

İŞVEREN MARKASI ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖZEL BİR HAVAYOLU ŞİRKETİNDE BİR UYGULAMA^(*)

INVESTIGATING THE EFFECT OF EMPLOYER BRAND PERCEPTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN A PRIVATE AIRLINE COMPANY

Nazlı TEMOÇİN⁽¹⁾, İ. Burçak VATANSEVER DURMAZ⁽²⁾, Cafer Şafak EYEL⁽³⁾

Öz: Bu çalışma çerçevesinde, işveren markası algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Anket tekniğiyle veri toplanmıştır. İşveren markası algısını ölçmek üzere Terlemez (2012) tarafından geliştirilen, iki boyut ve 12 ifadeden meydana gelen “İşveren Markası Algısı Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmek üzere Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen, üç boyut ve 18 ifadeden meydana gelen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma, özel bir havayolu şirketinde çalışan 453 kabin memuru üzerinde uygulanmıştır. Yapılan hipotez testleri neticesinde, tüm hipotezler kabul edilmiştir. Buna göre, işveren markası algısının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Marka, İşveren Markası, Bağlılık, Örgütsel Bağlılık, Havayolu.

Abstract: Within the scope of this study, the effect of employer brand perception on organizational commitment was investigated. Data was gathered via survey technique. In order to measure employer brand perception, “Employer Brand Perception Scale” with two dimensions and 12 statements developed by Terlemez (2012) was used. To measure organizational commitment, “Organizational Commitment Scale” with three dimensions and 18 statements developed by Allen and Meyer (1990) was used. Research was conducted on 453 flight attendants working at a private airline company. As the result of hypothesis tests, all hypotheses were accepted. In this regard, it was determined that employer brand perception has positive and significant effect on organizational commitment.

Keywords: Brand, Employer Brand, Commitment, Organizational Commitment, Airline.

JEL: L20; C12; M190

1. Giriş

Şirketler tarafından son yıllarda mevcut ve potansiyel çalışanlara verilmekte olan önem artış göstermiştir. Zira sürdürülebilir bir büyümeye sahip olmayı arzulayan ve

^(*) Bu çalışma, Nazlı Temoçin tarafından 2019 yılında Dr. Öğr. Üyesi İ. Burçak VATANSEVER DURMAZ danışmanlığında Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırlanıp sunulmuş olan “Özel Bir Havayolu Şirketinde İşveren Markası Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi” isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

⁽¹⁾ Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, naztmcn@gmail.com; ORCID: 0000-0003-2916-5426

⁽²⁾ Bahçeşehir Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, Dış Ticaret Programı, burcak.vatansever@gs.bau.edu.tr; ORCID: 0000-0001-8940-0761

⁽³⁾ Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, safakeyel@gmail.com; ORCID: 0000-0002-2391-6316

toplum nezdinde olumlu bir imaja sahip olmayı isteyen şirketler müşterileri yanında mevcut ve potansiyel çalışanlarıyla olan ilişkilerinde de etkin olmayı amaç edinmişlerdir. Bu doğrultuda şirketler, bir yandan çalışanlarını elde tutmak üzere çaba harcamakta diğer yandan da işgücü piyasasında bulunan en nitelikli çalışan adaylarını cezbederek istihdam etmek üzere birtakım çalışmalarda bulunmaktadır. Şirketler tarafından mevcut çalışanlar ve adayların zihinlerinde şirkete ilişkin pozitif yönlü bir algı yaratılması noktasındaki çalışmalar da işveren markası kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Bir şirkette çalışmakta olan ve/veya çalışmayı arzulayan bireylerin şirkete ilişkin pozitif bir marka imajına sahip olmaları, o örgüte olan bağlılıklarını arttırabilecek olan bir unsur olarak görülmektedir. Nitekim şirketlerin başarılı olmaları, bu başarıyı sürdürebilmeleri ve örgütsel hedeflere ulaşılması hususunda da şirkete karşı bağlılığı bulunan bireylerin örgüt içerisinde çalışıyor olması önemliliğe sahiptir. Zira örgütüne karşı bağlılığı bulunan bireyler işten ayrılma konusunda istekli olmayıp, o örgütte çalışmaya devam etmeyi arzulama eğiliminde olmaktadır. Bu noktada da işveren markası ile örgütsel bağlılık ilişkisi ortaya çıkmaktadır.

Literatürde işveren markası ile örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik çeşitli çalışmalar yapılmış durumdadır. Pek çok farklı sektörde bu yönde araştırmalar gerçekleştirilmiş olmakla beraber, havayolu sektöründe ise bu yönde bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu doğrultuda, bu çalışma kapsamında, ülkemizdeki özel bir havayolu şirketinde çalışan kabin memurlarının işveren markası algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi bulunup bulunmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde ulaşılan bulguların gerek işveren markası gerekse de örgütsel bağlılık literatürüne katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma kapsamında erişilen sonuçların bu konuda çalışmalarda bulunan araştırmacılar ile havayolu şirketlerinin yöneticilerine yararlı bulunacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda araştırma, literatüre katkı sağlaması, havayolu sektöründeki yöneticilere öneriler sunması ve havayolu sektöründe çalışanların işveren markası algıları ile örgütsel bağlılıklarını ölçüyor olmasından ötürü önemliliğe sahiptir.

2. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde çalışmanın kavramsal çerçevesini meydana getirmekte olan işveren markası kavramı, örgütsel bağlılık kavramı ve iki kavram arasında bulunan ilişki hususunda bilgiler verilmektedir.

2.1. İşveren Markası

1990'lı yıllarda ilk defa ortaya çıkmış olan işveren markası kavramı, işveren tarafından sunulmakta olan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi olarak tanımlanmıştır (Ambler ve Barrow, 1996: 187). Kavram, piyasayla şirketin çalışanlarının zihinlerinde çalışılacak en iyi yer algısının oluşturulması, şirkette çalışan mevcut işgörenlerin elde tutulması, işgören adaylarının şirkete çekilmesi ve tüm bu süreç içerisinde verilmiş olan sözlerin tutulması, objektif ve adil olunmasıyla ilgilidir (Davies, 2008: 670).

Foster ve Cheng (2010: 408) işveren markasını, işveren ile işgören arasındaki psikolojik sözleşme biçiminde betimlemiştir. Mosley ve Schmidt (2017: 8) kavramı, bir şirketi diğerlerinden farklılaştıracak özellikte beğenilir bir çalışma ortamı oluşturma ve işe yönelik hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında örgüt tarafından bilgi ve becerilerine gereksinme duyulmakta olan yeteneklere önyak olma süreci şeklinde ifade etmiştir.

