DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ
DUMLUPINAR UNIVERSITY JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES
E-ISSN: 2587-005X http://dergipark.gov.tr/dpusbe
Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 64, 143-161; 2020

İŞVEREN MARKASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA*

Umahan EFE[1]**
Ceren KARAVELİOĞLU[2]
N. Derya ERGUN ÖZLER[3]

Öz

İşveren markası, işletmeleri çalışmak için arzu edilen yer konumuna taşımakta ve işveren markası sayesinde örgütsel bağlılık yaratılabilmektedir. İşveren markasının beş boyutu bulunmaktadır. Bunlar; uygulama değeri, ilgi değeri, gelişim değeri, sosyal değer ve ekonomik değer boyutlarıdır. Bu çalışmada işveren markasının ve boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma bulgularında işveren markasının bazı boyutlarının, örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. İşveren markasının ilgi değeri boyutunun, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan normatif bağlılık ve duygusal bağlılık, gelişim değeri boyutunun, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık, sosyal değer boyutunun ise örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, İşveren Çekiciliği, Örgütsel Bağlılık
JEL Kodları: D23, M12

A RESEARCH ON DETERMINING THE EFFECT OF EMPLOYER BRAND ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Abstract

Employer brand places businesses as the desired place to work and organizational commitment can be created through the employer brand. Employer brand has five dimensions. These; application value, interest value, development value, social value and economic value dimensions. In this study it is aimed to determine the effect of employer brand and dimensions on organizational commitment. In the research findings, it was revealed that some dimensions of employer brand had an effect on organizational commitment. It was found that the interest value dimension of employer brand had a significant effect on normative commitment and emotional commitment, which is one of the sub-dimensions of organizational commitment, emotional value, which is one of the sub-dimensions of developmental commitment, and social value dimension of organizational commitment, which was a significant effect on continuity commitment of the sub-dimensions of organizational commitment.

Keywords: Employer Brand, Employer Attraction, Organizational Commitment
JEl Codes: D23, M12

* Bu çalışma Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde kabul edilmiş yüksek lisans tez çalışmasından türetilmiş olup, Dumlupınar Üniversitesi Rektörlüğü'nden 13/07/2017 Tarih ve 56120658-050-99 –E.132100 sayılı yazısı ile Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden 55093314-300 Sayı ile gerekli etik izinler alınmıştır.

[1] İnsan Kaynakları Uzmanı, Kütahya, ORCID 0000-0002-9091-6009
** **Sorumlu Yazar** (Corresponding Author): umahan.efe@gmail.com
[2] Doç. Dr. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, ORCID 0000-0002-3984-6703
[3] Doç. Dr. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü. ORCID 0000-0001-9020-0206

Başvuru Tarihi (Received): 29.11.2019 **Kabul Tarihi** (Accepted): 27.03.2020

Giriş

En kısıtlı kaynağın yetenek olması, bulunabilirliğinin güç olması ve mevcut yeteneklerin elde tutulmasının zor olması işletmeleri işveren markasını yaratmaya zorlamıştır. Nitelikli işgörenlerin gözünde çekici olan, çalışılabilecek en iyi yer olarak tanımlanan işletmeler rakiplerine göre hedeflerini gerçekleştirmede büyük avantajlara sahip olmaktadırlar. İşgörenler, işveren markası sayesinde hem işlemenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye katkı sağlamakta hem de kendi hedeflerini gerçekleştirme imkânı bulmaktadırlar.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde işveren markasının en önemli sonuçlarından birisinin örgütsel bağlılık olduğu görülmektedir. Güçlü işveren markasına sahip işletmelerde işgücü devir hızı daha az olmaktadır. İşveren markası ve uygulamaları ile çalışanlar örgüte daha güçlü bir şekilde bağlanmakta, işletmeler de, işgören devrinin az olması nedeniyle yeni işe alım maliyetlerine katlanmak zorunda kalmamaktadırlar.

1. Kavramsal Çerçeve

Günümüz şartlarında nitelikli işgörenleri işletmelere çekebilmek için yetenek savaşları ortaya çıkmış, işletmeler nitelikli işgörenleri kendilerine çekmek için imaj yaratma ve kimlik oluşturma çabası içerisine girmişlerdir. İşveren markası bu noktada ortaya çıkan ve marka yönetimi içerisinde en az bilinen bir kavram olmakla birlikte, son yıllarda insan kaynakları ve pazarlama akademisyenlerinin ortak çalışma konusu haline gelmiştir. İşveren markasında önemli üç hedef kitle bulunmaktadır. Bunlar; mevcut çalışanlar, potansiyel adaylar ve işten ayrılan işgörenlerdir (Öksüz, 2012: 20). İşveren markası; işletmelerin rakiplerinden farklılaşmasını vurgulamaktadır.

İşveren markası, işletmelerin kimliklerini oluşturmaktadır. Bunu oluştururken de mevcut işgörenleri elde tutmayı amaçlayan uygulamalar geliştirirken, potansiyel adayları da kendine çeken uygulamaları ortaya çıkarmayı ifade etmektedir. İşgörenler, toplumda olumlu imajı olan, işgörenlerine değer veren, onların gelişimine ve değişimine katkıda bulunan, maddi ve manevi destek veren işletmeleri tercih etmektedirler. İşletmeler de, işletmenin gelişimine katkıda bulunan ve ivme kazandıran nitelikli işgörenleri tercih etmektedirler. İşveren markası bu noktada önem kazanmaktadır. İşveren markasının temel varsayımı, yetenekli insan sermayesinin işletmeye değer getirmesidir. İşletmeler ikamesi olmayan insan sermayesini kendilerine çekerek rekabetçi avantajı yakalayabilmektedirler (Backhaus & Tikoo, 2004: 502-503).

Tüketicilerin kullanacakları ürünün imajı ne kadar önemli ise, işgörenler için de çalışacakları işletmenin imajı o kadar önemli olmaktadır. Bu bağlamda işveren markasında, "müşteri" denilince akla mevcut ve potansiyel işgörenler gelmektedir. İşveren marka yönetiminde temel amaç, mevcut müşterileri (işgörenleri) elde tutarken, yeni müşterileri de (aday işgörenleri) örgüte çekmektir (Baş, 2011: 29-30).

İşveren markası kavramının teorik olarak temelleri araştırıldığında, literatürde birkaç ana teoriden etkilenildiği görülmektedir. Bunlardan ilki, kaynak temelli yaklaşımdır. Kaynaklar, işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyen niteliklerdir ve işletmelerin güçlü yanlarıdır (Barney, 1991: 101). Bu yaklaşıma ilişkin farklı görüşler bulunsa da esas görüş, her türlü kaynağın bir araya getirilip, etkin bir şekilde yönetildiğinde örgütlerin yeteneklerinin geliştirilmesinde yönlendirici olacağıdır. İşletmelerin özellikleri ve yönetsel beceriler, işletmeleri rakiplerinden ayıran temel özellikler olarak değerlendirilmektedir (Moingeon ve diğ., 1998: 298). Diğer teori ise, sinyal teorisidir. Bu teoriye göre işveren markası potansiyel işgörenlere işletmenin özellikleri ile ilgili bilgi vermekte ve adayın işe başvurup başvurmama konusunda karar vermesine yardımcı olmaktadır (Celani & Singh, 2011: 222-238). Potansiyel işgörenler işveren markası ile işletmelerin yarattığı imajın doğru olduğu öngörüsüyle hareket ederek seçimlerini yapmaktadırlar.

