

## İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatminin Aracılık Rolü (The Mediating Role of Job Satisfaction in the Effect of Employer Brand on Organizational Commitment)

Kübra KUTLUATA AKSU<sup>a</sup> Gökhan KENEK<sup>b</sup> Alptekin SÖKMEN<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Ankara, Türkiye.  
[kkutluataa@gmail.com](mailto:kkutluataa@gmail.com)

<sup>b</sup> Gümüşhane Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Gümüşhane, Türkiye.  
[gokhankenek@gumushane.edu.tr](mailto:gokhankenek@gumushane.edu.tr)

<sup>c</sup> Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Ankara, Türkiye.  
[alptekin.sokmen@hbv.edu.tr](mailto:alptekin.sokmen@hbv.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<b>Anahtar Kelimeler:</b> İşveren Markası Örgütsel Bağlılık İş Tatmini  Gönderilme Tarihi 30 Eylül 2020 Revizyon Tarihi 4 Aralık 2020 Kabul Tarihi 14 Aralık 2020  <b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi	<b>Amaç</b> – Bu çalışmanın temel amacı işveren markasının, iş tatmini ve örgüt bağlılık üzerine olan etkisini ve bunun yanında iş tatmininin, işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında öngörülen aracılık rolünü incelemektir. <b>Yöntem</b> – Çalışma 2019 Kasım-Aralık ayları içerisinde, kolayda örnekleme ile ulaşılan inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin 141 çalışanının katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Anket yöntemi ile elde edilen veriler doğrultusunda SPSS 26 programı kullanılarak korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. <b>Bulgular</b> – Analiz sonuçlarına göre işveren markasının, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği ve aralarında pozitif yönlü kuvvetli ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında iş tatmininin, işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğu saptanmıştır. <b>Tartışma</b> – Son dönemlerde işgücü rekabeti açısından oldukça önemsenen konuların başında gelen “işveren markası” mevcut çalışanların örgütlerine bağlılıklarını artırma, potansiyel işgücü üzerinde ise çalışılabilecek uygun bir yer algısı oluşturarak onların ilgisini çekmekte örgütlere avantaj sağlayabilmektedir. Bu çalışmada ulaşılan sonuçlara göre de işveren markası çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet düzeyini ve örgütlerine karşı bağlılıklarını artırmakta etkili bir değişken olarak rol oynamaktadır.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<b>Keywords:</b> Employer Brand Job Satisfaction Organizational Commitment  Received 30 September 2020 Revised 4 December 2020 Accepted 14 December 2020  <b>Article Classification:</b> Research Article	<b>Purpose</b> – The main purpose of this study is to examine the effect of employer brand on job satisfaction and organizational commitment, as well as the mediating role of job satisfaction between employer brand and organizational commitment. <b>Design/methodology/approach</b> – The study was carried out with the participation of 141 employees of a firm operating in the construction sector, which can be reached convenience sampling method in November-December 2019. Correlation and regression analyzes were made with the SPSS 26 program in line with the data obtained by the survey. <b>Findings</b> – According to the results of the analysis, it was determined that the employer brand positively affected the job satisfaction and organizational commitment and there were strong positive relations between all variables. In addition, job satisfaction has been found to have a partial mediating effect between employer brand and organizational commitment. <b>Discussion</b> – The “employer brand”, which is one of the most important issues in terms of labor competition in recent years, can provide an advantage to organizations with increase the loyalty of existing employees to their organizations, and create a perception on potential workforce as suitable place to work and attracting them. According to the results of this study, employer brand plays a role as an effective variable in increasing employees' level of satisfaction with their job and their commitment to their organizations.

### Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Kutluata Aksu, K., Kenek, G., Sökmen, A. (2020). İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatminin Aracılık Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 4085-4096.

## Giriş

Son dönemlerde ekonomik düzen sayısız etkenler ile birlikte hızlı bir değişim grafiği göstermektedir. Bu değişim birbirleri ile güç mücadelesi içinde olan işletmelerin eylemlerine yansıdığı gibi tüketicilerin davranışlarında da farklılıklara sebep olabilmektedir. Mevcut ve potansiyel müşterilerini kaybetmek istemeyen işletmeler “marka” bilinci oluşturarak, satın alma davranışlarını devam ettirebilmek ve yeni müşteriler çekebilmek için uğraş verirler. Fakat işletmeler arasındaki rekabet sadece müşteri odaklı değildir. Hiç şüphesiz başarılarındaki en büyük paylardan biri de işletmelerin sahip olduğu insan sermayesidir. En üst yönetim kademesinden en alt biriminde görev yapan çalışanına kadar tüm insan kaynağı, işletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmesi adına önemli rol oynar. Kuşkusuz, işi tecrübe etmiş, örgüt kültürünü benimsemiş ve örgüt kimliğini içselleştirmiş, örgütüne fayda sağlayacak şekilde hareket etmeyi kendine ilke edinen bir çalışan topluluğu oluşturmak ve bunun devamlılığını sağlamak, insan kaynağı açısından rakiplerine karşı üstünlük oluşturabilmesi adına işletmeye büyük avantaj sağlar. Bu bağlamda, özellikle mevcut çalışanlar ve bunun yanında potansiyel çalışanlar üzerinde, çalışma koşulları, elde edecekleri kazanımlar, gelişim ve yükselme imkânları, kazanılacak olan statü ve itibar vb. açısından cazibe oluşturmak, çalışanın örgüte olan bağlılığını ve yetenekli adayların örgüte çekilmesini sağlayacaktır. İşletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarının gözündeki bu cazibe yönetim literatüründe “işveren markası” olarak adlandırılmaktadır.