Babcanova vd., (2010: 56) işveren markasının birtakım önemli özellikleri bulunduğundan bahsetmektedir. Buna göre, işveren markasının temeli, insan kaynakları yönetimiyle pazarlama alan yazınına dayalıdır. Ayrıca işveren markalamının hedefi mevcut ve potansiyel işgörenler olup, yeni ve nitelikli potansiyel işgörenlerin etkilenmeleri, mevcut şekilde çalışanlarınsa örgütte sürekliliklerinin sağlanması hedeflenmektedir. Bunun yanında işveren markası çerçevesinde işe alma, işgören seçimi, reklam çalışmaları, içsel ve dışsal iletişimle kıyaslama aktivitelerden faydalanılarak çıktılar elde edilmesi arzu edilmektedir. Bununla birlikte, işveren markasının hedeflenen çıktıları içerisinde, yetenekli bireylerin şirkete kazandırılması, yüksek nitelikte, motivasyon sahibi ve performansı yüksek işgücüne sahip olunması ve rekabet üstünlüğü elde edilmesi bulunmaktadır. Son olarak, işveren markası aktiviteleri içsel ve dışsal yönlüdür.

İşveren markası, bir şirketin sektördeki diğer şirketlere nazaran farklılaşmak suretiyle aralarından sıyrılmasını sağlayan bir kavramdır. Şirketler, işveren markalaşması konusunda pazardaki temel pazarlama yöntemlerinden yararlanmaktadır. Ancak işveren markalaşmasında hedef kitle geleneksel pazarlama faaliyetlerinin aksine tüketiciler değil, mevcut ve potansiyel işgörenler olmaktadır. Kuvvetli bir işveren markasının oluşturulması sürecinde hedef, şirkette başarılı bir şekilde çalışan işgörenlerin elde tutulması ile örgütsel bağlılıklarının artırılmasının yanında, şirket bünyesinde bulunmayan fakat alanlarında uzman konumdaki işgören adaylarında da şirketin çekici kılınmasıdır. Bu bağlamda, güçlü bir işveren markası oluşturulması noktasında şirket tarafınca vaat edilen sembolik ve fonksiyonel faydalar ön plana çıkmaktadır (Baş, 2011: 29-30).

Barrow ve Mosley (2005: 9) işveren markasının çeşitli bileşenlerden meydana geldiğini belirtmekte ve bu bileşenleri vizyon ve liderlik, politikalar ve değerler, adillik ve iş birliği, kurumsal kişilik, dışsal itibar, iletişim, işe alım ve göreve başlama, gelişme, performans yönetimi, çalışma çevresi, ödül sistemi ile istihdam sonrası şeklinde ifade etmektedir.

Alan yazında işveren markasının boyutlarına ilişkin yapılmış olan pek çok çalışma vardır. İşveren markasının boyutlarını Ambler ve Barrow (1996) ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik; Berthon vd. (2005) gelişim, başvuru, ekonomik nedenler, sosyal nedenler ve çıkar; Roy (2008) örgüt kültürü ve etik; Hillebrandt ve Ivens (2012) örgüt kültürü ve iletişim, takım ruhu, görevler, uluslararası çevre ve kariyer, yan haklar, saygınlık, iş-aile dengesi, eğitim ve geliştirme, çeşitlilik, müşteri, otonomi ve kurumsal sosyal sorumluluk; Kucherov ve Zavyalova (2012) ekonomik nitelikler, psikolojik nitelikler, fonksiyonel nitelikler ve örgütsel nitelikler; Terlemez (2012) fonksiyonel faydalar ve sembolik faydalar; Zhu vd. (2014) ücret ve yan haklar, iş-aile dengesi, takdir ve ödül, gelişme imkânı ve örgüt imajı şeklinde boyutlar ayırmıştır.

Bu çalışma kapsamında Terlemez (2012) tarafından yapılmış olan boyutlandırmadan faydalanılmış olup, işveren markasının boyutları fonksiyonel faydalar ve sembolik faydalar şeklinde ele alınmıştır. Bu boyutlandırma daha öncesinde Lievens ve Highhouse (2003) ve Lievens vd. (2005) tarafından yapılmıştır. Sembolik faydalar, markanın daha ziyade gözle görülemeyen, sübjektif nitelikleriyle ilintilidir (Schreurs vd., 2009). Sembolik faydalar fertlere, bağlı buldukları örgüt içerisinde kendi kişiliklerini yaşatma veya kendilerini topluma daha iyi yansıtma ihtimali sunmaktadır (Shavitt 1990). Bu sebeple, başarılı ve etkin bir işveren markası meydana getirmeyi arzu eden işletmelerin sembolik faydaları mevcut çalışanları ile işgören adaylarının beklentilerini karşılayabilecek biçimde sunmaları önemlidir. Şirketlerce bu sembolik faydaların sunulmasıyla hedeflenen, etkilemeyi arzu ettikleri fertlerin kişilik özellikleriyle işletmenin örgütsel niteliklerinin özdeşleştirilmesi şeklindedir (Turban and Keon 1993). İnsanlar bir iş seçiminde bulunurken, fiziksel gereksinmelerini karşılamanın yanında, bünyesine katılacakları şirketin misyonu ile vizyonu, kendisine sağlayacağı sosyal statü, değerleri ve kaliteye bakışı vb. de oldukça etkili durumdadır (Baş, 2011: 31).

Fonksiyonel faydalar ise, işverenle ilintili olarak açık biçimde görülebilmekte olan ve maddi yönü ile öne çıkan özellikler olup, sembolik faydalara nazaran daha somut olan niteliklerle ilgilidir. İşgören adayları işletmeleri sunmakta oldukları maaş, ödeme şekli, çalışma olanakları vb. somut faydalarla tanımlarken, kendi önceliklerine göre karar vermektedir (Terlemez 2012). Fonksiyonel faydalar temel olarak şirket tarafından işgörenlere sunulan fiziki çalışma koşulları, ücretler, sosyal haklar ve çeşitli yan haklardan meydana gelmektedir. Bu fonksiyonel faydalar, mevcut ve potansiyel işgörenlere vaat edilen somut faydalar bütünü olduğu için, şirketin tercih edilirliliğini artırıcı unsurlardır (Baş, 2011: 30).

2.2. Örgütsel Bağlılık

Günümüzde şirketler küreselleşen iktisadi düzen içerisinde etkili bir rekabet gücüne sahip olabilmek için pek çok problemi yönetmek durumunda kalmaktadır. Bu bağlamda şirketlerin maliyetlerini azaltarak performanslarını artırmaları, iş süreçleriyle ürün ve hizmetlerini geliştirmeleri, kalite ve verimliliklerini yükseltmeleri gerekli olmaktadır. Bu sebeple örgütsel bağlılık konusu da şirketler bakımından büyük bir öneme sahiptir (İnce ve Gül, 2005: 13).