İşveren markası "işveren tarafından işgörenlere sunulmuş çeşitli yararlar paketi" olarak tanımlanmaktadır. Bu yararlar, işverenin işgörene sunduğu; ücret, yan ödemeler, sosyal olarak sağladığı imkânlar, çalışma şartları, psikolojik yararlar, çalışanın eğitim ve gelişimine katkıda bulunma vb. maddi ve manevi yararlardır. İşverenin bu yararları sağlaması işletmenin imajını olumlu yönde etkilemektedir (Yılmaz & Yılmaz, 2010: 295).

İşveren markası özellikleri aşağıda Tablo 1'de görülmektedir (Babcanova vd., 2010: 56):

Tablo 1: *İşveren Markası Özellikleri*

	İşveren Markası
Markalama Faaliyetlerinin Yönü	Hem İçsel Hem Dışsal
Markalanan Varlık	Örgüt
Markalama Aracı	Mevcut ve Potansiyel İşgörenler
Kaynağı/Kökü	İnsan Kaynakları ve Pazarlama Yazını
İnsan Kaynakları Faaliyetleri	İşe Alma ve İşgören Seçimi Reklam İçsel ve Dışsal İletişim Benchmarking(Kıyaslama)
Amaç	İşletmenin, yeni kaliteli potansiyel işgörenleri etkilemesini ve varolan işgörenlerin devamlılığını sağlamayı amaçlar
Amaçlanan Çıktılar	Yetenekli işgörenlerin kazanılması için verilen savaşın kazanılması, Yüksek kaliteli, yüksek motivasyonlu ve yüksek performans gösteren işgücü Rekabetçi üstünlük sağlama

Kaynak: (Babcanova vd., 2010, s.56)

Ambler ve Barrow (1996), yaptıkları çalışmada işveren markasını üç boyut altında ele almıştır. Bunlar; fonksiyonel, psikolojik ve ekonomik boyutlardır. Berthon (2005) ise, işveren markasını gelişim, uygulama, ekonomik, sosyal ve ilgi boyutları olmak üzere beş boyut olarak incelemiştir. Berthon' un bu beş boyutu Ambler ve Barrow' un işveren markası boyutlarının bir uzantısıdır. Berthon'un ilgi değeri ve sosyal boyutları Ambler ve Barrow'un psikolojik yararlar boyutlarına, gelişim ve uygulama boyutları ise fonksiyonel yararlar boyutuna karşılık gelmektedir. Berthon'un bu beş boyutu aşağıda kısaca özetlenmiştir:

- Uygulama Değeri Boyutu: İşletmenin müşteri odaklılığı ve öğrenilenleri uygulamaya aktarabilme fırsatı vermesini ifade etmektedir (Erkanlı vd., 2015: 89).
- İlgi Değeri Boyutu: İşgörenlere heyecan verici bir çalışma ortamı sağlanmasına katkı sağlamaktadır. Böylelikle işgörenlerin yaratıcılığı desteklenmekte ve yüksek kalite ile yenilikçi ürünler üretilmektedir (Berthon vd., 2005: 151-172).
- Gelişim Değeri Boyutu: İşgörenlerin mesleki ve bireysel eğitimleri, gelişimleri açısından oldukça önemlidir. İşgörenlerin, işe yatkınlıklarının artması, bilgi ve deneyim kazanmaları, yeteneklerini artırmaları hem işletmeye ivme kazandırmalarına hem de bireysel gelişim ihtiyaçlarının karşılanmasına hazırlık oluşturmaktadır (Karatepe, 2005: 41). Bu boyutta bir diğer önemli husus ise, kişinin yönetim tarafından takdir edilmesidir. Kişisel gelişim ve kariyer gelişiminin etkili ve verimli bir şekilde işlediğini gören işgörenlerin işletmeye uyum sağlamaları kolaylaşmaktadır.

- Sosyal Değer Boyutu: Bu boyut, işgörenlerin tükenmesinin engellenmesi ve onların motive edilmesi için psikolojik ve biyolojik açıdan sürekli desteklenmelerini kapsamaktadır (Terlemez, 2012: 34). İşgörenlerin iş arkadaşları ve yöneticileri ile iyi ilişkiler kurabildikleri mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşturulması vb. imkânlar örgütsel bağlılıklarını ve performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.
- Ekonomik Değer Boyutu**:** Bu boyut, işgörenler için bir motivasyon aracı iken, işveren markasının da en temel unsurlarından birisidir. Ücret, ödül ve yan ödemeler, işyeri çalışma ortamı, işyerindeki sosyal ortam, çalışma saatleri, yönetici ve işgörenlerin niteliği, yenilikçi düşüncelere bakış açısı, farklı projelerde çalışma, yurtdışında çalışma imkânı olması gibi unsurlar hem işletmeye değer katmakta hem de işgörenin işletmeye bakış açısının olumlu olmasını sağlamaktadır (Kara, 2013: 56). İşveren markası açısından ekonomik değer boyutu tek başına yeterli olmamakla birlikte, eksikliği de büyük sorunlara yol açmaktadır. İşgörenler öncelikli olarak ekonomik açıdan tatmin oldukları zaman diğer boyutların etkinliğinden söz edilebilmektedir.

Örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve çıkarlarına ulaşma yolunda eylemlerde bulunmak için içselleştirilen normatif baskıların bütünü olarak görülmektedir (Wiener, 1982: 418-428). İşgörenlerin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının bir gücü olarak tanımlanan örgütsel bağlılığın temel öğeleri; örgütün amaç ve değerlerinin benimsenip, kabullenilmesi, örgütün yararı için ekstra çaba sarf etmeye istekli olunması, örgütün ferdi olmak için güçlü istek duyulmasıdır (Porter vd, 1974: 603-609).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin genellikle örgütte daha verimli çalıştıkları, daha etkin ve üretken oldukları kabul edilmektedir. Bu nedenle örgütleri başarıya ulaştırmada kritik faktörlerden birisi de işgören bağlılığıdır. Örgüte bağlı bir işgören, işletmeye zarar verici davranışlardan kaçınmakta, kendi görevlerinin bilincinde olarak çalışmakta ve bu da örgüte olumlu yönde yansımaktadır. Bu nedenle her işletme işgörenlerin örgütsel bağlılığını artırmak istemektedir. Örgütsel bağlılığın düşük veya yüksek olmasının işletmeler üzerinde farklı etkileri olmaktadır. İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri; düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık olarak sınıflandırılmaktadır. Düşük örgütsel bağlılıkta, bireyin örgüte bağlılığı düşük düzeydedir ve kendini örgüte bağlayacak güçlü tutumları yoktur. Örgüte karşı tutumları negatif yöndedir. Sadece kalmak zorunda olduğu için örgüttedir ve alternatif durumlarda örgütten ayrılmaya meyillidir. Bu durum örgüt açısından olumsuz birtakım sonuçlar doğurmaktadır (Randall, 1987: 463). Ilımlı örgütsel bağlılık, örgütle bütünleşmenin ve bağlılığın tam olarak sağlanamadığı bağlılık düzeyidir. Bu düzeydeki işgörenler örgütün tüm değerlerini değil bazı değerlerini kabullenmekte, örgütün beklentilerini karşılarken kendi değerlerini de korumayı sürdürmektedirler (Balay, 2000: 88). Fakat bu, her zaman iyi şekilde sonuçlanmamaktadır. İşgörenler kimi zaman ikileme düşerek çatışma yaşayabilmekte ve bu da işletmelerde verimsizliğe sebep olabilmektedir (Bayram, 2006: 136). Yüksek örgütsel bağlılıkta işgörenler, örgüte güçlü tutumlarla bağlılık göstermektedirler. Bu düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan işgörenler, üzerlerine düşen görevleri yaptıktan sonra örgüt için extra çaba sarf ederek örgüte yarar sağlamayı hedeflemektedirler. İşgörenlerin yüksek verimlilik ve sadakatla çalışmaları işletmeler açısından yararlı sonuçlar doğurmaktadır. İşletmeler işgörenlerin sadakatleri karşılığında onlara yetki devrederek ödüllendirme yoluna gitmektedir. Bunun sonucunda işgörenlerin iş doyumları yükselmektedir (Balay, 2000: 89). Bununla birlikte yüksek düzeyde örgütsel bağlılık insan kaynaklarının etkisiz kullanımı, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilime neden olma gibi olumsuz durumlara da yol açabilmektedir (Randall, 1987: 466).

