T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

İŞVEREN MARKASININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
Çağatay ERDOĞAN

İstanbul, 2025

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

İŞVEREN MARKASININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
Çağatay ERDOĞAN

Öğrenci No
2120033811

ORCID ID
0009-006-3448-5108

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Gözde BOZKURT

İstanbul, 2025

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum ‘‘**İşveren Markasının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 03.02.2025

Çağatay ERDOĞAN

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

03/02/2025

Enstitümüz ***İşletme*** Anabilim Dalı ***İşletme Yönetimi*** Programı yüksek lisans öğrencilerinden ***2120033811*** numaralı ***Çağatay ERDOĞAN***'ın *"İstanbul Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği"*nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği ***"İşveren Markasının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü"*** konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 14/01/2025 tarih ve 2025/02 sayılı toplantısında seçilen ve On-Line toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, İstanbul Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince Zoom programı aracılığıyla on-line olarak aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ***"OYBİRLİĞİ"*** ile ***"KABUL"*** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 2 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Gö*** BO***
(İstanbul Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Ha*** BO***
(İstanbul Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Prof. Dr. Ay*** GÜ***
(Kocaeli Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Çağatay ERDOĞAN

Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Gözde BOZKURT

Derecesi ve Tarihi : Yüksek Lisans (Tezli), 2025

Alanı : İşletme Yönetimi

Anahtar Kelimeler : İşveren Markası, İşten Ayrılma Niyeti, Duygusal Bağ, Yapısal Eşitlik Modeli

ÖZ

İŞVEREN MARKASININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ

Bu çalışma, işveren markasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünü incelemektedir. Günümüzde insan kaynağı, işletmeler için en önemli ve katma değer yaratan unsur olarak öne çıkmaktadır. Nitelikli iş gücünü çekmek ve elde tutmak, işletmelerin başarısı için kritik öneme sahiptir. İşveren markası, çalışanların işveren tercihlerini etkileyen önemli bir faktör olup, yüksek işveren marka algısı, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltabilir ve duygusal bağlılıklarını artırabilir. Bu bağlamda, çalışmada işveren markasının işten ayrılma niyetine olan etkisinin, duygusal bağlılık aracılığıyla nasıl değiştiği araştırılmıştır. Araştırma, turizm sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örneklem olarak, Türkiye'nin önemli turizm destinasyonlarından biri olan Bodrum bölgesindeki otel işletmelerinde çalışan 500 kişi belirlenmiştir. Veri toplama sürecinde, demografik sorular ile işveren markası, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyetini ölçmeye yönelik ölçekler kullanılmıştır. Elde edilen veriler bilgisayar ortamında saklanarak SPSS ve Process Macro yazılımları ile analiz edilmiştir. Araştırmada yapısal eşitlik modellemesi uygulanarak hipotezler test edilmiştir. Sonuç olarak, işveren markası algısının yüksek olduğu işletmelerde, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalabileceği ve bu etkinin duygusal bağlılık ile güçlenebileceği ortaya konulmaktadır. Bu çalışma, işveren markası yönetiminin çalışan bağlılığı ve işletme performansı üzerindeki önemini vurgulamaktadır.

Name and Surname : Çağatay ERDOĞAN

Supervisor : Asst. Prof. Dr. Gözde BOZKURT

Degree and Date : Master's (Thesis), 2025

Major : Business Administration

Keywords : Affective Commitment, Employer Brand, Turnover Intention, Structural Equation Modeling

ABSTRACT

THE MADIATING ROLE OF AFFECTIVE COMMITMENT IN THE EFFECT OF EMPLOYER BRAND ON TURNOVER INTENTION

This study examines the mediating role of affective commitment in the effect of employer brand on turnover intention. Today, human resources stand out as the most important and value-adding element for businesses. Attracting and retaining a qualified workforce is critical for the success of businesses. Employer brand is an important factor affecting employees' employer preferences, and high employer brand perception can reduce employees' turnover intention and increase their emotional commitment. In this context, this study investigates how the effect of employer brand on turnover intention changes through emotional commitment. The study was conducted on employees working in five-star hotel establishments operating in the tourism sector. As a sample, 500 employees working in hotel establishments in Bodrum region, one of the most important tourism destinations in Turkey, were selected. In the data collection process, demographic questions and scales to measure employer brand, emotional commitment and turnover intention were used. The data obtained were stored in computer environment and analyzed with SPSS and Process Macro software. Hypotheses were tested by applying structural equation modeling. As a result, it is revealed that in organizations with high employer brand perception, employees' turnover intentions may decrease and this effect may be strengthened by emotional commitment. This study emphasizes the importance of employer brand management on employee engagement and business performance.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLOLAR LİSTESİ iii

