E. & LOMAX, R. G. (2015). *A beginner's guide to structural equation modeling, 4th Edition*. United Kingdom: Taylor and Francis.

SALANCIK, G.R. (1977). *Commitment and the Control of Organization Behavior and Belief, New Directions in Organization Behavior*. Chicago: St. Clair Press.

SEARS, D. (2003). *Successful talent strategies*. New York: Amacom.

TAVAKOL, M. & DENNICK, R. (2011). Making Sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, Cilt 2, 53-55.

TERLEMEZ, A. G. (2012). *İşveren markasının, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde örgütsel çekiciliğin rolü: Türk Hava Yolları örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Genel Kurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, İstanbul.

WALLACE, M., LINGS, I., CAMERON, R. & SHELDON, N. (2014). Attracting and retaining staff: The role of branding and industry image. *In Workforce development*, 19-36.

XIAOFENG, Z. (2009). On employer brand construction of Chinese enterprises. *International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management*, Cilt 2, 152-155.

YÜCELER, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 22, 445-458.

Summary

The purpose of the present study was to determine the effect of employer brand perceptions of employees on their organizational commitment in a business operating in the telecommunication sector. Research data was obtained by 1055 employees working in a leading company in Istanbul, Izmir, and Ankara provinces. SPSS 22 and AMOS programs were used in data analysis phases. Instant research method based on primary data was used in the study, and multiple choice questionnaire form was used as data collection tool. Furthermore 5-point Likert scale was used in the survey design.

The questionnaire used in the study consists of three parts. As the employer branding scale in the research, the scale in the study titled "An empirical study on employer branding in the context of internal marketing" performed by Gungordu et al. (2014) was used. The basis of this scale is Berthon et al. It is based on the 25-item Employer Attractiveness Scale. On the organizational commitment side, "Organizational Commitment" scale designed by Allen et al. (1998) which consists of three sub-dimensions as emotional, continuation and normative was used. In the use of the Turkish version of the questionnaire, Gurkan's (2006) study, "Organizational commitment: The effect of organizational climate on organizational commitment and researching the relationship between organizational climate and organizational commitment in Trakya University" was used. The questionnaire consists of 18 questions and since the 15, 16, 17 and 18 questions are reversed-scale questions, they were transformed during the analysis. As a result, the first part of the questionnaire contains 6 statements about demographic characteristics, while the second part consists of 25 statements created within the framework of the employer brand. Finally, the third part that makes up the survey includes 18 expressions of organizational commitment variable.

SPSS and AMOS structural equation programs were used to test the four hypotheses set up in the study. While path analysis technique is used in AMOS to test the H1 hypothesis, in order to test the H2, H3 and H4 hypotheses, multiple regression analysis was used in SPSS. The findings obtained as a result of the analyzes made confirm the hypotheses defined. The proposition that the employer brand has a positive effect on organizational commitment, which was first examined hypothesis (H1), was supported at the end of the analysis. In other words, it is understood that employer branding components have a positive and significant effect on organizational commitment. Verma and Ahmad (2016) argued in their article titled "Employer Brand: The Solution in Creating A Talented Workforce" that a well-structured employer brand concept not only allows a business to sell more products or services to its customers, but also contributes to attracting talented employees to the company. Therefore, the results of the research conducted by Verma and Ahmad (2016) coincide with the results of this study regarding the effect of employer branding on organizational commitment. On the other hand, according to the results of multiple regression analyzes performed in SPSS, all hypotheses defined from this area are generally supported (H2, H3 and H4).

This study contributes to the human resources and organizational behavior literature by presenting a model derived from the relationships between employer brand dimensions and organizational commitment dimensions. This research has shown that employer branding positively affects organizational commitment. According to this result, taking steps to increase the employer brand level of an enterprise will also increase the level of organizational commitment. In more detail, the first 3 statements that stand out in employer brand dimensions are respectively: "I feel myself belonging here", "I can have good relations with my colleagues" and "I have a happy workplace environment". Based on these results, it can be said that the organization, in which the implementation part of the study was done, stands out in a positive sense in terms of the work environment and colleagues in the dimension of the employer brand. It is an extremely advantageous situation for a business that employees generally feel happy in the workplace and feel belonging to their organization. Business decision makers must maintain the company's strong muscles by doing their best to maintain this situation.