Allen ve Meyer (1998) örgütsel bağlılığın bileşenlerini duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç boyutta incelemiştir. Bu boyutlar aşağıda kısaca özetlenmiştir:

- Duygusal Bağlılık: İşgörenlerin kendi değerleri ile işletmenin değerlerinin örtüşmesi sonucu duygusal olarak örgütle bütünleşmesidir (Allen & Meyer, 1990: 1-18). Bu yaklaşıma göre işgören kendini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgütle özdeşleşmekte ve kendi isteği ile örgütte kalmaya devam etmektedir. İşletmede kalan işgörenler herhangi bir zorunluluk nedeni ile değil kendi istekleri doğrultusunda işe devam etmektedirler. Bireylerin kişisel özelliklerinin ve iş tecrübelerinin birleşimi ile örgüte karşı hissedilen olumlu duygulardır. Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenler, örgütten ve örgütün bir parçası olmaktan memnuniyet duymaktadırlar. Örgüte karşı olumlu duygular devam ettiği sürece işgörenler işten ayrılmak istememektedirler (Elüstün, 2018: 35).
- Devam Bağlılığı: Bu yaklaşım ödül-maliyet ve ekonomik mantığa dayalı bakış açısıyla değerlendirilmektedir. Devam bağlılığı, rasyonel bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. İşgören, işten ayrılmayı düşündüğünde kaybedeceği yatırımları, teşvikleri, ödülleri düşünmekte ve bu şekilde örgütte kalmaya devam etmektedir. Bu tür bir bağlılık işletmelerin en son isteyeceği bağlılık türüdür. İşgörenler, karşılaşacağı seçeneklerin sınırlı olduğu düşüncesi ile işe devam etmektedirler. Devam bağlılığı yüksek olan işgörenler, çalışmaya ihtiyaçları olduğu için ya da seçenekler sınırlı olduğu için örgütte kalmaya devam etmektedirler (İşcan & Naktiyok, 2004: 185).
- Normatif Bağlılık: Bu bağlılık türünde işgörenlerin işten ayrılmayı istememesi, o davranışı bir yükümlülük ya da zorunluluk olarak görmesi, diğer bir deyişle kendini zorunlu hissetmesi ile ilgilidir. İşgören sergilediği davranışları ahlâki olarak doğru olduğuna inandığı için yapmaktadır. İşgörenler, örgüte bağlılığı bir erdem olarak gördükleri için örgüte devam etmektedirler (Kaya ve Selçuk, 2007: 180). Normatif bağlılık, genellikle örgütte uzun yıllar çalışan işgörenlerde görülmektedir. Normatif bağlılığı devam bağlılığından ayıran fark bu bağlılık türünde maddi yarar gözetilmemesidir (Elüstün, 2018: 36). İşgörenler, işletme tarafından verilen eğitimler, burslar ve her türlü sağlanan katkılar ve kurduğu iyi ilişkiler nedeniyle kendisini işletmesine karşı borçlu hissetmekte ve bu nedenler işe devam etmektedir. Diğer bağlılık türlerinde maddi yararlar ve psikolojik unsurlar önemli iken, normatif bağlılık da ahlakilik söz konusudur. Normatif bağlılığın gelişme göstermesinde iç ve dış faktörler ile toplumsal baskının etkisi çok fazladır (Gülova & Demirsoy, 2012: 58).

Farklı nedenlerden kaynaklanan bu üç bağlılık türünün işgörenlere yansıması da farklı şekillerde olabilmektedir. Duygusal bağlılıkta işgörenler kendi istediği için, devam bağlılığında zorunluluk hissettiği için, normatif bağlılıkta ise örgüte karşı bir yükümlülük duyduğu için işe devam etmektedirler. Örgütlerin en çok istediği bağlılık türü, işgörenlerin kendi isteği ile örgüte devam ettiği bağlılık türü olan duygusal bağlılıktır (Altınöz vd. 2013: 154).

2. İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde pek çok araştırma bulunmasına rağmen işveren markasının yeni bir kavram olması nedeni ile bu konuda ülkemizde sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir. İşveren markası ile farklı değişkenler arasında yerli literatürde yapılmış bazı araştırmalar bulunmasına rağmen, işveren markası ve örgütsel bağlılık konusunun birlikte ele alındığı birkaç araştırma bulunmaktadır. Yapılan pek çok araştırmada güçlü işveren markasına sahip işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

İş hayatında işveren markası kavramı gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Daha önce işler sadece insan kaynakları birimine bağlı olarak yürütülmekte iken, güçlü markaları bulunan işletmelerde işveren markası birimleri kurulmakta ve insan kaynakları pazarlama birimleri ile koordineli olarak çalışılmaktadır. İşgörenler tarafından güçlü markaları bulunan işletmeler çalışılmak istenilen yer olarak tercih edilmektedir.

İşveren markasının örgütsel bağlılığı, örgütsel bağlılığın da işveren markasını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. İşveren markası işgörenlerin örgütsel amaçları benimseyerek örgüte aidiyet duygusunun geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. İşletmelerde örgütsel bağlılığın yüksek olması, marka haline gelmiş olmayı ve nitelikli işgörenleri işletmede tutabilme yeteneklerini göstermektedir (Kara, 2013: 90). İşveren markası en nitelikli adayları örgüte çekmekte ve onların bağlılıklarını sağlamaktadır. İşgörenlerin bağlılığı ve adanmışlığı, genellikle üretim etkinliğini de sağlamaktadır (Fernon, 2008: 49; Xiaofeng, 2009: 152).

İşgörenlerdeki örgütün merkezi kalıcı ve farklı özelliklerinin algıları ile bağlantılı olarak imaj ve kimlik bilgilerinin oluşturacağı işgören bağlılığının yüksek seviyelere ulaşması işveren markalaşma faaliyetlerinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır (Martin, 2009: 11). Örgütsel bağlılığı sağlamanın önemli yollarından birisi de marka haline gelmiş bir işveren olmaktır. İşgörenler tarafından "çalışılabilecek en iyi yer" olarak algılanan, bu imajı kazanmış işletmelerde örgütten ayrılma davranışı daha az olmaktadır (Roserthorn, 2009: 4).

İşveren markası, işletmelerin güven ve saygı oluşturmasına yardımcı olabilecek araçlardan birisidir. İşveren markasının vaat ettiği mesajların düzenli bir şekilde işletmenin içinde ve dışında, mevcut ve potansiyel işgörenlere iletilmesi uzun dönemde işletmeye karşı bir güven ve bağlılık oluşmasını sağlamaktadır (Holliday, 1997: 58-60). İşveren markasının dışsal pazarlaması, işletmenin bir işveren olarak tercih edilmesini ve böylece mümkün olan en iyi işgörenlerin seçilmesini sağlamaktadır. Markanın farklılaştırıcı varsayımı sayesinde işletmeye nitelikli işgörenler çekilebilmekte ve mevcut işgörenlerin de örgüte bağlılıkları artırılmaktadır (Backhaus & Tikoo, 2004: 503).