Örgütsel bağlılık, bir örgütte çalışmakta olan bireylerin hem örgüte hem de örgütü oluşturan kişilere sadakat ve saygı duyması anlamına gelmektedir (Balay, 2000: 239). Örgütsel bağlılık, personelin örgüte katılma, sadakat, örgütün değerlerine olan inanç vb. unsurları kapsamakta olan psikolojik bağlılığını belirtmektedir (Güney, 2001: 138).

Becker (1960: 32) örgütsel bağlılığı, personelin bir örgüte katılmaları halinde tutarlı davranışlar sergileyerek bu davranışlarını örgütsel menfaatlerle ilişkilendirmesi şeklinde ifade etmiştir. Gaertner ve Nollen (1989: 975) örgütsel bağlılığı, mali bir kaygı duymadan kişinin örgütte kalma arzusu duyarak kendisini örgütsel hedefler ve değerlerle özdeşleştirilmesi şeklinde belirtmiştir. Allen ve Meyer (1990: 14) örgütsel bağlılığı, personeli örgüte bağlamakta olan psikolojik bir durum şeklinde betimlemiştir.

Örgütsel bağlılığa yönelik en önemli göstergelerden birisi, şirketin değerleri ile amaçlarının işgörenlerce kabullenilme ve benimsenme düzeyi olmaktadır. Bu doğrultuda, örgütsel amaçları ile değerlerin benimsenmediği, personelle örgütün hedeflerinin uyuşmadığı bir ortamda örgütsel bağlılıktan bahsedilemez (Seymen, 2008: 140).

Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan işgörenlerin çalışmakta olduğu şirketler daha etkili ve verimli bir performans göstermektedir. Zira bu tip örgütlerde işgörenlerin işten ayrılma, işe geç kalma, devamsızlık vb. olumsuz davranışlarda bulunma eğilimleri düşmektedir. Örgütsel amaçları özümseyerek içselleştiren ve bu amaçların yerine getirilmesine ilişkin çaba harcayan işgörenler, örgütün rekabet gücü elde etmesinde yardımcı olmaktadır. Ayrıca bu tip işgörenler olumlu görüşler bildirdiği için, şirket nitelikli işgörenleri istihdam etme noktasında güçlük çekmemektedir (Cengiz, 2002: 513).

Literatürde örgütsel bağlılığın boyutlarının belirlenmesine ilişkin pek çok çalışma yapılmış durumdadır. Temelde bu çalışmalar davranışsal bağlılık, tutumsal bağlılık ve çoklu bağlılık çalışmaları şeklinde üç kategoride değerlendirilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 26). Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılığa yoğunlaşırken, sosyal psikologlarsa daha çok davranışsal bağlılığa yoğunlaşmıştır (Mowday vd., 1982: 24). Davranışsal bağlılık çalışmaları içerisinde Becker (1960) toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller; Salancik (1977) davranışların görünürlüğü, davranışların geri döndürülemezliği, davranış ve kişisel irade boyutlarını örgütsel bağlılık olarak ortaya koymuştur. Tutumsal bağlılık çalışmalarında ise Penley ve Gould (1988) ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık; O'Reilly ve Chapman (1986) uyum, özdeşleşme ve içselleştirme; Kanter (1968) devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı; Etzioni (1975) yabancılaştırıcı bağlılık, nötr bağlılık ve moral bağlılık; Allen ve Meyer (1990) duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarını örgütsel bağlılık boyutları olarak ileri sürmüştür. Çoklu bağlılık yaklaşımını öne sürenler ise, bağlılık düzeyinin bireyden bireye değiştiğini belirtmekte (Balay, 2000: 26; Açıkgoz, 2010: 33) ve örgütsel bağlılığı sadece duygusal, ayrılma maliyeti ya da moral unsurlarla değil, bir bütün şeklinde bunların toplamıyla açıklama çabasında bulunmaktadır (Gül, 2003: 51-52).

Bu çalışma çerçevesinde Allen ve Meyer (1990) tarafından ileri sürülmüş olan ve literatürde pek çok araştırmacı tarafından kabul edilerek bilimsel araştırmalarda kullanılmış olan Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden faydalanılmıştır. Allen ve Meyer (1990: 2-6) örgütsel bağlılığın üç boyutlu bir yapısı bulunduğundan bahsetmekte ve bu boyutları duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık biçiminde tanımlamaktadır. Duygusal bağlılık çerçevesinde işgörenler, çalıştıkları şirketin bir üyesi konumunda bulunmaktan haz almakta olup, örgütlerine karşı duygusal bakımdan bağlanarak, kendilerini örgütleriyle özdeşleştirmektedir. Yüksek duygusal bağlılığa sahip işgörenler, örgüt için çalışmayı sürdürmekte ve örgütte kalmayı arzu etmektedirler. Devam bağlılığı, işgörenlerin yaptıkları yatırımların sayısı, büyüklüğü ve algılanan alternatif iş eksikliğiyle ilintili olup, bu bağlamda işgörenler örgütten ayrılmanın maliyetlerinin farkındadır. Normatif bağlılık, işgörenlerin örgütlerine bir sorumluluk hissetmelerine dayalıdır. İşgörenler örgütsel hedefler ile kendi menfaatlerini karşılayacak biçimde hareket etme maksadıyla, normatif baskıları

tamamen içselleştirerek, örgütte çalışmaya devam etmenin ahlaki açıdan bir gereklilik olduğunu düşünmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 66-67).

2.3. İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İşveren markası, işletmelerin bir işveren şeklinde rakiplerinden farklılık arz ettiğini, çeşitli nitelikleri, özellikleri ve karakteristikleri doğrultusunda öne çıkmak suretiyle, insanların çalışmayı arzu ettikleri bir şirket olmasıyla ilintilidir. İşveren markası hem potansiyel personeli etkileyip şirkete katmayı sağlamakta, hem de şirkette mevcut olarak çalışmakta olan personelin örgüte karşı bağlılıklarının oluşması noktasında fayda sağlamaktadır (Güngördü vd., 2014: 3-4). İşveren markası, şirketler bakımından yeni bir kavram olmakla beraber, örgütsel bağlılığın ise daha uzun bir geçmişi vardır. Son yıllarda işveren markasıyla ilintili faaliyetlerin ve uygulamaların önemini keşfetmiş olan şirket yöneticileri, örgütlerinde işveren markasına yönelik aktiviteleri uygulamaya başlamışlardır. Zira işveren markası ile örgütsel bağlılık birbirlerini destekleyici kavramlar niteliğindedir. İşveren markası, personelin örgütün amaçlarını özümsemelerini sağlayarak personelde örgütsel bağlılık durumunun ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Örgütsel bağlılık ise, işveren markasıyla ilgili aktivitelerin başarılı ve etkin olarak gerçekleşmesi noktasında etkili olmaktadır (Nayır ve Fındıklı, 2018: 4).