ŞEKİLLER LİSTESİ vi

KISALTMALAR vii

SÖZLÜK viii

GİRİŞ 1

1. İŞVEREN MARKASI

1.1. İşveren ve Marka Kavramları 3

1.2. İşveren Markasının Tanımı ve Önemi 4

1.3. İşveren Markası Tarihsel Gelişimi 7

1.4. İşveren Markasını Oluşturan Unsurlar 7

1.5. İşveren Markasını İşletmeye Sağladığı Faydalar 9

1.6. İşveren Markasının Çalışanlar Üzerindeki Etkiler 12

1.7. İşveren Markasının Yönetimi ve Stratejileri 12

1.8. İşveren Markasında İnsan Kaynaklarının ve Pazarlamanın Rolü 15

2. DUYGUSAL BAĞLILIK

2.1. Bağlılık Kavramı ve Türleri 21

2.2. Duygusal Bağlılığın Tanımı ve Önemi 22

2.3. Duygusal Bağlılığın Oluşumunu Etkileyen Faktörler 25

2.4. Duygusal Bağlılığın İşletme ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri 26

2.5. İşveren Markası ve Duygusal Bağlılık İlişkisi 29

3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3.1. İşten Ayrılma ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramları 33

3.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler 34

3.3. İşten Ayrılma Niyetinin İşletme Üzerindeki Sonuçları 36

3.4. Çalışan Devir Hızı ve Önemi 37

3.5. İşveren Markası ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi 39

4. İŞVEREN MARKASININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Literatür Taraması 44

4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 45

4.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlıkları 45

4.2.2. Araştırmanın Hipotezleri 45

4.3. Veri Toplama Yöntemi 48

4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 48

4.5. Veri Analiz Yöntemi 49

4.6. Bulgular 49

4.6.1. Normallik Testi Raporu Bulguları 49

4.6.1.1. İşveren Markası Ölçeği Normallik Testi 50

4.6.1.2. Duygusal Bağlılık Ölçeği Normallik Testi 51

4.6.1.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Normallik Testi 52

4.6.2. Demografik Bulgular 52

4.6.3. Katılımcıların Ölçekteki İfadelere Yönelik Tutumları 58

4.6.4. Faktör Analizi 75

4.6.4.1. İşveren Markası Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi 76

4.6.4.2. Duygusal Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi 81

4.6.4.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi 82

4.6.5. Korelasyon Analizi 83

4.6.6. Hipotez Testleri 85

4.6.6.1. İşveren Markası ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular 86

4.6.6.2. İşveren Markası ve Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular 89

4.6.6.1. Duygusal Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular 93

4.6.6.1. İşveren Markası ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkisine Yönelik Bulgular 93

SONUÇ **100**
KAYNAKÇA **104**
EKLER
Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu 110
Ek-2: Etik Kurul İzni 114

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Örgüte Bağlılığın Farklı Boyutları 23
Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Seviyelerinin Sonuçları 27
Tablo 3. İşveren Markası Ölçeği Normallik Test Sonuçları 50
Tablo 4. Duygusal Bağlılık Ölçeği Normallik Test Sonuçları 51
Tablo 5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Normallik Testi Raporu 52
Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyet Özelliklerine Göre Dağılımı 52
Tablo 7. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı 53
Tablo 8. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı 53
Tablo 9. Katılımcıların Görev Aldıkları Alana Göre Dağılım 54
Tablo 10. Katılımcıların Eğitim Durumlarını Gösteren Dağılımı 55
Tablo 11. Katılımcıların Araştırmanın Yapıldığı İşletmede Çalışma Süresi Dağılımı 55
Tablo 12. Katılımcıların Araştırmanın Yapıldığı Sektörde Çalışma Süresi Dağılımı 56
Tablo 13. Katılımcıların Araştırma Yapıldığı Dönemde İkamet Durumlarının Dağılımı 57
Tablo 14. Katılımcıların Bakmakla Yükümlü Oldukları Kişi Sayısı Dağılımı 57
Tablo 15. İşveren Markası Ölçeğine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 59
Tablo 16. Duygusal Bağlılık Ölçeğine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri . 69
Tablo 17. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 74
Tablo 18. İşveren Markası Ölçeğine Yönelik Faktör ve Güvenirlik Analiz Sonuçları 79
Tablo 19. Duygusal Bağlılık Ölçeğine Yönelik Faktör ve Güvenilirlik Analiz Sonuçları 82
Tablo 20. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Yönelik Faktör ve Güvenilirlik Analiz Sonuçları 82
Tablo 21. Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Değerleri 83