İşveren markası sayesinde işgörenlerin kurumun amaçlarını kabul etmesi mümkün olmakta ve örgüte olan bağlılıkları artmaktadır (Edwards, 2005: 268-269). İşletmede sağlanan faydalar ve işgörenlerin zihnindeki olumlu imaj sayesinde işgörenlerde bağlılık duygusu oluşmaktadır. İşletmeye bağlılık, karşısına farklı istihdam fırsatları çıkmasına rağmen çalıştığı örgütte kalmaya karar vermek ve devamlılığa istekli olmak şeklinde ifade edilmektedir (Özutku, 2008: 80). Bu bağlılık, işveren markası uygulamaları ile yaratılabilmektedir. İşveren markası uygulamaları sayesinde işgörenlerin işletmede kalma oranları artmaktadır (Berthon vd., 2005: 154).

Yapılan bir çalışmada güçlü kurumsal markaların, yetenekli çalışanları çekme ve elde tutmaya katkısının yanı sıra çalışan bağlılığını artırdığı da belirtilmektedir (Vallaster & Chernatony, 2006: 761-762). İşveren markası oluşturmaya yönelik çabalar ile ürün markası oluşturmaya yönelik çabaların uyum içerisinde olması gerekmektedir. Böylelikle işletmelerin müşteriler ile birlikte mevcut çalışanlar ve potansiyel işgörenler tarafından da tercih edilmesi mümkün olmaktadır. Yapılan bir başka çalışmada ise, işveren markasının; öncelikleri basitleştirme ve bunlara odaklanma, verimliliği artırma ve işe alım, işgörenleri elde tutma ve onların bağlılığını geliştirme konusunda tutarlı bir çerçeve sağladığı belirtilmektedir (Wilkinson, 2009: 2).

Olumlu itibar kazanmış işletmelerin insan kaynakları uygulamalarına daha fazla güven duyulmakta ve işgörenlerin işletme ile ilgili düşünceleri daha olumlu olmaktadır. Bu durum örgütsel çekicilik sağlayarak işletmeyi cazibe merkezi haline getirmekte ve büyük ölçüde örgütsel bağlılık yaratmaktadır (Çiftçioğlu, 2009: 154).

Hayranlık duyulan ve işgörenler tarafından tercih edilen işletmelerin işgücü devir hızı azalmakta ve buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığı artmaktadır (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 294). İşgörenlerin bağlılık düzeyi dışarıdaki iş olanaklarının cazibesinden ve dahil oldukları örgütün insan kaynakları politikalarından etkilenmektedir (Kuruüzüm vd., 2010: 193).

İşveren markası çalışmalarında işgörenlerin elde tutulması amaçlandığından, işletmeler örgüte bağlılığı yaratmaya yönelik çalışmalar yapmaktadırlar. İşveren markasının en önemli sonuçlarından birisinin örgütsel bağlılık olduğu ifade edilmektedir. İşgörenler çalıştıkları yerleri

"çalışılabilecek en iyi yer" olarak gördüklerinde, işletmeden ayrılmak istememektedirler (Baş, 2011: 35-42, 44).

Yapılan bir diğer araştırmada işveren markasının bağlılık ve memnuniyet üzerinde yüksek düzeyde bir etkisinin bulunduğu vurgulanmaktadır. Bu çalışmada ayrıca, işveren markası ile kazanılan olumlu çalışan deneyiminin örgüte duyulan bağlılığı artırdığı belirtilmektedir (Vinoth & Vasantha, 2015: 58).

İşletmelerin amaçlarını benimseyen ve bu amaçlar ile iş yapan işgörenlerde örgütsel bağlılık oluşmakta, iş tatmin duygusu gelişmekte ve böylece işten ayrılma oranlarında azalma olmaktadır. Bunun sonucunda işgörenlerde oluşan örgütsel bağlılık sayesinde işletmeler yeni işgörenler bulmak için ekstra maliyetlere katlanmak zorunda kalmamaktadırlar (Ardıç & Gündoğmuş, 2016: 3).

Kesoğlu ve Bayraktar'ın (2017) çalışmasında işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş ve araştırma sonucunda işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Mevcut işgörenleri elde tutmada etkili olan ve potansiyel işgörenler için cazip hale gelen işveren markası örgütsel bağlılığı artırma açısından oldukça etkili olmaktadır.

İşgören bağlılığı ve işveren markası arasında pozitif yönde bir etkileşim olduğu pek çok akademik çalışma tarafından kabul edilmektedir. İşletmeler, hızlı öğrenen, farklı koşullara hızla uyum sağlayabilen, üstün nitelikli ancak örgütsel bağlılığı zayıf olan işgörenleri cezbedilmek için bağlılık oluşturma çabaları geliştirmektedirler (Erdoğmuş, 2003: 152-153).

Yeteneklerin ödüllendirildiği, farklı kuşakların bir arada çalıştığı ve işyerine sadakat gibi kavramların azaldığı bir yetenek pazarında pazarlama odaklı yetenek stratejileri geliştirmenin önemi artmaktadır (Sears, 2003: 69-83). Yeni kuşakların iş hayatına atılmasıyla birlikte işveren markası uygulamalarının daha da çeşitlenmesi beklenmektedir. Bu kuşakta yer alan işgörenler, çalışma ortamında daha esnek ve özgür olabildikleri, hiyerarşinin daha az olduğu örgütlerde çalışmak istemektedirler.

İşveren markasına sahip olan işletmeler modern insan kaynakları yöntemlerini kullanmakta, uygulamalarında işgörenlerin de fikirlerine yer vererek olumlu bir örgüt ortamı yaratmaya çalışmaktadırlar. Örgütünden memnun bir işgören örgütün hedeflerini kabul ederek işinden tatmin olmakta ve böylelikle örgütüne bağlanmaktadır. Bunun sonucunda da işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri artmaktadır (Ören & Yüksel, 2012: 46-48).

Mevcut işgörenlerin örgüt hakkındaki paylaştığı deneyimler potansiyel adayları işletmeye çekerek, örgütü daha cezbedici hale getirmektedir. İşgörenlerin markaya inanması daha yüksek motivasyon ve performansla çalışmalarını sağlamakta ve işletmeye olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir (Balcı, 2014: 67).

Yapılan bir çalışmada işgörenlerin işveren markası algısı arttığında örgütsel bağlılıklarının arttığı, işveren markası algısı azaldığında ise örgütsel bağlılıklarının azaldığı belirtilmektedir (Bayrak, 2016).

İlgili yazındaki tüm araştırmalar incelendiğinde işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çift yönlü olduğu görülmektedir. Güçlü işveren markası ile nitelikli işgörenleri elde tutmak mümkün olurken, örgütüne güçlü bir aidiyet duygusu ile bağlı olan işgörenlerin örgüt hakkında olumlu konuşarak, olumlu işveren markası imajı yaratma noktasında etkili olduğu görülmektedir.

3. Araştırmaya Yönelik Metodoloji ve Bulgular

İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan bu araştırmanın metodolojisi ve araştırmadan elde edilen bulgular aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Sınırlılıkları

İşveren markası kavramının gelişimine bakıldığında son yıllarda oldukça ilerleme kaydettiği fakat örgütsel bağlılık ile ilişkisini inceleyen araştırmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu nedenle beyaz ve mavi yakalı çalışanların işveren markası bağlamında değerlendirilip, örgütsel bağlılık düzeylerinin üretim sektöründe faaliyet gösteren kurumsal bir firmada incelenmesinin işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın genel amacı, işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmanın diğer amacı ise, işveren markasının boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisini belirlemektir.