Günden güne artış gösteren piyasa rekabeti, şirketlerin personelini elde tutmalarını daha zor ve de zorunlu hale getirmiştir. Ancak personelin elde tutulması noktasında en iyi ve tek yol ücretler değildir. Zira konu hakkında yapılan araştırmalara göre işgörenler, işveren markasına önem vererek daha düşük bir ücret karşılığında diğer bir şirketin bünyesinde çalışmayı seçebilmektedir. Bu durumun en önemli nedeni, şirketin ve şirket yöneticilerinin personeli örgüte tamamiyle bağlayamamalarıdır. Bu durumsa, örgütün nitelikli personelini kaybetmesine neden olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 115). Temel hedef kitlesi mevcut ve potansiyel işgörenler olan işveren markası, modern yönetim tekniklerinden en etkili şekilde faydalanarak, işverenlerin duygularıyla düşüncelerine hitap etmektedir. Bu doğrultuda, işgörenlerle işveren arasındaki güç ortaya çıkmakta ve olumlu bir işletme havası sağlanmaktadır. Bu bağlamda işveren markası, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmak suretiyle, işverenle işgörenler arasında pozitif kazanımlar ortaya çıkarmaktadır (Ören ve Yüksel, 2012: 47-48).

İşveren markasıyla ilintili aktiviteler, şirketin daha hızlıca ve kolayca tanınmasını sağlamaktadır. İşletmenin bilinirliği, örgütsel çekiciliğe ilişkin olarak işgören adaylarının algıları ile ilişkilendirilebilir. Yüksek düzeyde bilinirliğe sahip şirketler, işgören adayları tarafınca daha çekici bulunmaktadır (Lievens vd., 2005: 555). Son yıllarda işgören adaylarının şirketlerin işveren markalarını meydana getirmekte olan fonksiyonel ve sembolik özellikler doğrultusunda örgüte cezboldukları ve tercihlerini bu yönde gerçekleştirdikleri ortaya çıkmıştır (Lievens ve Highhouse, 2003: 80-81). İşveren markalama sürecinde örgütlerin tercih edilmelerindeki önemli nedenlerden biri, şirketin işgörenler bakımından anlam taşıyan niteliklerinin varlığıdır. Bu nitelikler, şirketle ilintili olarak işgörenlerin zihinlerinde bir marka algısı yaratmakta ve zamanla işgörenlerde bu algılar deneyimlere dayanmak suretiyle gelişim göstermektedir. Bu durumsa, örgütsel bağlılığı beraberinde getirmektedir (Baş, 2011: 35).

3. Yöntem

Bu bölümde, çalışmanın yöntemine ilişkin olarak araştırmanın evreni ile örnekleme, modeli ile hipotezleri, veri toplama araçları ile verilerin analizi konuları açıklanmaktadır.

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

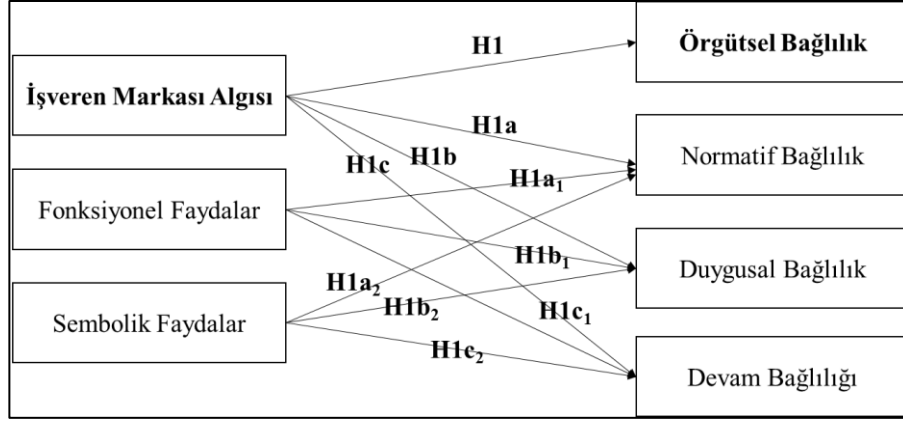
Bu çalışmanın evrenini, ülkemizdeki özel bir havayolu firmasında çalışan kabin memurları meydana getirmekte olup, çalışma evreninde toplamda 1512 kabin memuru yer almaktadır. Buna göre en az 307 kişiye ulaşılabilmektedir. Bu doğrultuda, tesadüfi örnekleme yöntemiyle 10 Ekim 2018 – 10 Kasım 2018 tarihleri arasında 453 kabin memuruna ulaşılarak anket formunun doldurulması sağlanmıştır.

Cinsiyet açısından 291 kişi kadın, 162 kişi erkektir. Medeni durum bakımından 332 kişi bekar, 121 kişi evlidir. Yaş grubu açısından katılımcıların 166'sı 18-25, 208'i 26-34, 72'si 35-44, 7'siyse 45-54 yaş grubundadır. Eğitim düzeyi bakımından 56'sı lise mezunu, 214'ü ön lisans mezunu, 165'i lisans mezunu, 18'i yüksek lisans mezunudur. Aylık gelir düzeyi açısından 276 kişi 2.000 TL ve altında, 75 kişi 2.001 TL – 5.000 TL arasında, 92 kişi 5.001 TL – 7.500 TL arasında, 10 kişi 7.501 TL ve üzerinde aylık gelire sahiptir. Toplam uçuş/iş tecrübesi bakımından 85 kişi 1 yıldan az, 101 kişi 1-3 yıl arasında, 108 kişi 3-5 yıl arasında, 89 kişi 6-10 yıl arasında, 70 kişi 10 yıldan fazla uçuş/iş tecrübesine sahiptir. Mevcut işyerinde çalışma süresi bakımından 109 kişi 1 yıldan az bir süredir, 103 kişi 1-3 yıldır, 122 kişi 3-5 yıldır, 90 kişi 6-10 yıldır, 29 kişi 10 yıldan fazla bir süredir aynı kurumda çalışmaktadır. Toplamda kaç kez iş değiştirilmiş olduğu açısından katılımcıların 147'si henüz hiç iş değiştirmemiş olup, 84'ü 1 kez, 92'si 2 kez, 80'i 3 kez, 50'si 4 ya da daha çok defa iş değiştirmiştir.