Tablo 22. İşveren Markasının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi Değerleri 86
Tablo 23. İşveren Markası Kariyer Geliştirme Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi Değerleri 86
Tablo 24. İşveren Markası Sosyal ve Ekonomik Geliştirme Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi 87
Tablo 25. İşveren Markası Sağlıklı İş Ortamı Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi 88
Tablo 26. İşveren Markası Eğitim ve Geliştirme Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi 88
Tablo 27. İşveren Markası Kurallara Uyma Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi 89
Tablo 28. İşveren Markasının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi 89
Tablo 29. İşveren Markası Kariyer Geliştirme Boyutunun Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi 90
Tablo 30. İşveren Markası Sosyal ve Ekonomik Destek Boyutunun Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi 90
Tablo 31. İşveren Markası Sağlıklı İş Ortamı Boyutunun Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi 91
Tablo 32. İşveren Markası Eğitim ve Geliştirme Boyutunun Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi 92
Tablo 33. İşveren Markası Kurallara Uyma Boyutunun Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi 92
Tablo 34. Duygusal Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi 93
Tablo 35. İşveren Markasının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü 94
Tablo 36. İşveren Markası Kariyer Geliştirme Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü 95
Tablo 37. İşveren Markası Sosyal ve Ekonomik Destek Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü 95
Tablo 38. İşveren Markası Sağlıklı İş Ortamı Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü 97

Tablo 39. İşveren Markası Eğitim ve Geliştirme Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü..... 98
Tablo 40. İşveren Markası Kurallara Uyma Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü..... 99

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Marka Bilgisi İş Akış Şeması 4
Şekil 2. İşveren Markası Başarı Özelliklerinin Tipolojisi 5
Şekil 3. İşveren Markası Piramidi 10
Şekil 4. Marka Düzlemi Grafiği 14
Şekil 5. Bankacılık Sektörü Marka Düzlemi Grafiği 18
Şekil 6. İşe Alma Sürecinde İşveren Marka İmajına İlişkin Algılar 19
Şekil 7. Çalışanı Zorlayıcı İşyeri Bağlılığının Ilımlaştırışı Etkisinin Basit Eğim Analizi 31
Şekil 8. Araştırmanın Modeli 43

KISALTMALAR

AFA : Açıklayıcı Faktör Analizi
COVID-19 : Coronavirus Disease 2019 (Koronavirüs Hastalığı 2019)
ÇDÖ : Çalışan Değer Önermesi
ÇK : Çekirdek Kimlik
ÇKİÇ : Çalışan Kaynağında İşveren Çekiciliği
DB : Duygusal Bağ
DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi
EGGE : Eğitim ve Geliştirme
EF : Faktörel Analiz
İAN : İşten Ayrılma Niyeti
İK : İnsan Kaynakları
İM : İşveren Markası
İMP : İşveren Marka Piramitti
KG : Kariyer Gelişim
KU : Kurallara Uyum
LLCI : Confidence Interval Lower Limit (Alt Sınır Güven Aralığı)
MVD : Marka Vatandaşlık Davranışı
ORT : Ortalama
ÖVD : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
SAİO : Sağlıklı İş Ortamı
SED : Sosyal ve Ekonomik Destek
SGK : Sosyal Sigortalar Kurumu
TBA : Temel Bilim Analizi
ULCI : Confidence Interval Upper Limit (Üst Sınır Güven Aralığı)
vb. : ve benzeri
vd. : ve diğerleri
YEM : Yapısal Eşitlik Modeli

SÖZLÜK

Alt Hipotez: İstatistiksel hipotez testinde, alternatif hipotez, hipotez testinde önerilen önermelerden biridir.

Bağımlı Değişken: Bir deney veya araştırma sırasında araştırmacının incelemek istediği, diğer değişkenlerin etkisine bağlı olarak değişen bir değişkendir.