Araştırma, başvurulan diğer işletmelerin araştırma talebine olumlu yanıt vermeyişi nedeniyle ilgili işletme ile sınırlı kalmıştır. İzin, rapor, vardiyalı çalışma nedenleri ile araştırmanın ana kütlesini oluşturan beyaz yakalı ve mavi yakalı insan kaynağının tümüne ulaşılamamıştır. Araştırmada, ana kütleyi oluşturan insan kaynağının üç vardiya şeklinde çalışması nedeniyle görüşme yöntemi kullanılamamış ve anket yönteminden yararlanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi, Yöntemi, Veri Toplama Araçları

Bu araştırma için Dumlupınar Üniversitesi Rektörlük makamının 13/07/2017 tarihli ve 56120658-050-99-E.132100 sayılı yazısı ile Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Müdürlüğü'nden 55093314-300- Sayı No ile gerekli olan etik kurul izni alınmıştır.

Araştırmanın evrenini seramik üretimi yapmakta olan ilgili işletme oluşturmaktadır. Bu işletmede çalışan 348 mavi ve beyaz yakalı işgörenin tümüne tam sayım yapılmak istenmiş, fakat işletmede görev yapan mavi yakalı ve beyaz yakalı işgörenlerin vardiyalı çalışması, yıllık izinde olması ve raporlu olmaları gibi nedenlerle ancak 186 tanesine ulaşılarak anket uygulanmış ve anketlerin tümü değerlendirmeye uygun bulunmuştur.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmış ve ilgili literatür taraması sonucu hazırlanan anket formlarından yararlanılmıştır. Form, 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmış toplam 51 ifadeden ve 3 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümü demografik özellikler ile ilgili 9 ifadeden; ikinci bölümü işveren markası bağlamında geliştirilmiş 25 ifadeden, üçüncü bölümü ise örgütsel bağlılık bağlamında geliştirilmiş 17 ifadeden oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümü; işveren markası bağlamında geçerlilik ve güvenirliği daha önce ülkemizde yapılan araştırmalarda test edilmiş olan Berthon' un tanımladığı işveren markası boyutları esas alınarak geliştirilen ölçekten oluşmakta olup, 5'li Likert skalası kullanılmıştır (Güngördü, Ekmekçioğlu, Şimşek, 2014: 8-10). Anketin üçüncü bölümünü ise, geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş ve ülkemizde birçok araştırmada kullanılmış olan Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve 5'li Likert skalası oluşturmaktadır (Allen & Meyer, 1990: 1-18). Ölçeğin aslı 7'li Likert tipi ölçek olmasına rağmen diğer ölçek ile arasında uyum sağlanabilmesi için 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

3.3. Araştırma Örneklemine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamı içerisinde yer alan bulgular, mavi ve beyaz yakalı insan kaynaklarının; cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, ortalama aylık gelirlerine, eğitim durumlarına, mesleğin bulunduğu sınıflandırmaya (mavi yaka/beyaz yaka), işletmedeki pozisyonlarına, araştırma kapsamındaki işletmede ne kadar süredir çalıştıklarına ve çalışma hayatlarının kaçıncı yılında olduklarına ilişkin bulgulardır. Bu bulgular aşağıda Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: *Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler*

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	53	28,49
	Erkek	133	71,51
Yaş	20-30	40	21,5
	31-40	53	28,5
	41 ve üzeri	93	50,0
Medeni Durum	Evli	137	73,66
	Bekâr	49	26,34
Ortalama Aylık Gelir	1603 TL (asgari ücret)	77	41,40
	1604 TL-3000 TL	89	47,80
	3001 TL ve üzeri	20	10,80
Eğitim	İlköğretim	39	21,00
	Lise	96	51,60
	Önlisans	18	9,70
	Lisans ve üstü	33	17,70
Meslek Sınıflandırması	Mavi Yaka	130	69,90
	Beyaz Yaka	56	30,10
İşletmedeki Pozisyon	Çalışan	132	71,00
	Yönetici	54	29,00
İşletmede Çalışılan Süre	1 yıla kadar	34	18,30
	1-5 yıl arası	39	21,00
	6-10 yıl arası	45	24,20
	11-15 yıl arası	15	8,10
	16 yıl ve üzeri	52	28,00
Çalışma Hayatındaki Süre	1 yıla kadar	9	4,80
	1-5 yıl arası	27	14,50
	6-10 yıl arası	37	19,90
	11-15 yıl arası	37	19,90
	16 yıl ve üzeri	76	40,90

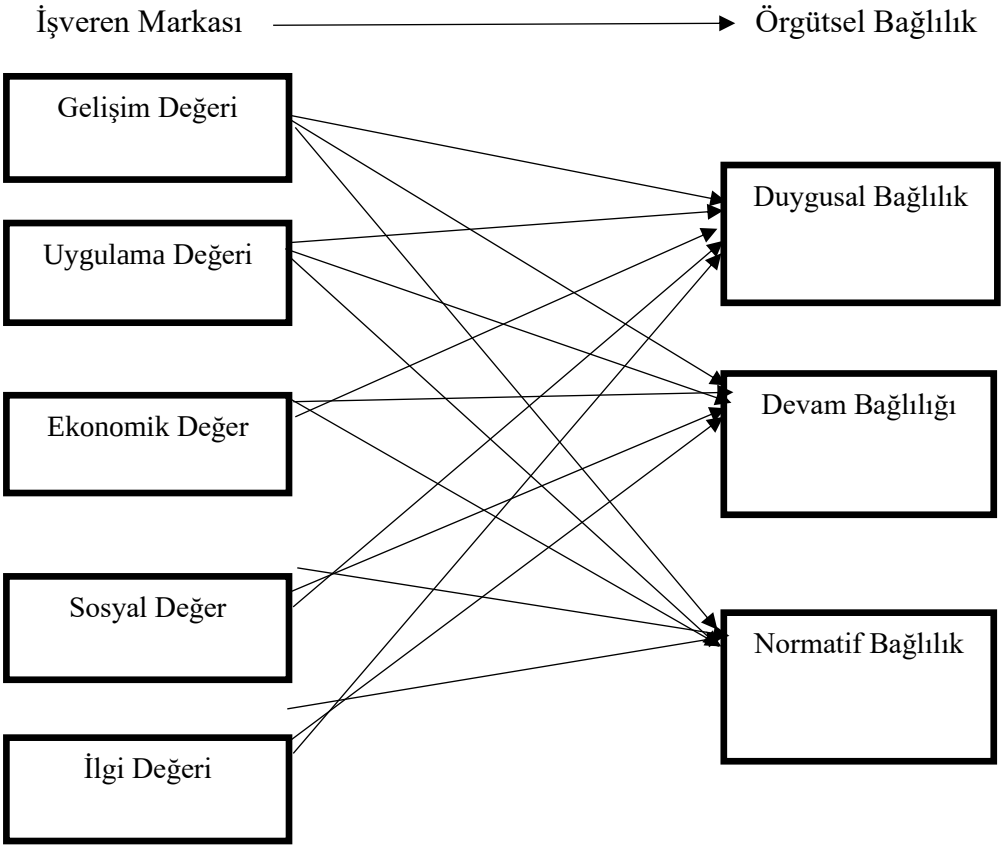
Tablo 2' de görüldüğü üzere ankete katılanların cinsiyetlerine göre yüzde dağılımlarına bakıldığında %71,51'lik kısmını erkeklerin, %28,49'luk kısmını ise kadınların oluşturduğu, yaşlarına göre yüzde dağılımlarına bakıldığında ise, %50'lik kısmının 41 ve üzeri yaş grubunda, %28,5'lik kısmının 31-40 yaş grubunda, %21,5'lik kısmının 20-30 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Ankete katılanların medeni durumlarının yüzdelik dağılımlarına bakıldığında, büyük bir kısmının (73,66'lık kısmının) evli olduğu, bekârların ise %26,34'lük bir orana sahip bulunduğu görülmektedir. Katılımcıların ortalama aylık gelirlerine göre yüzde dağılımlarına bakıldığında ise, %47,80'lik kısmının 1604-3000TL aralığında olduğu ve bu kategoriyi sırasıyla %41,40'lık oranla 1603 TL ücret ile asgari ücret düzeyinde ücret alanların ve en düşük katılım ile %10,80'lik oranla 3001TL ve üzeri ücret alanların izlediği görülmektedir. Yine ankete katılanların eğitim durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında, %51,6'lık kısmının lise mezunu, %21,00'lık kısmının ilköğretim mezunu, %17,70'lik kısmının lisans ve üstü mezunu, %9,70'lik kısmının ön lisans mezunu olduğu, meslek sınıflandırmalarına göre bakıldığında ise, en büyük katılımın %69,90'lık oranla mavi yakalı çalışanlardan, %30,10'luk oranla beyaz yakalı çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Ankete katılan katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına bakıldığında %71,00'lık oran ile en büyük katılımın çalışan kategorisinde olduğu ve yönetici kategorisinin de %29,00'lık bir yüzdeye sahip olduğu görülmektedir. Ankete katılanların araştırmanın yapıldığı