Literatürde çok eski bir geçmişe sahip olmayan kavram internet ve sosyal medyanın kullanımının artmasıyla birlikte son dönemlerde oldukça popüler bir hale gelmiştir. Çalışanların işletmeye yönelik deneyimlerini ve düşüncelerini sosyal medya üzerinden kolay bir şekilde paylaşarak geniş bir kitleye aktarabilme olanağına sahip olmaları, bu durumun en önemli etmenlerinden biri olarak kabul edilebilir. Diğer taraftan, daha önceleri işletmeler, çalışan maaşları, işyeri ortamı, çalışma koşulları, sunulan olanaklar ve ek hizmetler açısından kapalı bir politika izleyip bu konulara dair işletme dışına bilgi çıkmasını işletme sınırlarının deşifre edilmesi olarak görebilmekte iken, günümüzde bu tür bilgiler ve bunların sosyal medya ve internet aracılığıyla paylaşılması yetenekli adayların işletmeye çekilebilmesi adına bir yöntem olarak kullanılabilir. İşletmeler çalışanlarına belirli bir fayda paketi sunarak rakiplerine karşı farklılık oluşturma çabası içine girmişlerdir. “Çalışmak için harika bir yer” gibi bir etikete sahip olmak ve insanların hedefleri, hayalleri durumuna gelmek, işveren markasının gücünü yansıtır ve onu rakipleri karşısında avantajlı duruma getirir. Bu algı aynı zamanda çalışanın örgütte devamlılığını sağlar ve böyle bir yerde çalışmak ona statü ve itibar kazandırır. Sahip olduğu öneme rağmen “işveren markası” henüz çok derin ve detaylı bir literatüre sahip değildir ve konu ile ilgili ortaya konan ampirik çalışma sayısı henüz kavrama yönelik kapsamın genişletilebilmesi açısından yeterli değildir. Çalışanın işinden duyduğu memnuniyetin artırılması ve örgütsel bağlılığın sağlanması işveren markasının en önemli rollerindedir. Bu öneme istinaden bu çalışmada işveren markasının iş tatmini ile örgütsel bağlılık üzerine olan etkisi incelenmiş ve iş tatmininin, işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında aracı bir rol üstlenip üstlenmediği sınırlanmaya çalışılmıştır.

## 1. Kuramsal Çerçeve

### 1.1. Marka Kavramı ve İşveren Markası

İtalyanca ‘marca’ sözcüğünden dilimize geçen “marka” Türk Dil Kurumu tarafından “‘Bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret’ olarak tanımlanmıştır (TDK, 2020). Amerikan pazarlama birliği markayı, “bir satıcı ya da satıcılar grubunun ürünlerini ve hizmetlerini tanımlamayı ve rakiplerinin ürünlerinden ve hizmetlerinden ayırmayı sağlayan isim, terim, işaret, sembol, dizayn ya da bunların kombinasyonu” olarak tanımlamaktadır (Öksüz, 2012; 16). Marka bir ürünü bir hizmeti benzerlerinden ayırt eden her şeye verilen addır (Ambler ve Barrow, 1996: 10). Marka tüketicilerin zihinlerinde yer alan ve kökleri gerçeğe dayanan algısal bir varlıktır, tüketicilerin algılarını, örgütün değerini ve kültürünü yansıtır ve işletmenin gerçekleştirmek için yola çıktığı büyük rüya olarak ifade edilir (Bruce ve Harvey, 2010: 5). Marka bir işletmenin en değerli varlıklarından birisidir. İşletmeler, ürün geliştirme ve pazarlama faaliyetleri ile kurumsal bir marka değeri oluşturabilmek için çaba gösterirler.

Tanımlamalardan anlaşılacağı üzere, pazarlama anlayışına göre “marka” tüketicilerin zihinlerinde satıcı ve satıcının ürünleri hakkında kalıplaşmış bir algıyı yansıtmaktadır. İşveren markası ise işletmenin istihdam

olanakları ile ilgili olmakla beraber, odak noktası mevcut çalışanlar ve potansiyel işgücüdür. Bir diğer ifade ile işveren markası, ortaya konan üründen ziyade işletmenin çalışma koşulları ve çalışanına sağlamış olduğu faydaya yönelik algıyı kapsamaktadır. İlk kez 1990'lı yıllarda kullanılmaya başlanan "işveren markası", potansiyel adayların gözünde çalışmak için arzu edilen yer anlamına gelmektedir (Edwards, 2010:7). İlgili yazında işveren markası kavramı ile ilgili ilk çalışma Ambler ve Barrow (1996) tarafından yapılmıştır. İşveren markası, işletme tarafından belirlenen ve işe alım ile sağlanan ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel faydalar bütünüdür (Ambler ve Barrow 1996: s.187). Ekonomik ve fonksiyonel faydalar çalışanlar için fiziksel çalışma şartlarını, yan ödemeleri, ücret ve sosyal olanaklar gibi faydaları ifade etmektedir. Psikolojik fayda ise, kurumun itibarı ile ilgili algılar ve kuruma iş başvurusunda bulunanların eğer çalışırlarsa elde edecekleri fayda ve mutluluğa ilişkin sosyal onayları içerir (Backhaus ve Tikoo 2004). Diğer taraftan işveren markası, potansiyel işgücünün örgüte bağlanması ve mevcut çalışanların elde tutulmasına yönelik olarak işverenin örgüt kimliğini ön plana çıkarması ve onu rakiplerinden ayıracak özelliklerin belirlenmesi olarak ifade edilmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004).