3.2. Model ve Hipotezler

Araştırmanın modeli Şekil 1'de yansıtılmıştır. Modele göre, çalışmanın bağımsız değişkenleriyle bağımlı değişkenleri şu şekildedir:

- i. *Bağımsız Değişken*: İşveren Markası Algısı
 - a. Fonksiyonel Faydalar
 - b. Sembolik Faydalar
- ii. *Bağımlı Değişken*: Örgütsel Bağlılık
 - a. Normatif Bağlılık
 - b. Duygusal Bağlılık
 - c. Devam Bağlılığı



Şekil 1. Araştırma Modeli

Şekil 1’de yer almakta olan modele ilişkin olarak, çalışmanın ana ve alt hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

- H1: İşveren markası algısının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
 H1a: İşveren markası algısının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
 H1a₁: Fonksiyonel faydaların normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
 H1a₂: Sembolik faydaların normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
 H1b: İşveren markası algısının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
 H1b₁: Fonksiyonel faydaların duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
 H1b₂: Sembolik faydaların duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
 H1c: İşveren markası algısının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
 H1c₁: Fonksiyonel faydaların, devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
 H1c₂: Sembolik faydaların, devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

3.3. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Analizi

Çalışma çerçevesinde veri toplamak için anket tekniği kullanılmıştır. Oluşturulan anket formunda üç bölüm yer almaktadır. Birinci bölüm, katılımcıların demografik bilgilerini saptamak üzere sorulmuş olan 7 sorudan meydana gelen Kişisel Bilgi Formu’dur.

Anket formunun ikinci bölümünde, Terlemez (2012) tarafınca geliştirilen “İşveren Markası Algısı Ölçeği” kullanılmıştır. Orijinal ölçekte 13 madde bulunmaktadır. Uygulamanın gerçekleştirildiği havayolu şirketince 1 madde uygun görülmediğinden, katılımcılar bu bağlamda 12 maddeden meydana gelen ölçek yöneltilmiştir. İşveren

Markası Algısı Ölçeği, 7 maddeden oluşan Fonksiyonel Faydalar Ölçeği ve 5 maddeden oluşan Sembolik Faydalar Ölçeği şeklinde iki alt boyuttan meydana gelmektedir. İşveren Markası Algısı Ölçeği'ndeki bütün maddeler 5'li Likert Sistemi ile ölçülmektedir. Ölçekte yer alan maddelerin ortalaması $X=3,3729$ şeklinde saptanmıştır. Buna göre, katılımcıların işveren markasına ilişkin iyi ve pozitif bir algıya sahip oldukları söylenebilir. Terlemez'in (2012) tarafından yapılan araştırmada fonksiyonel faydalar ile sembolik faydalar için birbirinden ayrı şekilde faktör analizleri yapılmıştır. Ancak bu iki boyut bir bütünü meydana getirdiğinden, bu çalışma kapsamında ölçeğin bütününe yönelik olarak faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İşveren Markası Algısı Ölçeği için yapılan faktör analizi neticesinde, KMO değeri 0,935 ve Bartlett Küresellik Testi sonucunda ki-kare değeri 2760,556; serbestlik derecesi 66 ve $p<0,001$ şeklinde tespit edilmiştir. Açıklanan varyans %52,685'tir. Ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüş olup, ölçeğin güvenilirlik düzeyi ise 0,916'dır.

Üçüncü bölümde Allen ve Meyer (1990) tarafınca geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"den yararlanılmıştır. Bu ölçeğin toplamda 18 maddesi bulunmaktadır. Ölçekte normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere üç alt boyut vardır. Her bir alt boyut altışar maddeden meydana gelmektedir. Ölçekte yer alan 3, 4, 6 ve 13. maddeler ters ifadedir ve analiz sürecinde tersten puanlanmaktadır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ndeki bütün maddeler 5'li Likert Sistemi ile ölçülmektedir. Ölçekte yer alan maddelerin ortalaması $X=3,5623$ 'tür. Buna göre, katılımcıların örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu ifade edilebilir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği için yapılan faktör analizi neticesinde, KMO değeri 0,917 ve Bartlett Küresellik Testi sonucunda ki-kare değeri 3134,107; serbestlik derecesi 105 ve $p<0,001$ şeklinde saptanmıştır. Açıklanan varyans %61,13'tür. Faktör analizi esnasında faktörü yükü 0,5'in altında kalan 3 ifade¹ analizden çıkarılmıştır. Analiz sonucunda 3 faktörlü yapıya ulaşılmıştır. Normatif Bağlılık faktörünün güvenilirlik seviyesi 0,844; Duygusal Bağlılık faktörünün güvenilirlik seviyesi 0,789; Devam Bağlılığı faktörünün güvenilirlik seviyesi 0,699 olarak bulunmuştur.

Anket formuna verilmiş olan cevapları ölçüp analiz etmek üzere SPSS-22 programından yararlanılmıştır. Analiz sürecinde, ölçeklerin geçerlilikleri için faktör analizi, güvenilirlikleri için güvenilirlik analizi, değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri ile normallik varsayımını sınamak için betimleyici istatistikler, değişkenler arası ilişkileri saptamak için korelasyon analizi, önceden belirlenmiş olan hipotezleri test etmek üzere doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

4. Bulgular

Araştırma kapsamında hipotez testleri gerçekleştirilmeden önce değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler hesaplanmış ve verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine ilişkin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. İlgili değerler Tablo 1'de sunulmuştur. Tabloda görüldüğü üzere, Normatif Bağlılık faktörünün

¹ "DE5: Bu kurumdan ayrılmamın az sayıdaki ciddi sonuçlarından birisi iş bulma alternatiflerimin az olmasıdır."; "DE6: Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey adanmış / katmış olmasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim."; NO2: Kurumumdan ayrılmak avantajlı olsa bile, şu anda ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum.

ortalaması $X=3,6679$ ile ortalamanın üzerinde, Duygusal Bağlılık faktörünün ortalaması $X=3,5887$ ile ortalamanın üzerinde, Devam Bağlılığı faktörünün ortalaması $X=3,5929$ ile ortalamanın üzerindedir. Ayrıca değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakıldığında, her bir değişkenin basıklık ve çarpıklık değerlerinin (-2) ve (+2) arasında olduğu görülmüştür. Normal dağılımın gerçekleşmesi için, basıklık ve çarpıklık değerlerinin (-2) ile (+2) arasında olması gerektiği kabul edilmektedir (Gravetter ve Wallnau, 2014).