işletmede ne kadar süredir çalıştıklarına göre dağılımlarına bakıldığında ise, %28,00'lık bir yüzde ile 16 yıl ve üzeri çalışanların, %24,20'lik yüzde ile 6-10 yıl arası çalışanların, %21,00'lık bir yüzde ile 1-5 yıl arası çalışanların, %18,30'luk bir yüzde ile 1 yıla kadar süreli çalışanların insan kaynaklarının ve %8,10'lık bir yüzde ile ise 11-15 yıl arası çalışanların olduğu görülmektedir. Son olarak ankete katılanların toplam çalışma hayatlarındaki sürelere göre dağılımlarına bakıldığında, en çok katılımın %40,90'lık bir yüzde ile 16 yıl ve üzeri, %19,90'lık bir yüzde ile 6-10 yıl arası, %19,90'lık yüzde ile 11-15 yıl arası, %14,50'lik yüzde ile 1-5 yıl arası çalışanların olduğu ve en düşük katılımın %4,80'lik yüzde ile 1 yıla kadar süredir çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada işveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Berthon' un işveren markası için geliştirdiği boyutlar ile Allen Meyer'in örgütsel bağlılık için geliştirdikleri boyutlar temel alınarak aşağıda Şekil 1'deki model oluşturulmuştur.

Şekil 1: *Araştırmanın Modeli*



Şekil 1'de görüldüğü gibi, araştırmanın modeli işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini açıklamaktır.

Araştırmaya konu olan hipotezler aşağıda verilmiştir:

$\mathbf{H_1}$ İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

$\mathbf{H_2}$: İşveren markasının örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

$\mathbf{H_{2a}}$**:** İşveren markasının alt boyutlarından olan uygulama değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2b}: İşveren markasının alt boyutlarından olan ilgi değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2c}: İşveren markasının alt boyutlarından olan gelişim değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2d}: İşveren markasının alt boyutlarından olan sosyal değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2e}: İşveren markasının alt boyutlarından olan ekonomik değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_3: İşveren markasının örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır

H_{3a}: İşveren markasının alt boyutlarından olan uygulama değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3b}: İşveren markasının alt boyutlarından olan ilgi değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3c}: İşveren markasının alt boyutlarından olan gelişim değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3d}: İşveren markasının alt boyutlarından olan sosyal değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3e}: İşveren markasının alt boyutlarından olan ekonomik değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_4: İşveren markasının örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4a}: İşveren markasının alt boyutlarından olan uygulama değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4b}: İşveren markasının alt boyutlarından olan ilgi değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4c}: İşveren markasının alt boyutlarından olan gelişim değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4d}: İşveren markasının alt boyutlarından olan sosyal değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4e}: İşveren markasının alt boyutlarından olan ekonomik değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

4.5. Güvenirlik Analizi

Çalışmada güvenirlik analizi için kullanılan yöntemler arasında en yaygın kullanılan yöntem olan Cronbach Alpha yöntemi tercih edilmiştir. Bu analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda Tablo 3' de görülmektedir.

Tablo 3: *Araştırmada Kullanılan İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Güvenirlik Analizi Bulguları*

lçek	Ölçekte Bulunan İfade Sayısı	Cronbach Alpha
veren Markası	21	0,877
gütsel Bağlılık	16	0,866

Tablo 3'e göre araştırmada kullanılan işveren markası ölçeğinin alpha değeri 0,877'dir ve ölçeğin aslı 25 ifadeden oluşmaktadır. Fakat yapılan analiz sonucu iki faktöre birden yüklenen ifadelerin olduğu görülmüş ve bu ifadeler çıkarılarak güvenirlik analizi yapılmıştır. 11,12, 16 ve 18. ifadeler ölçekten çıkarılan ifadeleri oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin alpha değeri ise; 0,866 bulunmuştur. Ölçek 17 ifadeden oluşmakta iken 1. ifade iki faktöre birden yüklendiği için analiz dışı bırakılmıştır. Kullanılan her iki ölçeğin de güvenirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

4.6. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda görülmektedir.

Tablo 4: *İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları*

Model	R	R^2	Standart Hata	F	p
1	0,165	0,027	0,594	5,162	0,024

Model	B	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit Terim	2,775	0,322		8,625	0,000
İşveren Markası	0,177	0,078	0,165	2,272	0,024

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Bağımsız Değişken: İşveren Markası

Regresyon analizi sonucuna göre tek bir model oluşmuştur. F istatistiği sonuçları işveren markasına ait modelin anlamlı olduğunu ($p<0,05$) göstermektedir. Tablo 4'de görüldüğü üzere bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan işveren markası faktörünün 0,177 değeri ile istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0,05$) sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuca göre "İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır." hipotezi **kabul** edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre işveren markasının, insan kaynaklarının örgütsel bağlılık göstermelerinde etkisi olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Elde edilen bulgular literatürü destekler niteliktedir. Kesoğlu ve Bayraktar (2017) çalışmasında yapılan analizlerin sonucuna göre işveren markasının tüm etmenlerinin örgütsel bağlılık kavramı ile anlamlı ve olumlu bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Bayrak (2016) çalışmasında, işgörenlerdeki işveren markası algısı arttığı zaman örgütsel bağlılıklarının arttığı, işveren markası algılarının azaldığı zaman örgütsel bağlılıklarının azaldığı görülmektedir.

Kara'nın (2013) bilişim sektöründe yapmış olduğu çalışmanın sonuçlarına göre işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında tatmin edici düzeyde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Yılmaz ve Yılmaz'a (2010) ait çalışmada ise anlamlılık düzeyinin %10 olması durumunda işveren markasının ve örgütsel bağlılığı artırdığı sonucu görülmektedir.