Geleceğin işe alım modeli olarak adlandırılan işveren markasının, işletmeye önemli yetenekler kazandırmada etkili bir faktör olduğu belirtilebilir. Bunun yanı sıra işveren markası, yalnızca işletmeye nitelikli çalışanlar kazandırmakla kalmayıp aynı zamanda mevcut çalışanları ürün ve hizmet kalitesini artırabilmek için motive etmektedir (Chunping ve Xi, 2011: 2088). İşveren markası; çalışma çevresi, tatmin edecek kadar ücret ve kurumla ilgili diğer çekicilikler ile nitelikli adayların örgüte çekilmesi, elde tutulması, çalışan değerinin sağlanması ve kurumsal karlılık hedeflerinin yerine getirilmesini amaçlamaktadır (Xiaofeng 2009: 152). İşveren markasının çalışanlarda nezaket, heveslilik, güvenilirlik, yardımseverlik, ve empati kurma gibi bazı davranışların oluşumuna katkı sağladığı söylenebilir (Miles ve Mangold, 2004: s.66). Bununla birlikte çalışanların sergilemiş oldukları bu davranışların da işletmelerin hizmet kalitesine yönelik müşterilerde olumlu algılara sebep olacağı ve böylece müşteri sadakati oluşturulmasında da etkili olunabileceği ifade edilebilir (Miles ve Mangold, 2004: s.66). Tüketiciler, müşteriler ve diğer aktörlerde marka bilinci oluşturabilmesi için işletmelerin öncelikle bu algıyı çalışanlarına benimsetmesi gerekmektedir (Miles ve Mangold, 2004: s.69). Her ne kadar işveren markası oluşturmaya yönelik uygulamalar daha çok potansiyel işgücüne yönelik gibi görülse de temel amaç mevcut çalışanların örgüt ile özdeşleşmesini sağlamaktır (Edwards, 2005: s.270). Şüphesiz, işletmenin sahip olduğu markayı yaşayan, bir başka deyişle bu markada/işletmede bulunmaktan zevk alan, onun değerleri ile özdeşleşerek örgüte olan bağlılığını artıran çalışanlar topluluğuna sahip olunması işletmeye de önemli faydalar sağlayacaktır. Elsbach ve Glynn'a (1996) göre örgütün sahip olduğu stratejik itibar, çalışanlarının kimlik duygusu üzerinde önemli etkiye sahiptir (Edwards, 2005: s.270). Bu nedenle güçlü bir işveren markası, olumlu bir imaj ve sahip olunan itibar, çalışanların örgütleri ile özdeşleşmelerini ve bağlılıklarını artırmalarına yol açar. Miles ve Mangold (2004) işveren marka sürecinin oluşumunda içsel olarak örgüt kültürünün, liderlik ve yönetim yaklaşımının, insan kaynakları yönetimi sisteminin ve dışsal olarak da reklam ve pazarlama faaliyetleri ile müşteri memnuniyetinin oynadığı role vurgu yapmaktadır. Özellikle insan kaynakları uygulamalarının "işveren markası" oluşturulmasında, mevcut çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması ve örgüt ile özdeşleşmesinin sağlanmasında ve bununla birlikte nitelikli işgörenlerin işletmeye çekilmesinde etkili olduğu ifade edilmektedir (Sokro, 2012; Ambler ve Borrow, 1996; Figurska ve Matuska, 2013). Diğer taraftan işveren markasının ağızdan ağıza pazarlamada (word of mouth) olduğu gibi bir rol oynayarak, mevcut çalışanın potansiyel çalışanlara yönelik yorumlarını ve tavsiyelerini şekillendireceği ve böylece potansiyel çalışanın işletme hakkındaki düşüncelerini etkileyebileceği ifade edilebilir.

## 1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, yönetim literatüründe üzerinde en fazla durulan konulardan bir tanesidir. Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütle ilişkisinde, örgütün devamlı bir üyesi olmaları yönünde karar

almalarını sağlayan bir davranış olarak ifade etmişlerdir (Ay ve Koç, 2014). Değer ve politikaların benimsenmesi, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için istenilen çaba ve performansın sergilenmesi, huzuru bozmayacak ve örgütsel süreçleri aksatmayacak şekilde hareket edilmesi ve örgüte hem fiziksel hem de ruhsal olarak devamlılığın sağlanması örgütlerin çalışanlarından beklentilerinden bazılarıdır. Sürdürülebilir bir rekabet avantajının sağlanabilmesi için örgütler işgören devir hızını en aza indirmek için gayret gösterirler. Mevcut çalışanın işten ayrılması, işe devamsızlık yapması vb. durumların örgütler adına ciddi problemlere ve maddi kayıplara sebep oluşturmasından dolayı işi tecrübe etmiş çalışanın örgütte devamlılığının sağlanması, hem ekonomik açıdan hem de örgüt kültürü ve değerlerinin devamlılığı açısından önem arz etmektedir (Sökmen ve Kenek, 2020; Eral ve Koç, 2019). Bu yüzden çalışanın örgütüne olan bağlılığı birçok açıdan önem arz etmektedir.

Kavramın gelişmesinde önemli katkıları olan araştırmacılardan Becker (1960) örgütsel bağlılığı “uymadığı takdirde çalışanın ortaya koymuş olduğu girdilerinin (performans, zaman, özveri vb.) sonucunda elde etmiş olduğu mevcut kazanımlarını (maaş, kıdem, statü vb.) kaybedeceği düşüncesiyle tutarlı davranışlarda bulunma eğilimi” olarak tanımlarken, Kanter (1968) “kişinin yapısı ve ihtiyaçlarından oluşan ilgilerini, sosyal sistem ile ilişkilendirme süreci”, O’Reilly ve Chatman (1986) ise “kişinin örgütüne olan psikolojik bağlılığı” olarak ifade etmiştir (Sökmen ve Kenek, 2019). Allen ve Meyer (1990) ise örgütsel bağlılığı üç boyutta ele almışlardır. Buna göre; (1) *duygusal bağlılık*; çalışanın, diğer örgüt üyeleri ile kurmuş olduğu ilişkilerden memnuniyeti ve örgütün üyesi olmaktan duyduğu mutluluğu, (2) *devam bağlılığı*; çalışanın örgütten ayrılması durumunda elde edebileceği ve muhtemel olarak kaybedeceği kazanımlarına (maaş, kıdem, statü vb.) dair yapmış olduğu hesaplama neticesinde örgüt üyeliğini devam ettirmesi, (3) *normatif bağlılık*; çalışanın içsel ve sorumluluk duygusuna dayalı olarak örgütte kalmanın doğru olduğu düşüncesi ile üyeliğini devam ettirmesi olarak ifade edilmiştir (Allen and Meyer, 1990).