Bağımsız Değişken: Bir deney veya araştırmada araştırmacının değiştirdiği, manipüle ettiği veya kontrol ettiği değişkendir.

Cronbach Alfa: Maddenin güvenirliliğini hesaplamak için kullanılan yöntemlerinden biri olarak bilinmektedir.

Faktör Yükü: Faktör analizi gibi çok değişkenli istatistiksel yöntemlerde kullanılan bir terimdir.

Hipotez: Araştırmada daha önceki bilgilerin veya gözlemlerin doğruluğunu saptamak üzere oluşturulan, değişkenler arasında önemli ilişki olduğunu varsaya ifadelerdir.

Korelasyon Analizi: Olasılık kuramı ve istatistikte iki rassal değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü belirtir.

Kurtosis: Bir veri setinin dağılımının "keskinliğini" veya "kuvvetini" ölçen bir istatistiksel kavramdır.

Skewness: Çarpıklık, bir dağılımın simetrikliğini ölçen bir istatistiksel kavramdır.

SPSS: İngilizce açılımı *Statistical Package for the Social Sciences* olan ve istatistiksel analiz aracı olarak kullanılan bilgisayar programıdır.

GİRİŞ

İşletmelerde çalışanların işten ayrılma davranışı, geçmişten günümüze farklı nedenlerle ortaya çıkan önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların işten ayrılması, işletme içindeki operasyonel süreçleri olumsuz etkileyebilmekte ve çalışanların bireysel kariyerlerinde zorluklara neden olabilmektedir. Bu nedenle, iş gücü devir hızını azaltmaya yönelik hem akademik araştırmalar hem de uygulamalı çalışmalar uzun yıllardır devam etmektedir. Çalışanların işletmelerde çalışmaya devam etme kararları, işletmenin sunduğu çalışma koşulları ve ekonomik olanaklarla yakından ilişkilidir. Ancak bu beklentilerin karşılanmaması, işten ayrılma niyeti ve buna bağlı olarak iş gücü devir hızını artırabilmektedir. Günümüz iş dünyasında çalışanların temel beklentileri arasında yalnızca ücret ve çalışma saatleri değil, aynı zamanda kariyer planlama, sağlıklı bir çalışma ortamı, performans yönetimi, takım çalışması ve işletmeye yönelik kurumsal değerler gibi faktörler de yer almaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların işletmelere duygusal olarak bağlılık geliştirmeleri, işten ayrılma niyetlerini azaltan kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

İşveren markası, çalışanların işletmeye yönelik algılarını ve işletmeye duydukları bağlılığı etkileyen önemli bir kavramdır. Yüksek işveren marka algısı, çalışanların işletmeden ayrılma niyetlerini azaltabileceği gibi, çalışanların işletmeye duygusal olarak bağlanmalarını da güçlendirebilir. İşletmelerin, insan kaynaklarını etkin bir şekilde yöneterek işveren markasını güçlendirmeleri, hem mevcut çalışanların işletmeye bağlılığını artırmakta hem de yetkin adayları kuruma çekmekte önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, bu çalışmanın temel amacı, işveren markasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünü incelemektir. Araştırma, turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında, işveren markasının çalışan davranışları üzerindeki etkilerini daha iyi anlamak ve bu etkilerin örgütsel düzeydeki sonuçlarını ortaya koymak amaçlanmıştır.

Tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, işveren markası kavramı, önemi, tarihsel gelişimi, oluşturan unsurlar ve çalışanlar üzerindeki etkileri ele alınmıştır. İkinci bölümde, duygusal bağlılık kavramı ve bu bağlılığın çalışan davranışları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Üçüncü bölüm, işten ayrılma niyeti kavramına odaklanmış ve duygusal bağlılığın bu niyet üzerindeki etkileri

detaylandırılmıştır. Son bölümde ise araştırma sonuçları değerlendirilmiş ve elde edilen bulguların literatüre katkıları tartışılmıştır.