Bu ilişki için kurulacak regresyon denklemi aşağıda görülmektedir:

Örgütsel Bağlılık = 2,775-(İşveren Markası x 0,177)

Tablo 5: *Örgütsel Bağlılık Boyutlarından Normatif Bağlılık Boyutuna İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları*

Model	R	R^2	Standart Hata	F	P
1	0,317	0,101	0,822	4,033	0,002

Model		ß	Standart Hata	Beta	t	P
1	Sabit Terim	1,811	0,595		3,043	0,003
	Uygulama Değeri	-0,042	0,078	-0,047	-0,540	0,590
	İlgi Değeri	0,266	0,087	0,278	3,052	0,003
	Gelişim Değeri	0,056	0,109	0,046	0,516	0,607
	Sosyal Değer	0,179	0,142	0,106	1,261	0,209
	Ekonomik Değer	-0,088	0,091	-0,075	-0,973	0,332
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						
Bağımsız Değişken: Uygulama, İlgi, Gelişim Değeri, Sosyal, Ekonomik Değer						

Bağımlı değişkenin örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılık ve bağımsız değişkenin işveren markasının gelişim değeri, uygulama değeri, ekonomik değer, sosyalleşme değeri ve ilgi değeri boyutları olduğu çoklu regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular Tablo 5'te görüldüğü şekildedir. Analiz sonucunda gelişim değeri (0,607), uygulama değeri (0,590), ekonomik değer (0,332) ve sosyal değer (0,209) boyutlarının anlamsız çıktığı ($p>0,05$) görülmektedir. Değişkenlerin anlamsız çıkmaları sonucu **"**işveren markasının alt boyutlarından olan gelişim değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır", **"**işveren markasının alt boyutlarından olan uygulama değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır", "işveren markasının alt boyutlarından olan ekonomik değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır" ve "işveren markasının alt boyutlarından olan sosyal değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır" hipotezleri **red** edilmiştir.

Çoklu regresyon analizi sonucunda tek model oluşmuştur. F istatistiği sonuçlarına göre ilgi değeri değişkeni (0,003) için kurulan modelin anlamlı ($p<0,05$) olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlara göre; işveren markasının ilgi değeri boyutu ile işgörenlere heyecan verici bir iş ortamı sunulmasının işgörenler açısından önemli olduğunu söylemekle birlikte "işveren markasının alt boyutlarından olan ilgi değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır." hipotezi **kabul** edilmiştir.

Bu modele göre kurulacak regresyon denklemi aşağıda görülmektedir:

Normatif Bağlılık = 1,811-(İlgi Değeri X 0,266)

Tablo 6: *Örgütsel Bağlılık Boyutlarından Duygusal Bağlılık Boyutuna İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları*

Model	R	$\mathbf{R^2}$	Standart Hata	F	P
1	0,423	0,179	0,811	7,827	0,000

Model		ß	Standart Hata	Beta	t	P
1	Sabit Terim	1,825	0,587		3,109	0,002
	Uygulama Değeri	-0,141	0,077	-0,153	-1,821	0,070
	İlgi Değeri	0,234	0,086	0,237	2,726	0,007
	Gelişim Değeri	0,350	0,107	0,278	3,264	0,001
	Sosyal Değer	0,194	0,140	0,111	1,381	0,169
	Ekonomik Değer	-0,174	0,090	-0,143	-1,946	0,053
Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık						
Bağımsız Değişken: Uygulama, İlgi, Gelişim Değeri, Sosyal, Ekonomik Değer						

Bağımlı değişkenin örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ve bağımsız değişkenlerin işveren markası boyutları olan gelişim değeri, uygulama değeri, ekonomik değer, sosyalleşme değeri ve ilgi değeri boyutları olduğu çoklu regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular Tablo 6'da görüldüğü şekildedir. Analiz sonucunda uygulama değeri (0,070), ekonomik değer (0,053), sosyal değer (0,169) boyutlarının istatistiksel olarak anlamsız çıktığı ($p>0,05$) görülmektedir. Değişkenlerin anlamsız çıkmaları sonucu "işveren markasının alt boyutlarından olan uygulama değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır", "işveren markasının alt boyutlarından olan ekonomik değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır", "işveren markasının alt boyutlarından olan sosyalleşme değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır" hipotezleri **red** edilmiştir.

Çoklu regresyon analizi sonucunda iki model oluşmuştur. F istatistiği sonuçlarına göre gelişim değeri değişkeni (0,350) ve ilgi değeri değişkeni (0,234) için kurulan modellerin anlamlı ($p<0,05$) olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlara göre; işgörenlerin gelişimlerine katkı sağlanması, bilgi ve deneyim kazanmalarının teşvik edilmesi ve yöneticileri tarafından desteklenmesinin, takdir görmesinin işgörenler üzerinde duygusal bağlılık yaratması üzerinde etkisi olduğu söylenebilmektedir ve "işveren markasının alt boyutlarından olan gelişim değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır" ve "işveren markasının alt boyutlarından olan ilgi değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır" hipotezleri **kabul** edilmiştir. Bu sonuca göre işgörenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağlanması ile heyecan verici iş ortamı sunulmasının örgütsel bağlılığı olumlu etkilediğini söylemek mümkün olmaktadır.

Bu modele göre kurulacak regresyon denklemi aşağıda görülmektedir:

Duygusal Bağlılık = 1,825 - (Gelişim Değeri X 0,350) + (İlgi Değeri X 0,234)

Tablo 7: *Örgütsel Bağlılık Boyutlarından Devam Bağlılığı Boyutuna İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları*

Model	R	$\mathbf{R^2}$	Standart Hata	F	P
1	0,287	0,082	0,813	3,228	0,008

Model		ß	Standart Hata	Beta	t	P
1	Sabit Terim	2,398	0,589		4,074	0,000
	Uygulama Değeri	-0,126	0,077	-0,144	-1,626	0,106
	İlgi Değeri	-0,154	0,086	-0,164	-1,790	0,075
	Gelişim Değeri	0,104	0,108	0,087	0,970	0,333
	Sosyal Değer	0,288	0,140	0,174	2,051	0,042
	Ekonomik Değer	0,061	0,090	0,053	0,675	0,501
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı						
Bağımsız Değişken: Uygulama, İlgi, Gelişim Değeri, Sosyal, Ekonomik Değer						

Bağımlı değişkenin örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı ve bağımsız değişkenin işveren markası boyutları olan gelişim değeri, uygulama değeri, ekonomik değer, sosyal değer ve ilgi değeri boyutları olduğu çoklu regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular Tablo 7'de görüldüğü şekildedir. Analiz sonucunda gelişim değeri (0.333), uygulama değeri (0,106), ekonomik değer (0,501) ve ilgi değeri (0,075) boyutlarının istatistiksel olarak anlamsız çıktığı ($p>0,05$) görülmektedir. Değişkenlerin anlamsız çıkmaları sonucu **"**işveren markasının alt boyutlarından olan gelişim değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır", **"**işveren markasının alt boyutlarından olan uygulama değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır", **"**işveren markasının alt boyutlarından olan ekonomik değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır" ve **"**işveren markasının alt boyutlarından olan ilgi değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır" hipotezleri **red** edilmiştir.

Çoklu regresyon analizi sonucunda tek model oluşmuştur. F istatistiği sonuçlarına göre sosyal değer değişkeni (0,042) için kurulan modelin anlamlı ($p<0,05$) olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlara göre; işgören, psikolojik ve biyolojik açıdan desteklendiği , yöneticisi ile iyi ilişkiler kurabildiği bir iş ortamında o örgütten ayrılmayı düşündüğünde ikilemde kalacak ve kaybedeceği bu durumları düşünerek ayrılmak istemeyerek sosyal değer boyutunun, devam bağlılığına etki etmiş olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Bu sonuca göre "işveren markasının alt boyutlarından olan sosyal değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır." hipotezi **kabul** edilmiştir. Bu sonuca göre işgörenlerin mutlu, huzurlu ve eğlenceli iş ortamında çalışmasının örgütsel bağlılığı etkilediğini söylemek mümkün olmaktadır.