Diğer taraftan çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttıkça iş tatminlerinin (Mete vd., 2016; Yousef, 2017), örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin (Sökmen vd., 2017; Schappe, 1998), performanslarının (Chen vd., 2002; Fu ve Deshpande, 2014), sadakat davranışlarının (Koç, 2009; Huangfu vd., 2013) da arttığı; işten ayrılma niyetlerinin (Schwepker, 2001; Yücel, 2012; Sökmen ve Kenek, 2020), işe devamsızlıklarının (Gosselin vd., 2013; Edwards, 2017), üretkenlik karşıtı iş davranışlarının (Sökmen vd., 2019; Guay vd., 2016) ve iş streslerinin (Wasti, 2005; Lin vd., 2013) ise azaldığı yapılan araştırmalar tarafından ortaya konmuştur.

### 1.3. İş Tatmini

Örgütlerin çalışanlarının gelişimlerine, mutluluklarına ve refahlarına yönelik yaklaşım ve yöntemlerinin temel amacı çalışana “kendini mutlu hissettiği” işine bağlamak, işinden tatmin duymasını sağlamak ve bununla birlikte kendisinden beklenen performansı sergilemesini sağlamaktır. İş tatmini ile ilgili kullanılan en yaygın tanım Locke (1976) tarafından geliştirilmiştir. Locke (1976) iş tatminini “çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet derecesi” olarak ifade etmiştir (Sökmen ve Benk, 2020). Başka bir tanımlamaya göre iş tatmini, iş şartlarının ve işten elde edilen sonuçların kişisel olarak yorumlanması ve değerlendirilmesidir (Schneider ve Snyder, 1975:31). Robbins ve Coulter (2012) ise iş tatminini, kişinin işine karşı olan tavır ve tutumu olarak ifade ederken, olumlu yönde sahip olunan tutumun çalışanın örgütüne ve arkadaşlarına katkı sağlayacak biçimde davranmasına yol açacağını belirtmişlerdir (s. 375). Aynı zamanda işlerinden duydukları memnuniyet düzeyleri arttıkça bireylerin yaşam doyumlarının da artış gösterdiği ifade edilmektedir (Aydıntan ve Koç, 2016; s:73).

Alegre ve arkadaşlarına (2015) göre iş tatminini etkileyen üç unsur bulunmaktadır (s. 1-2). Bunlar; çalışan-örgüt ilişkisi, çalışan-yönetici ilişkisi ve çalışan-iş arkadaşı ilişkisidir. Çalışan örgüt ilişkisinde asıl vurgu örgütsel strateji ve örgüt hedefleriyle özdeşleşme ve bağlılık etmenlerine yapılmaktadır. Çalışan yönetici ilişkisi iş tatmininde kritik bir öneme sahiptir (Sökmen, 2019). Yöneticinin gerekli durumlarda yapmış olduğu

yetki devri, belirli sınırlar kapsamında tanınan özerklik, çalışanı işe yönlendirmede kullanılan teknik ve yaklaşımlar, çalışanların işlerine ve yöneticilerine yönelik tutumlarında etkilidir. Çalışanların iş arkadaşları ile olan ilişkisi de kişilerin iş tatminini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Sosyal Değişim Teorisi ve Psikolojik Sözleşme gereği, yönetim ve örgüt tarafından kendisine değer verildiği ve bu yönde bir yaklaşım içinde olduğuna yönelik algısı, çalışanın örgütün üyesi olmaktan dolayı memnuniyet duymasına ve bununla birlikte örgütüne karşı olumlu iş çıktıları ile karşılık verme yönünde davranışlar sergilemesine yardımcı olacaktır.

#### 1.4. İşveren Markası, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

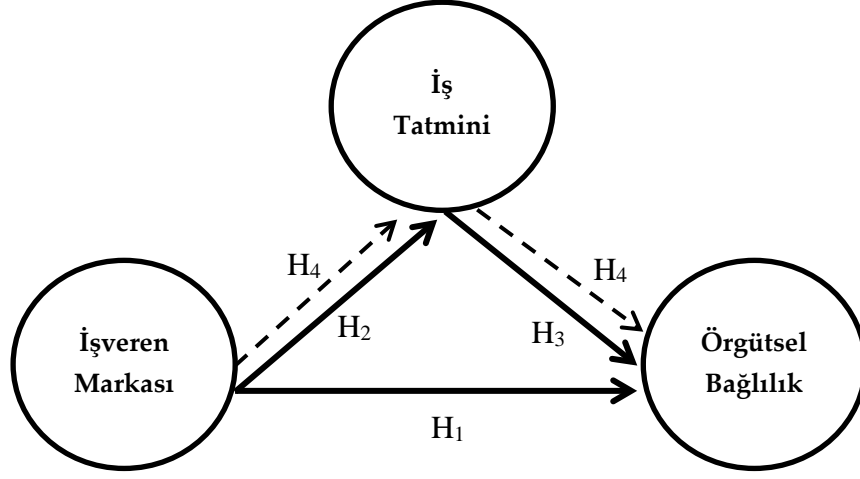
İşveren markası aracılığıyla örgütün amaç ve değerlerini kabul eden çalışanların örgüte bağlanmaları sağlanmaktadır (Edwards, 2005:268-269) ve işveren markası çalışanlarda tatmin ve memnuniyet duygusu oluşturmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004). İncelediğinde işveren markası ile ilgili henüz kapsamlı bir literatürün bulunmadığı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisini inceleyen çok fazla çalışmanın olmadığı görülmektedir. Yapılan bu çalışmanın konu ile ilgili kapsamın genişletilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyan bazı çalışmaların bulgularına aşağıda yer verilmiştir.