Tablo 1. Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistikler

Değişken	Sayı	Min.	Maks.	Ort.	SS	Çarpıklık	Çarpıklık SH	Basıklık	Basıklık SH
Normatif Bağlılık	453	1,00	5,00	3,6679	0,77222	-0,738	0,115	1,039	0,229
Duygusal Bağlılık	453	1,00	5,00	3,5887	0,94920	-0,362	0,115	-0,330	0,229
Devam Bağlılığı	453	1,40	5,00	3,5929	0,66061	-0,332	0,115	0,473	0,229
İşveren Markası Algısı	453	1,00	5,00	3,3729	0,74221	-0,476	0,115	0,334	0,229

Tablo 2’de değişkenler arasındaki ilişkileri göstermek üzere yapılmış olan korelasyon analizi bulguları verilmiştir. Korelasyon analizi neticesinde hesaplanan korelasyon katsayısı “r” ile gösterilmektedir. Bu katsayı -1 ile +1 arasında değerler alabilmektedir. Katsayının +1 olması iki değişken arasında pozitif yönlü mükemmel doğrusal bir ilişkinin olduğunu, -1 olması ise negatif yönlü mükemmel doğrusal bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Katsayının 0 olması ise, iki değişken arasında herhangi bir görülebilir ilişkinin bulunmadığı anlamına gelmektedir. “r” değerinin 0,00 ile 0,30 arasında olması değişkenler arasında düşük düzeyli ilişki olduğunu, 0,30 ile 0,70 arasında olması orta düzeyli ilişki olduğunu, 0,70 ile 1,00 arasında olması yüksek düzeyli olduğunu ifade etmektedir (Coşkun vd., 2015: 228). Tablo 2’de görüldüğü üzere, işveren markası algısı ile normatif bağlılık arasında yüksek düzeyli ilişki, diğer tüm değişkenlerin arasında ise orta düzeyli ilişki bulunmaktadır.

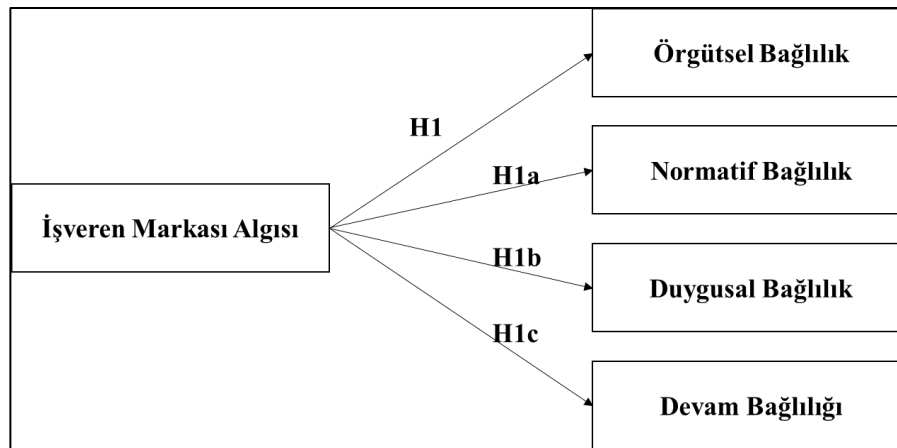
Tablo 2. Değişkenler arası ilişkilere yönelik korelasyon analizi bulguları

Değişken	Korelasyon	Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	İşveren Markası Algısı
Normatif Bağlılık	r	1			
	Sig. (2-yönlü)				
Duygusal Bağlılık	r	,539**	1		
	Sig. (2-yönlü)	,000			
Devam Bağlılığı	r	,593**	,311**	1	
	Sig. (2-yönlü)	,000	,000		
İşveren Markası Algısı	r	,800**	,525**	,446**	1
	Sig. (2-yönlü)	,000	,000	,000	

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).

Hipotez testlerini gerçekleştirmeden önce, son olarak araştırmanın modeli revize edilmiş ve faktör ile güvenilirlik analizleri neticesinde elde edilmiş olan bulgular çerçevesinde revize araştırma hipotezleri oluşturulmuştur. Revize araştırma modeli Şekil 2’de yansıtılmış olup, bu doğrultuda oluşturulan revize araştırma hipotezleri ise şu şekildedir:

- H1: İşveren markası algısının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
H1a: İşveren markası algısının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
H1b: İşveren markası algısının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
H1c: İşveren markası algısının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

**Şekil 2.** Revize Araştırma Modeli

İşveren markası algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin hipotezlerin test edilmesi noktasında basit doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Burada

ana hipotez; “*H1: İşveren markası algısının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.*” şeklindedir.

İlk olarak işveren markası algısının, normatif bağlılık üzerindeki etkisine yönelik “*H1a: İşveren markası algısının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.*” hipoteziyle ilgili regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3’te görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere, modelin F-değeri ile sigma değeri anlamlı çıkmıştır (F=804,306; p=0,000). Tablo 3’te görülebileceği üzere, işveren markası algısı normatif bağlılığın %64,1’ini açıklamaktadır. Tabloda yer alan Durbin-Watson istatistiğinin sonucu, hata terimlerinin arasında otokorelasyon olup olmadığını göstermektedir. 2,017 olarak tespit edilmiş olan Durbin-Watson değerinin 1,5 ile 2,5 arasında olması, model kapsamında regresyon analizinin yapılabileceğini belirtmektedir. Ayrıca tabloda yer alan tolerans ve VIF değerleri, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olup olmadığını göstermektedir. Tolerans değerlerinin 0,100’den büyük olması ve VIF değerlerinin 10’dan küçük olması, modeldeki bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olmadığını belirtmektedir. Tabloda yansıtıldığı üzere, işveren markası algısının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,833$; p=0,000). Bu doğrultuda, “*H1a: İşveren markası algısının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir.