1. İŞVEREN MARKASI

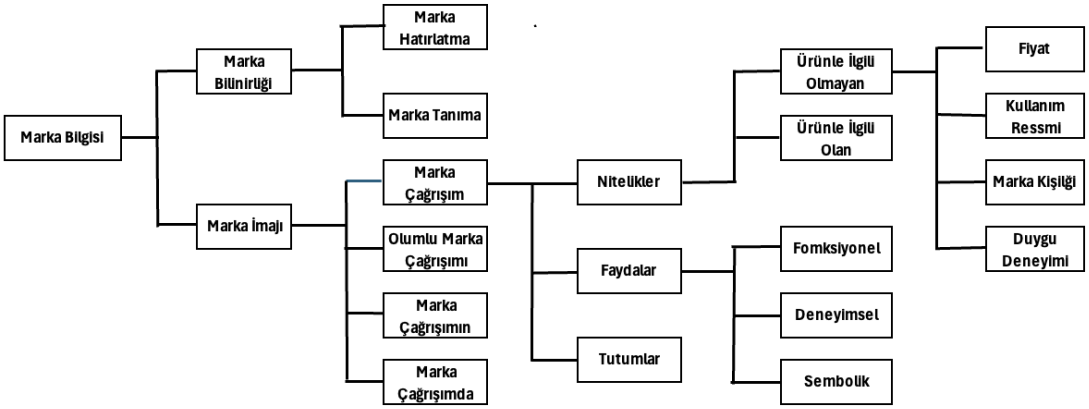
Günümüz iş dünyasında işveren markası, işletmelerin sürdürülebilir başarısını ve rekabet avantajını sağlayan kritik bir kavram haline gelmiştir. İşveren markası, yalnızca işletmelerin en yetenekli çalışanları çekmesine yardımcı olmakla kalmamakta, aynı zamanda mevcut çalışanların bağlılığını ve motivasyonunu artırarak işletme performansına doğrudan katkı sağlamaktadır. İşveren markası kavramı, insan kaynakları yönetimi, kurumsal iletişim ve pazarlama gibi farklı disiplinleri bir araya getiren çok boyutlu bir yapıyı ifade etmektedir. Bu bağlamda, işveren markası hem çalışanlar hem de işletme açısından önemli bir değer sunmaktadır. Bu bölümde, işveren markasının temel kavramları, tanımı, önemi ve tarihsel gelişimi ele alınmaktadır. Ayrıca, işveren markasını oluşturan unsurlar, işletmelere sağladığı faydalar ve çalışanlar üzerindeki etkileri detaylı bir şekilde incelenecektir. İşveren markasının yönetiminde kullanılan stratejiler ve bu süreçte insan kaynakları ile pazarlamanın üstlendiği roller, işveren markasının bütüncül bir perspektifle nasıl ele alınması gerektiğini ortaya koyacaktır. İşveren markasının teorik temellerinin ve uygulama alanlarının tartışıldığı bu bölüm, sonraki bölümlere bir zemin oluşturmayı amaçlamaktadır.

1.1. İşveren ve Marka Kavramları

Müşteri temelli marka kavramı, bireysel tüketicilerin bir ürün veya hizmetin markası hakkında sahip oldukları ve benzer niteliklere sahip diğer markasız ürün veya hizmetlere kıyasla tercihlerini ve satın alma kararlarını etkileyen inançları ifade etmektedir. Söz konusu marka değeri, *(a)* markalı ürün veya hizmetin dikkate alınanlar arasında yer alma olasılığını artırarak, *(b)* markalı ürün veya hizmete yönelik olumlu bir etki yaratarak ve *(c)* markayı rakiplerine tercih etmek için farklılaşma noktaları ve nedenler yaratarak tüketicilerin kararlarında önemli bir rol oynamaktadır (Kashive ve Khanna, 2017, s. 212)

Keller (1998), marka kavramını *"marka farkındalığı"* ve *"marka imajı"* olmak üzere iki temel bileşenden oluştuğunu ifade etmiştir. Marka farkındalığı, bir markanın ne kadar hızlı hatırlanabildiği ve tanınıp tanınmadığı gibi iki temel kriterle açıklanmaktadır. Marka imajı ise, markayla ilişkilendirilen türler, tercih edilebilirlik,

güç ve benzersizlik gibi unsurları içeren çağrışımlara dayanmaktadır. Bu çağrışımlar, ürünle ilgili ve ürün dışı nitelikler, ekonomik, işlevsel ve sembolik faydalar ile bireylerin markaya yönelik tutumlarından oluşmaktadır (Kashive ve Khanna, 2017, s. 212).