Khanolkar (2013) Y kuşağı olarak adlandırılan yaş aralığında bulunan, farklı sektörlerde görev yapan 245 çalışanın katılımıyla gerçekleştirmiş oldukları çalışma ile işveren markasının örgütsel bağlılığı ve iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Rana ve arkadaşları (2019) Hindistan’da bilgi teknolojisi sektöründe çalışan 250 katılımcı ile gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda işveren markasının, çalışanın işle bütünleşmesini ve örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Benzer şekilde Vijayanthi ve arkadaşları (2011) da işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapmış oldukları çalışma sonucunda iki değişken arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki tespit etmiş; işveren markasının, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile ilişkisinin devam bağlılığına kıyasla daha kuvvetli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Tanwar ve Prasad (2016) ise yapmış oldukları araştırma ile işveren markası ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmışlardır. Araştırmacılar, işveren markasını “eğitim ve geliştirme, itibar, örgüt kültürü ve etik, kurumsal sosyal sorumluluk, iş-yaşam dengesi ve farklılık yönetimi” boyutları ile ele almış ve özellikle eğitim ve geliştirme boyutu başta olmak üzere tüm boyutların iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilediği ve işveren markasının iş tatmininin önemli bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yalın ve Mızrak (2017) da yapmış oldukları çalışma ile işveren markası ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ise birçok araştırmacı tarafından sıklıkla çalışılmıştır. Yapılan çalışmalarda iş tatmini ile örgütsel bağlılığın anlamlı ve pozitif yönlü ilişkisi çok kez ortaya konmuştur (Broke vd., 1988; Gaertner, 1999; Malik vd., 2010; Sökmen ve Kenek, 2019). Bu bilgiler ışığında mevcut çalışmada işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatmininin etkisine sahip olduğu öngörülmektedir.

#### 2.Araştırma Yöntemi

Bu çalışmanın amacı işveren markasının, çalışanın iş tatminine ve örgütsel bağlılığı üzerine olan etkisini incelemek ve işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolünün olup olmadığını tespit etmektir. İşveren markası kısaca “kurumun üyeleri ve potansiyel çalışanları gözünde sahip olduğu imaj” olarak tanımlanmaktadır (Öksüz, 2012) ve örgütün niteliği (çalışmak için uygun/uygun değil, iyi/kötü) ve çekiciliği ile ilgili olarak mevcut veya potansiyel çalışanın algısına dayanmaktadır. İşveren markası çalışanların işleri ile bütünleşmelerini, psikolojik ve duygusal açıdan örgütlerine bağlılık göstermelerini de kolaylaştırmaktadır (Lee vd., 2014; s.1362). Bu çalışmada mevcut çalışanlara odaklanılarak, işveren markasının, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi işletmelerin etkinliğinde önemli rolü olduğu düşünülen çalışan tutum ve davranışları ile olan ilişkisi üzerinde durulmuştur. İşveren markasına yönelik olumlu

algılama, potansiyel çalışan olarak görülen bireylerde örgütte çalışmaya yönelik istekliliğe; mevcut çalışanda ise örgüt üyeliğinden duyulan memnuniyete ve örgütte kalmaya yönelik istekliliğe sebep olacaktır. Buradan yola çıkarak aşağıdaki araştırma modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur. Şekil 1'e göre İşveren markası bağımsız değişken; örgütsel bağlılık bağımlı değişken; iş tatmini ise aracı değişkendir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın varsayımları:

H<sub>1</sub>: İşveren markasının, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: İşveren markasının, iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>3</sub>: İş tatmininin, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>4</sub>: İş tatmini, işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında aracılık rolüne sahiptir.

Araştırmada Ankara'da inşaat sektöründe faaliyet gösteren özel bir işletmenin beyaz yakalı çalışanlarından anket yardımıyla elde edilen veriler kullanılmıştır. İlgili firmanın toplam çalışan sayısı 457, beyaz yakalı çalışan sayısı ise 163'tür. Hazırlanan anket formu tüm beyaz yakalı çalışanlara iletilmiş 149 adet geri dönüş sağlanmıştır. Eksik ve hatalı işaretlemelerden kaynaklanan 8 anket formu analizlere dâhil edilmemiştir. Bununla birlikte nihai olarak araştırmanın örneklemini 141 çalışandan oluşturmuştur. Buna göre örneklem, evrenin %86'sını oluşturmaktadır ve istatistiksel olarak bu rakam evreni temsil etme yeteneğine sahiptir (Cohen,2013). Katılımcılara yöneltilen anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların, yaş, cinsiyet ve örgütlerindeki çalışma sürelerini tespit etmeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde araştırmanın konusu üzere katılımcıların çalıştıkları örgüte yönelik işveren markası algısı, bunun yanında işleri ile ilgili olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına yönelik tutumlarını ölçmek amacıyla aşağıda belirtilen geçerlik ve güvenilirlikleri daha önce birçok çalışma ile ortaya konmuş ölçekler kullanılmıştır. Araştırmada her bir ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert tipi ölçeğe uygun olarak hazırlanmıştır (1.Kesinlikle Katılmıyorum- 5.Kesinlikle Katılıyorum).