İkinci olarak işveren markası algısının, duygusal bağlılık üzerindeki etkisine yönelik “*H1b: İşveren markası algısının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.*” hipoteziyle ilgili regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3’te görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere, modelin F-değeri ile sigma değeri anlamlı çıkmıştır (F=171,204; p=0,000). Tablo 3’te görülebileceği üzere, işveren markası algısı duygusal bağlılığın %27,5’ini açıklamaktadır. Tabloda yer alan Durbin-Watson istatistiğinin sonucu, hata terimlerinin arasında otokorelasyon olup olmadığını göstermektedir. 1,951 olarak tespit edilmiş olan Durbin-Watson değerinin 1,5 ile 2,5 arasında olması, model kapsamında regresyon analizinin yapılabileceğini belirtmektedir. Ayrıca tabloda yer alan tolerans ve VIF değerleri, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olup olmadığını göstermektedir. Tolerans değerlerinin 0,100’den büyük olması ve VIF değerlerinin 10’dan küçük olması, modeldeki bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olmadığını belirtmektedir. Tabloda yansıtıldığı üzere, işveren markası algısının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,671$; p=0,000). Bu doğrultuda, “*H1b: İşveren markası algısının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir.

Üçüncü olarak işveren markası algısının, devam bağlılığı üzerindeki etkisine yönelik “*H1c: İşveren markası algısının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.*” hipoteziyle ilgili regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3’te görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere, modelin F-değeri ile sigma değeri anlamlı çıkmıştır (F=111,941; p=0,000). Tablo 3’te görülebileceği üzere, işveren markası algısı devam bağlılığının %19,9’ünü açıklamaktadır. Tabloda yer alan Durbin-Watson istatistiğinin sonucu, hata terimlerinin arasında otokorelasyon olup olmadığını göstermektedir. 1,980 olarak tespit edilmiş olan Durbin-Watson değerinin 1,5 ile 2,5 arasında olması, model kapsamında regresyon analizinin yapılabileceğini

belirtmektedir. Ayrıca tabloda yer alan tolerans ve VIF değerleri, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olup olmadığını göstermektedir. Tolerans değerlerinin 0,100'den büyük olması ve VIF değerlerinin 10'dan küçük olması, modeldeki bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olmadığını belirtmektedir. Tabloda yansıtıldığı üzere, işveren markası algısının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,397$; $p=0,000$). Bu doğrultuda, “*H1c: İşveren markası algısının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir.

Gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizleri neticesinde H1a, H1b ve H1c alt hipotezlerinin kabul edilmiş olmasından ötürü, “*H1: İşveren markası algısının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.*” ana hipotezi de kabul edilmiştir.

Tablo 3. İşveren Markası Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık	Beta	t- değeri	Sig.	Tolerans	VIF	R2	Durbin-Watson	F-değeri	Model Sig.
İşveren Markası Algısı	0,833	28,360	0,000	1,000	1,000	64,10%	2,017	804,306	0,000
Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık	Beta	t- değeri	Sig.	Tolerans	VIF	R2	Durbin-Watson	F-değeri	Model Sig.
İşveren Markası Algısı	0,671	13,084	0,000	1,000	1,000	27,50%	1,951	171,204	0,000
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı	Beta	t- değeri	Sig.	Tolerans	VIF	R2	Durbin-Watson	F-değeri	Model Sig.
İşveren Markası Algısı	0,397	10,580	0,000	1,000	1,000	19,90%	1,980	111,941	0,000

5. Sonuç ve Öneriler

İşveren markası, bir şirkette çalışmakta olan mevcut personelle o şirkette çalışma potansiyeline sahip olan personel adaylarına sağlanmakta olan faydalardan meydana gelmektedir. Bu sebeple, işveren markası kapsamında hedef kitle hem mevcut hem de potansiyel çalışanlardır. Başarılı ve etkin bir işveren markası oluşturmayı arzulayan şirketlerin, örgüt içerisinde çalışmakta olan başarılı personeli elde tutmaları, bunun yanı sıra işgücü pazarında yer alan nitelikli personel adaylarını etkileyerek cezbedebilecek aktivitelerde bulunmaları gereklidir. İşveren markası bağlamında birtakım faydalardan söz edilmektedir. Bu faydaların bir bölümü somut nitelikli fonksiyonel ya da ekonomik faydalardan; diğer bölümü ise soyut nitelikli sembolik, duygusal, psikolojik faydalardan meydana gelmektedir.

Örgütsel bağlılık, bir işletmede çalışmakta olanların kendilerini o işletmenin örgütü ile bağdaştırmalarıdır. Bu doğrultuda, örgüte karşı üç şekilde bağlılık geliştirilebilmektedir. İçinde çalıştığı örgütün bir üyesi olmaktan haz alarak o örgütle özdeşleşen çalışanlarda duygusal bağlılık ortaya çıkmaktadır. Çalışılan örgüte yönelik ahlaki bir sorumluluğun hissedildiği bağlılık türü, normatif bağlılık şeklindedir. Örgütten ayrılma halinde karşılaşılabilecek maliyetlerse, devam bağlılığının ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen faktör analizleri neticesinde İşveren Markası Algısı Ölçeği'nin tek faktörlü bir yapıdan meydana geldiği saptanmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin ise literatürle uyumlu şekilde (Allen ve Meyer, 1990) normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı biçiminde üç boyuttan meydana geldiği tespit edilmiştir.

Araştırma çerçevesinde, önceden belirlenen hipotezleri test etmek üzere yapılan basit doğrusal regresyon analizleri sonucu, işveren markası algısının normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkilerinin olduğu, dolayısıyla işveren markası algısının örgütsel bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı şekilde etkilemekte olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgular, literatürde yer alan bilgiler ve bulgularla paraleldir (Lievens and Highhouse 2003; Ünal 2010; Baş 2011; Ören ve Yüksel 2012; Kara 2013; Güngördü, Ekmekçioğlu and Şimşek 2014; Kaya 2015; Aras 2016; Bayrak 2016; Kesoğlu 2017; Nayır ve Fındıklı 2018). Bununla birlikte, işveren markası algısının örgütsel bağlılık faktörlerinden normatif bağlılığın üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu, ardından sırasıyla duygusal bağlılık ve devam bağlılığının geldiği tespit edilmiştir. Normatif ve duygusal bağlılık daha ziyade sembolik, duygusal, psikolojik, manevi unsurlarla ilintiliyken; devam bağlılığı ise daha ziyade ekonomik, fonksiyonel, maddi unsurlarla ilgilidir. Bu durumda, işveren markası algısının normatif ve duygusal bağlılık üzerinde daha yüksek etkiye sahip olması, kabin memurlarının örgütsel bağlılıkları bağlamında sembolik, duygusal, psikolojik ve manevi unsurlara daha yüksek değer veriyor oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Sonuç olarak, bu çalışmada hem uygulamaya hem de literatüre katkıda bulunacak çeşitli önemli bulgulara ulaşılmış olduğu söylenebilir. Zira havayolu firmasında çalışanların işveren markasına ilişkin pozitif yönlü bir algılarının olduğu, yüksek seviyede örgütsel bağlılıklarının bulunduğu ve sahip oldukları pozitif işveren markası algısının örgütsel bağlılıklarını da pozitif yönlü olarak etkilediği bulguları elde edilmiştir. Buna göre, bu bulguların literatür bulguları ile benzerlik gösterdiği ve araştırma bulgularının havayolu sektöründe gerek araştırmacılar gerekse de havayolu şirketlerinin yöneticileri için yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın birtakım sınırlılıkları vardır. Öncelikle çalışmanın kapsamı işveren markası ve örgütsel bağlılık konularıyla sınırlı durumdadır. Ayrıca araştırma, anket formunda bulunan ölçekler, sorular ve maddelerle sınırlıdır. Çalışmanın zaman sınırlılığı da vardır. Zira uygulama belli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple araştırmada elde edilen bulgular, tüm havayolu sektörü için genellenememektedir. Bu sebeple, gelecekte konuya ilişkin çeşitli araştırmalar yapılarak havayolu pazarında faaliyette bulunan şirketlerin kabin