Bu modele göre kurulacak regresyon denklemi aşağıda görülmektedir:

Devam Bağlılığı = 2,398 - (Sosyal Değer X 0,288)

4.7. İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

İşveren markasının örgütsel bağlılık ile arasındaki korelasyona ilişkin bulgular aşağıda Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8: *Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonucu*

		Örgütsel Bağlılık
İşveren Markası	K.K.S	,165*
	Sig.	,024
	N	186

Tablo 8.'e göre, üzerinde araştırma yapılan şirkette işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü **(r= 0,165)** anlamlı **(p<0,05)** bir ilişki bulunmuştur. Mevcut ve potansiyel işgörenler için çekici olan işveren markası sayesinde örgütsel bağlılık seviyesi yükselebilmektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

Yapılan araştırma sonucunda işveren markasının, örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşveren markasının alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutları üzerindeki etkisine bakıldığında ise; işveren markasının ilgi değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu, işveren markasının ilgi değeri ve gelişim değeri boyutlarının örgütsel bağlılığın alt noyutu olan duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ve işveren markasının sosyal değer boyutunun örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular ile işveren markasının, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır ve bu bulgular literatürü destekler niteliktedir. Son yıllarda işveren markası algısının artması ile birlikte akademik yazında da işveren markası ile ilgili daha sık çalışma yapılmaya başlanmıştır. Kara'nın (2013) bilişim sektöründe yapmış olduğu araştırma bulgularına göre; işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bayrak'ın (2016) araştırma sonuçlarına göre işgörenlerin işveren markası algısı arttığı zaman örgütsel bağlılık artmakta, işveren markası algısı azaldığı zaman örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Kesoğlu ve Bayraktar'ın (2017) araştırma bulgularına göre işveren markası ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İşveren markasının, örgütsel bağlılık seviyesini yukarı seviyelere çekebileceği belirtilmiştir.

Bu araştırma, işveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu varsayımından yola çıkılarak yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işveren markasının genel olarak örgütsel bağlılığın sağlanmasında etkili olduğu söylenebilmektedir. Fakat bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışmada örgüte bağlılık genel düzeyindeki değişimin yalnızca %2'si işveren markası tarafından açıklanabilmektedir. Bu noktada işletmelerin işveren markası çalışmalarına da yer ayırmaları gerektiği düşünülmektedir. Araştırma sonucunda, örgütsel bağlılıktaki değişimin ancak %2'lik kısmının işveren markası ile açıklanabilmesi, örneklemde büyük çoğunluğun yaş ortalamasının yüksek işgörenler olması, mavi yakalı olması, eğitim seviyesinin ortaöğretim düzeyinde olması ve çalışma yaşamındaki sürenin yüksek olması ile açıklanabilmektedir. Daha önce üretim sektöründe bu çalışmanın yapılmamış olması ile işveren markası ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin üretim sektöründe tekrarlanması ve hatta belki de sadece mavi yakalı çalışanlar üzerinde araştırılması üzerine sonuçların genellenebilirliğine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

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*, *19*(1), 29-52.

Altınöz, M., Serdar, Ç. Ö. P., Çakıroğlu, D., Kervancı, F., & Keskin, N. (2013). Algılanan örgütsel desteğin büro çalışanlarının örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 149-163.

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

Ardıç, K., & Gümdoğmuş, E. (2016). Bireylerin kişilik özelliklerinin işveren çekiciliği algısına etkisi. *Journal of Behavior at Work***,** *1*(1), 1-14.

Babčanová, D., Babčan, M., & Odlerová, E. (2010). Employer branding-source of competitiveness of the industrial plants. *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology*, *18*(29), 55-61.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Pegem Akademi.

Balcı, M. (2014). İşveren marka değeri yüksek şirketlerde, insan kaynakları risklerinin yönetimi üzerine bir araştırma. *Uluslararası Hakemli Pazarlama ve Pazar Araştırmaları Dergisi*, *1*(3), 56-81.

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.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*, 99-120.

Baş, T. (2011). *İşveren markası: Yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın anahtarı.* İstanbul: Optimist Yayım ve Dağıtım.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, *24*(2), 151-172.

Celani, A., & Singh, P. (2011). Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel Review*, *40*(2), 222-238.

Çiftçioğlu, A. B. (2009). *Kurumsal itibar yönetimi.* Bursa: Dora Yayıncılık,

Elüstün S, T. (2018). Personel *güçlendirme ile örgütsel bağlılık algısı ve ilişkisi: liman işletmesi çalışanları örneği*. Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Edwards, M. (2005). Employer and employee branding: HR or PR. *Managing human resources: personnel management in transition.* United Kingdom: Wiley Blackwell.

Erdoğmuş, N. (2003). *Kariyer geliştirme: Kuram ve uygulama***.** Ankara: Nobel Yayınları.

Erkanlı, H., Topuz, Y. V., & Cop, R. (2015). Kişilik ve bireysel değerlerin işveren marka çekiciliği algisina etkisi: İşletme bölümü öğrencileri üzerine bir örnek uygulama. *Journal of Faculty of Political Science*, (52), 85-107.

Fernon, D. (2008). Maximising the power of the employer brand. *Admap, 494*, 49-53.

Gülova, A. A., & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, *3*(3), 49-76.

Güngördü, A., Ekmekçioğlu, E. B., & Şimşek, T. (2014). İçsel pazarlama bağlamında işveren markalaması üzerine ampirik bir çalışma. *Journal of Managament, Marketing and Logistics, 1*(1), 1-15.

Holliday, K. K., & Karen, A. (1997). Putting brands to the test. *US Banker, 107*(12), 58-60.

İşcan, Ö. F., & Naktiyok, A. (2005). Dijital çağ örgütleri. İstanbul: *Beta Yayınları*.

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.

Kaya, N., & Selçuk, S. (2007). Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler?.*Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8*(2), 175-190.

Kesoğlu, N., & Bayraktar, O. (2017). Örgütsel bağlılık ve işveren markası arasındaki ilişki ve bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü Tartışma Metinleri, 120*(2), 2-15.

Kuruüzüm, A., Irmak, S., & Çetin, E. İ. (2010). İşe bağlılığı etkileyen faktörler: İmalat ve hizmet sektörlerinde karşılaştırmalı bir analiz. *Bilig, 53*, 183-198.

Moingeon, B., Ramanantsoa, B., Métais, E., & Orton, J. D. (1998). Another look at strategy–Structure relationships: The resource-based view. *European Management Journal, 16*(3), 297-305.

Öksüz, B. (2012). İşveren markası yönetimi sürecinde iletişimin önemi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 7*(2), 14-31.

Ören, K., & Yüksel, H. (2012). Marka işveren veya işveren markası kavramı: Bu kavramın insan kaynakları yönetimi bağlamında ve işçi devir hızı kapsamında değerlendirilmesi. *Kamu-İş, 12*(3), 56-74.

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

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603-609.

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

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

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.

Vallaster, C., & de, Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: The role of leadership. *European Journal of Marketing***,** *40*(7-8), 761-784.

Vinoth, K., & Vasantha, S. (2015). Impact of employer brandon employee satisfaction with special reference to IT industry. *International Journal of Management, Information Technology and Engineering, 3*(9), 53-60.

Wilkinson, A., Bailey, J., & Mourell, M. (2009). Australian industrial relations in transition. *Industrial Relations Journal, 40*(5), 358-371.

Xiaofeng, Z. (2009, August). On employer brand construction of Chinese enterprises. In *2009 ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management* (Vol. 2, pp. 152-155). IEEE.

Yılmaz, G., & Yılmaz, E. G. (2010). *Personel seçim sürecinde işveren markalama ve örgütsel çekiciliğin önemi yönetimde insan kaynakları çalışmaları*. Ankara: Turhan Kitabevi.