Katılımcıların işveren markasına yönelik algılarını ölçmek amacıyla Amber ve Barrow (1996), Knox ve Freeman (2006) Backhaus ve Tikoo'nun (2004) geliştirmiş oldukları ölçeklerden faydalanılarak İçirgen (2016) tarafından oluşturulan ölçek kullanılmıştır. İlk aşamada 23 ifadeden oluşan ölçek yapılan faktör analizi sonucunda 4 ifadenin uygun yüklenmediği gerekçesiyle çıkarılmıştır (İçirgen, 2016). Kalan 19 ifade ise "yorumlanan örgüt kimlik imajı", "algılanan işlevsel fayda" ve "algılanan psikolojik fayda" olarak adlandırılan üç boyut altında toplanmıştır. "Çalıştığım kurum sektöründe çalışılacak en iyi yerdir.", "Bu kurumu çalışmak için çevreme öneririm.", "Diğer kurumlar arasından seçim yapmak zorunda olsam yine çalıştığım kurumu seçerdim." gibi ifadeler işveren markası ölçeğinden örnek olarak gösterilebilir. İş

tatminlerini belirlemek üzere Agho, Price ve Müller (1992) tarafından geliştirilmiş olan ve 6 madde tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. “İşimden gerçekten zevk alırım.”, “İşimi ortalama bir çalışandan daha fazla severim.” ve “İşimden nadiren sıkılırım.” gibi ifadeler kullanılan iş tatmini ölçeğinde yer almaktadır. Son olarak, katılımcıların örgütsel bağlılıklarının değerlendirilebilmesi için ise Allen ve Meyer’in (1990) geliştirmiş oldukları “Örgütsel Bağlılık” ölçeğinin 18 ifadeden oluşan revize edilmiş (Meyer, Allen ve Smith, 1993) formu kullanılmıştır. “Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.”, “Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim.”, “Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.” gibi ifadeler örgütsel bağlılık ölçeğinden örnek olarak verilebilir.

### Araştırmanın Bulguları

Araştırma 2019 yılı Kasım-Aralık ayları içinde Ankara’da inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışan 141 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Tablo 1’de görüleceği üzere katılımcıların %31’i 18-25, %52’si 26-35, %12’si 36-45 yaş arasındadır ve %7’si ise 45 yaş üzerindedir. Buna paralel olarak katılımcıların %57’si 0-5 yıl arası, %24’ü 6-10 yıl arası, %12’si 11-15 yıl arası ve %5’i de 16 yıl ve üzeri süredir örgütlerinde görev yapmaktadır. Diğer taraftan %63 oranla kadın ve %37 oranla erkek çalışan araştırmaya katılım göstermiştir.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Demografik Özellikler		Birey sayısı	Oran (%)
Cinsiyet	Kadın	88	62
	Erkek	53	38
Yaş	18-25 yaş	43	31
	26-35 yaş	74	52
	36-45 yaş	17	12
	45 yaş ve üzeri	7	5
	0-5 yıl	81	57
Çalışma Süresi	6-10 yıl	34	24
	11-15 yıl	18	13
	16 yıl ve üzeri	8	6

### Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi

Araştırma değişkenlerinin değerlendirilmesi için kullanılan ölçeklere ait Cronbach Alpha güvenilirlik oranları ve bunun yanı sıra değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 2’de gösterilmiştir. Cohen’e (2013) göre “korelasyon analizi sonucunda elde edilen “r” değeri 0,30’dan küçük ise değişkenler arasında zayıf; 0,30 ile 0,50 arasında ise orta; ve 0,50’den büyük ise güçlü bir ilişki bulunmaktadır”. Bu doğrultuda Tablo 2’de belirtildiği üzere değişkenler arasında pozitif yönlü, anlamlı ve kuvvetli ilişkilerin olduğu gözlemlenmektedir.

**Tablo 2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler**

Değişkenler	1	2	3
İşveren Markası	(0,94)		
İş Tatmini	,620*	(0,91)	
Örgütsel Bağlılık	,774*	,622*	(0,86)

\*Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. Parantez içindeki değerler Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarıdır.

**İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasında İş Tatmininin Aracılık Rolü**

Bu çalışmada iş tatmininin, işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında aracılık rolüne sahip olduğu öngörülmüştür. İşveren markası, bir kurumu veya işletmeyi rakiplerinden ayıran, mevcut çalışanlarının örgüte olan bağlılığını artıran ve potansiyel işgücünde ise cazibe oluşturan bir etkiye sahiptir (Backhaus ve Tikoo, 2004). Ambler ve Barrow'a (1996) göre ise işveren markası; ekonomik (maddi içerikli ödüller), fonksiyonel (gelişimsel veya faydalı aktivite/uygulamalar) ve psikolojik (aidiyet duygusu, hedef belirleme) olarak çalışana fayda sağlayan ve onun örgütü benimsemesini ve örgüte bağlanmasını sağlayan bir işleve sahiptir (s. 187). Örgütler, özellikle pazarlama anlayışı ve insan kaynakları uygulamaları ile mevcut ve potansiyel çalışanlarında ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik açıdan fayda oluşturabilmektedir (Ambler ve Barrow, 1996). Bu bağlamda, çalışmada öngörülen ilişki şu şekildedir ki; örgütün çalışanına karşı, bahsedildiği şekilde fayda sağlayıcı yöntem, yaklaşım ve uygulamaları (işveren markası) çalışanın genel anlamda işinden tatmin olmasını sağlar ve bu yolla çalışanın örgütsel bağlılığı artar. Diğer bir ifadeyle iş tatmini, işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında aracılık rolü oynar.