memurları, pilotları ve diğer idari personellerinin işveren markası algıları ve örgütsel bağlılıkları ölçülebilir, şirketler ve sektörler arasında karşılaştırmalar yapılabilir ve böylece bulguların genellenmesi yoluna gidilebilir. Bunun yanında, değişik kentler ya da bölgelerde faaliyet gösteren çeşitli sektörlerden şirketlerin çalışanları üzerinde kültürün işveren markası algısı üzerindeki rolünü saptamaya ve karşılaştırmalarda bulunmaya ilişkin araştırmalar da yapılabilir.

Araştırmacılar yanında havayolu sektörüne ilişkin öneriler de yapılabilir. Özel havayolu firmalarının işveren markası algısını yüksek seviyede tutma maksadıyla çalışanlarına sundukları fonksiyonel ve sembolik faydalara odaklanmaları ve bu faydaları sürekli duruma getirmeleri sürdürülebilir başarıları ve gelişmeleri açısından önemlidir. Nitekim araştırmanın bulguları doğrultusunda, örgütsel bağlılığı oluşturan tüm boyutların üzerinde kabin memurlarının işveren markasına ilişkin algılarının önemli bir etkisinin bulunduğu neticesi elde edilmiştir. Dolayısıyla havayolu firmalarının bu konuya eğilmeleri; işten ayrılma oranlarının, işe devamsızlıkların ve işe geç kalmaların azalmasını sağlayabilecek, ayrıca çalışanların performansları ve iş verimlilikleri üzerinde pozitif bir etki de sağlayabilecektir.

5. Referanslar

- Açıkgöz, F. (2010). *Kamu ve özel diyaliz merkezlerinde çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Ambler, T. and Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Aras, M. (2016). *İşveren markasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: Katılım bankacılığı örneği*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Babcanova, D., Babcan, M. and Odlerova, E. (2010). *Employer branding - source of competitiveness of the industrial plants*, Research Papers, Faculty of Materials Science and Technology in Trnava, Slovak University of Technology, No 29, 55-61.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barrow, S. and Mosley, R. (2005). *The employer brand, bringing the best of brand management to people at work*. London: John Wiley and Sons Ltd.
- Baş, T. (2011). *İşveren markası*. İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Bayrak, M. E. (2016). *İşveren markasına yönelik uygulamaların örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve medikal sektöründe bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Cengiz, A. A. (2002). Örgüt yaşamında işe bağlılığın belirleyicileri ve Eskişehir bölgesinde doktor ve hemşire meslek grupları arasında karşılaştırmalı bir

- çalışma. 10. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı* içinde (805-817 ss.). Antalya: Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681.
- Etzioni, A. (1975). *A comprehensive analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Foster, P. and Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Gaertner, K.N. and Nollen, S.D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42(11), 975-991.
- Gravetter, F. and Wallnau, L. (2014). *Essentials of statistics for the behavioral sciences*, 8th Ed. U.S.A.: Wadsworth.
- Gül, H. (2003). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güngördü, A., Ekmekçioğlu, E. B. and Şimşek, T. (2014). An empirical study on employer branding in the context of internal marketing. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 1(1), 1-15.
- Highhouse, S., Lievens, F. and Sinar, E. (2003). Measuring organizational attraction. *Educational and Psychological Measurement*, 63, 986-1001.
- Hillebrant, I. and Ivens, B. S. (2012). How to measure employer brands? The development of a comprehensive measurement scale. *Marketing Theory and Applications*, 23, 52-61.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanism in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kara, M. N. (2013). *İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bilişim sektöründe bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Kaya, M. (2015). *İşveren markası ve işveren markasının örgütsel bağlılık ile ilişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kesoğlu, N. (2017). *İşveren markası ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve perakende sektöründe bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kucherov, D. and Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104.
- Lievens, F. and Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
- Lievens, F., Hoyer, G. V. and Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An

- application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 553-572.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mosley, R. and Schmidt, L. (2017). *Employer branding for dummies*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkage: The psychology of commitment absenteeism, and turnover*. London: Academic Press Inc.
- Nayır, B. ve Fındıklı, M. M. A. (2018). İşveren marka yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi: İstanbul'da hizmet sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (17. UİK Özel Sayısı), 1-18.
- O'Reilly, C. and Chapman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Ören, K. ve Yüksel, H. (2012). Marka işveren veya işveren markası kavramı: Bu kavramın insan kaynakları yönetimi bağlamında ve işçi devir hızı kapsamında değerlendirmesi. *Kamu-İş*, 12(3), 31-52.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Penley, L. and Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organization. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Roy, S. K. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context. *South Asian Journal of Management*, 15(4), 110-130.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy. *Organizational Dynamics*, 6(1), 64-68.
- Schreurs, B., Druart, C., Proost, K. and Witte, K. D. (2009). Symbolic attributes and organizational attractiveness: The moderating effects of applicant personality. *International Journal of Selection of Assessment*, 17(1), 35-46.
- Seymen, A. O. (2008). *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Shavitt, S. (1990). The role of attitude objects in attitude functions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26(2), 124-148.
- 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). Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı, İstanbul.
- Turban, D. B. and Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184-193.
- Ünal, A. N. (2010). *İşveren markası kavramı bağlamında fonksiyonel ve duygusal tercih özelliklerinin örgütsel bağlılık ilişkisi: Hava Harp Okulu örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı, İstanbul.
- Zhu, F., Wang, Z., Yu, Q., Hu, T., Wen, Y. and Liu, Y. (2014). Reconsidering the dimensionality and measurement of employer brand in the Chinese context. *Social Behavior and Personality*, 42(6), 933-948.