Bu tür bir aracılık ilişkisinden söz edebilmek için aracı olarak öngörülen değişkenin, bağımsız ve bağımlı olmak üzere diğer iki değişken arasındaki ilişkinin tamamını veya bir kısmını açıklayabilmesi gerekmektedir. Eğer tam aracılık söz konusu ise; üç değişkenin bir arada ele alındığı bir denklemde bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisini yitirmesi; kısmi aracılıkta ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin bir kısmını yitirmesi beklenmektedir. İş tatmininin, işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında öngörülen aracılık rolünün incelenmesi Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntem ile gerçekleştirilecektir. Bu yöntem dört aşamadan oluşmaktadır. Buna göre ilk olarak bağımsız değişkenin (işveren markası) bağımlı değişken üzerinde (örgütsel bağlılık) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmalıdır. İkinci aşamada yine bağımsız değişken işveren markasının bu kez aracı olarak öngörülen değişken (iş tatmini) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olması beklenmektedir. Üçüncü aşamada da benzer şekilde iş tatmininin, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi sınanır. İlk üç aşamada istatistiksel olarak anlamlı sonuçların elde edilmesinin ardından dördüncü ve son aşamaya geçilir. Bu aşamada ise işveren markası, iş tatmini ve örgütsel bağlılık birlikte regresyon analizine dâhil edilir. Bunun sonucunda öngörülen aracılık rolünden söz edebilmek için işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlılığını yitirmesi veya bu etkinin kısmen azalması gerekmektedir.

**Tablo 2. Regresyon Analizi Sonuçları**

	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	$\beta$	R <sup>2</sup>	p
1	İşveren Markası	Örgütsel Bağlılık	,906	,774	,599	,000
2	İşveren Markası	İş Tatmini	,644	,620	,384	,000
3	İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık	,702	,622	,387	,000
4	İşveren Markası	Örgütsel Bağlılık	,738	,630	,632	,000
	İş Tatmini		,261	,231		,001

Tablo 2'de gerçekleştirilmiş olan regresyon analizi sonuçlarına dair veriler yer almaktadır. Buna göre; ilk aşamada işveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde ( $\beta$ : ,774; p: ,000), ikinci aşamada yine işveren markasının bu kez iş tatmini üzerinde ( $\beta$ : ,620; p: ,000) ve üçüncü aşamada aracı değişken olarak öngörülen iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde ( $\beta$ : ,622; p: ,000) istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olduğu gözlemlenmektedir. Bu koşulların sağlanmasının ardında dördüncü aşamaya geçilmiştir ve üç değişken bir arada çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Bu analiz sonucuna göre işveren markasının örgütsel



bağlılık üzerindeki etkisinin kısmen azaldığı ( $\beta$ : ,630; p: ,000) ve iş tatmininin de örgütsel bağlılık üzerindeki anlamlı etkisinin (p: 001) devam ettiği görülmektedir. Bu doğrultuda iş tatmininin, işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi kısmi olarak açıklayabilme gücüne sahip olduğu söylenebilir ve kısmi aracılıktan söz edilebilir.

### Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada işveren markası, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiş; iş tatmininin, işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında aracılık rolünün bulunup bulunmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda değişkenler arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişkiler saptanmış ve regresyon analizlerinin sonuçlarına göre işveren markasının, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde ve iş tatmininin de örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkileri olduğu tespit edilmiştir. Böylece H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar Vijayanthi ve arkadaşları (2011), Khanolkar (2013) ve Rana ve arkadaşları (2019), Tanwar ve Prasad (2016), Yalım ve Mızrak'ın (2017), Aydogdu ve Asikgil (2011), Sökmen (2019) ve Yücel'in (2012) çalışmalarında gözlemlenen bulgular ile örtüşmektedir. Son olarak iş tatmininin, işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında aracılık rolüne sahip olup olmadığının tespit edilebilmesi için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntem ile çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre işveren markası örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin bir kısmını yitirmiş, iş tatmininin ise örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini devam ettiği gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda iş tatmininin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilir. Böylece H<sub>4</sub> de kabul edilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre denilebilir ki işveren markası, çalışanda örgütsel bağlılık ve iş tatmini oluşturmak adına önemli bir etmendir. İşletmeler çalışanlarına sağladıkları ve vaat ettikleri faydalar ile onların örgütsel bağlılıklarının artırılmasını ve örgüt üyeliklerinin devamlılığının sağlanmasını amaçlamaktadır. Bu yönüyle işveren markası yönetim literatüründe önemli yere sahip, Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen "İş Özellikleri Modeli" ile benzerlik göstermektedir. Modele göre "beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, otonomi ve geri besleme" olmak üzere beş temel iş özelliği belirli bir algısal sürecin ardından çalışanın işinden duyacağı memnuniyeti ve dolayısıyla işe olan bağlılığı artırmaktadır (Kenek ve Sökmen, 2018). İşveren markasında ise örgütün çalışanına sunduğu maaş, yan ödemeler, eğitim ve geliştirme olanakları, terfi, hizmetler ve kolaylıklar, örgüt üyeliğine özel avantajlar, sosyal ortam ve sağlamış olduğu itibar gibi özellikleri ile çalışanın işinden memnuniyetinin ve örgüte bağlılığının artırılması, insan kaynağının istikrarının sağlanması gibi hedefler mevcuttur. İşveren markası aynı zamanda bir yetenek havuzu oluşturulmasını sağlayacak ve örgütü mevcut ve potansiyel çalışanlar gözünde cazibe merkezi konumuna getirecek bir etkiye sahip olabilir. Sonuç olarak işveren markası mevcut ve potansiyel çalışanların davranışlarını ve kariyer planlamalarını etkileyebilme ve yönlendirebilme özelliğine sahip olma özelliği ile daha fazla ve çeşitli yönleri ile çalışılması gereken önemli bir değişkendir. Yapılan bu çalışmanın kavram ile ilgili kapsama katkı sağlayacağı ve yapılacak olan çalışmaları belirli ölçüde fikir vereceği düşünülmektedir.

### KAYNAKÇA

- Agho, A. O., Price, J. L., and Mueller, C. W. (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3), 185-195.
- Alegre, I., Mas-Machuca, M., and Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter?. *Journal of Business Research*, 69(4), 1390-1395.
- Allen, N. and J., Meyer J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Ambler, T. and Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.

- Ay, G., ve Koç, H. (2014). Determine the relation between perception of organizational justice and level of organizational commitment: Study case of teachers. *Journal of business research Turk*, 6(2), 67-90.
- Aydintan, B., ve Koç, H. (2016). The relationship between job satisfaction and life satisfaction: an empirical study on teachers. *International Journal of Business and Social Science*, 7(10), 72-80.
- Aydogdu, S., ve Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International review of management and marketing*, 1(3), 43.
- Backhaus, K., and Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*. Vol. 9 No. 5, 501-517
- Baron, R. M., and Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality And Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Brooke, P. P., Russell, D. W., and Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 139.
- Bruce, D., and Harvey, D., (2010). *Marka Bilmecesi*, Aslı Özer (çev), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., and Farh, J. L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 75(3), 339-356.
- Chunping Y and Xi L (2011) The study on employer brand strategy in private enterprises from the perspective of human resource management, *Energy Procedia*, 5, 2087–2091.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academic press.
- Edwards M R (2010) an integrative review of employer branding and OB theory, *Personnel Review*, 39 (1), 5-23.
- Edwards, M. R., and Kudret, S. (2017). Multi-foci CSR perceptions, procedural justice and in-role employee performance: the mediating role of commitment and pride. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 169-188.
- Edwards, M.R. (2005), "Employer and employer branding: HR or PR?", in Bach, S. (Ed.), *Human Resource Management: Personnel Management in Transition*, Blackwell, Oxford. 266-286.
- Elsbach, K. D., and Glynn, M. A. (1996). Believing your own "PR": Embedding identification in strategic reputation. *Advances in strategic management*, 13, 65-90.
- Eral, O. and Koç, H. (2019). The Effect of Life Quality Levels of The Workers on The Organizational Commitment: An Application in Accommodation Business, *Journal of Turkish Tourism Research*, 3(4): 1589-1607.
- Figurska, I., and Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management and Ergonomics*, 7(2).
- Fu, W., and Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9(4), 479-493.
- Gosselin, E., Lemyre, L., and Corneil, W. (2013). Presenteeism and absenteeism: Differentiated understanding of related phenomena. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 75.
- Guay, R. P., Choi, D., Oh, I. S., Mitchell, M. S., Mount, M. K., and Shin, K. H. (2016). Why people harm the organization and its members: Relationships among personality, organizational commitment, and workplace deviance. *Human Performance*, 29(1), 1-15.

- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Huangfu, G., Jiang, D., and Zhang, G. (2013). From organizational commitment to organizational loyalty: The concept and structures of Chinese organizational loyalty. *Advances in Psychological Science*, 21(4), 711-720.
- İçirgen, H. (2016). İşveren markası ve insan kaynakları yönetim uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkileri: Turizm sektörü üzerine bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kenek, G., ve Sökmen., A. (2018). İş özelliklerinin işten ayrılma niyetine etkisinde kariyer tatmininin aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 622-639
- Khanolkar, R. S. (2013). Influence of employer branding on satisfaction and commitment of generation Y employees. *IOSR Journal of Business and Management*.
- Knox, S., and Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Electronic Journal of Social Sciences*, 8(28).
- Lee, Y. K., Kim, S., and Kim, S. Y. (2014). The impact of internal branding on employee engagement and outcome variables in the hotel industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(12), 1359-1380.
- Lin, J. Y., Lin, C. J., and Cheng, C. J. (2013). A study of the relationship between job stress, job burnout, job satisfaction and organizational commitment among medical radiologists in Taiwan. *Journal of Information and Optimization Sciences*, 34(2-3), 149-167.
- Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B., and Danish, R. Q. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International Journal Of Business And Management*, 5(6), 17.
- Mete, E. S., Sökmen, A., ve Biyik, Y. (2016). The relationship between organizational commitment, organizational identification, person-organization fit and job satisfaction: A research on IT employees. *International Review of Management and Business Research*, 5(3), 870.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, C. A. 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.
- Miles, S. J., and Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2-3), 65-87.
- Öksüz, B. (2012). İşveren markası yönetimi sürecinde iletişimin önemi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 7(2), 14-31.
- Rana, G., Sharma, R., Singh, S. P., and Jain, V. (2019). impact of employer branding on job engagement and organizational commitment in indian IT sector. *International Journal of Risk and Contingency Management (IJRCM)*, 8(3), 1-17.
- Robbins, S. P., and Coulter, M. (2012). Management. England.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Schneider, B., and Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318.
- Schwepker Jr, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52.
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.

- Sökmen, A. (2019). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 980, 990.
- Sökmen, A. (2019). Etik Liderlik, Örgütsel Güven, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Hastane İşletmesinde Araştırma. *Third Sector Social Economic Review*, 54(2), 917-934.
- Sökmen, A., Benk, O. (2020). Dönüşümsel Liderlik, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Kamu Çalışanlarına Yönelik Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1347-1357.
- Sökmen, A., Kenek, G. (2020). Normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: İş tatmininin düzenleyicilik etkisi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(2), 1008-1024
- Sökmen, A., Benk, O., ve Gayaker, S. (2017). Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 415.
- Sökmen, A. ve Kenek, G. (2019) Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve özgecilik ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (4), 3120-3130.
- Sökmen, A., Kenek, G., ve Uğraş, E. (2019). Etik liderlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisi: Örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(4), 1568-1582.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*. Vol. 54 No. 4, pp. 854-886.
- Vaijayanthi, P., Roy, R., Shreenivasan, K. A., and Srivathsan, J. (2011). Employer branding as an antecedent to organisation commitment: An empirical study. *International Journal of Global Business*, 4(2). Vol. 58; 1336-1343
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of vocational behavior*, 67(2), 290-308.
- 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).
- Yalın, F., ve Mızrak, K. C. (2017). A field study on the relationship between employer brand and employee satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 92-103.
- Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88.
- Yücel, İ. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study. *International Journal of Business and Management*; Vol. 7, No. 20