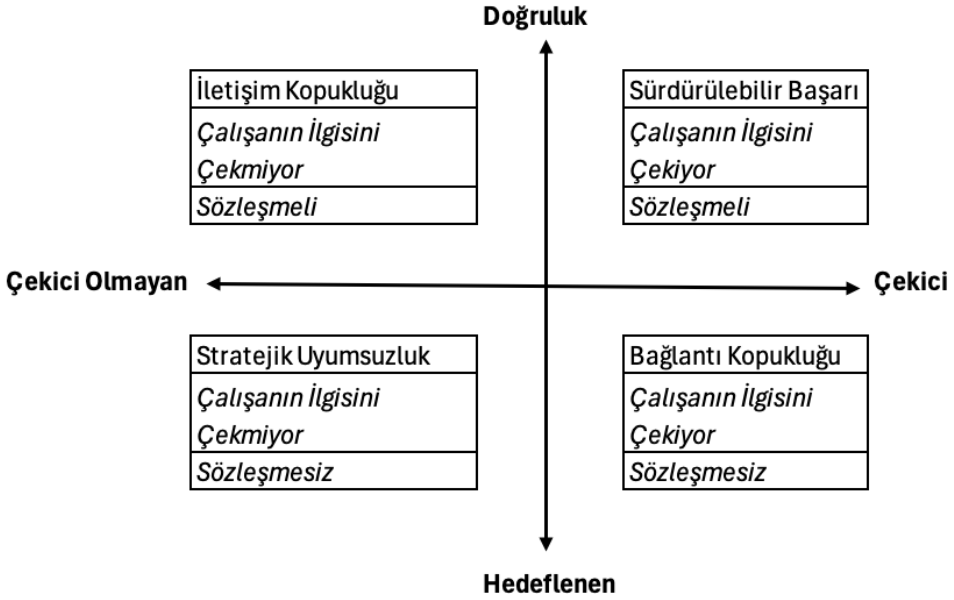
Şekil 1. Marka Bilgisi İş Akış Şeması

Kaynak: Kashıve, N. ve Khanna, V. T. (2017). Conceptualizing employer-based brand equity and employer brand pyramid. *European Scientific Journal* , *13*(34), 1857-7881. http://dx.doi.org/10.19044/esj.2017.v13n34p211

1.2. İşveren Markasının Tanımı ve Önemi

Literatürde işveren markasıyla ilgili tanımlamalara bakıldığında, kavramın ortak noktalarına vurgu yapılmakla birlikte farklı perspektiflerden ele alınan tanımlara da rastlanmaktadır. Rosethorn (2016) araştırmasında, işveren markasını işletme ve çalışanlar arasında iki yönlü bir anlaşma olarak ifade etmektedir. Başka bir çalışmada ise, işveren markası, işe alım süreçlerinde işletmenin kendine özgü bir imaj oluşturma stratejisi olarak açıklanmaktadır. Benzer şekilde, farklı bir araştırma işveren markasını *"tercih edilen işveren olma stratejisi"* olarak tanımlamaktadır. Akademik çalışmalarda işveren markası, işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından algılanan imajı olarak ifade edilmiştir. Ayrıca, işveren markası, temel pazarlama teknikleri kullanılarak bir şirketin işveren olarak farklılaşmasını sağlayan önemli bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Üngör, 2023, s. 52-53).

Farklı araştırmacıların tanımları ve işaret ettikleri noktalar doğrultusunda, işveren markasının genel felsefesi, mevcut çalışanların işletmede nasıl elde tutulacağı ve potansiyel çalışanların nasıl kazanılacağı üzerine şekillenmektedir. İşveren markası, potansiyel çalışanlara işletmenin çalışmak için çekici bir yer olduğu mesajını iletme amacı taşımaktadır. Kapsamlı bir tanım olarak, işveren markası; işletmeyi diğerlerinden ayıran özelliklere vurgu yapan, mevcut çalışanların duygusal bağlılığını artıran, çalışanlara işletmenin bir parçası olmaktan gurur duymayı sağlayan ve potansiyel çalışanları işletmede çalışmaya teşvik eden bir yaklaşım olarak tanımlanabilir (Üngör, 2023, s. 54).



Şekil 2. İşveren Markası Başarı Özelliklerinin Tipolojisi

Kaynak: Moroko, L. ve Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Palgrave Macmillan*, *16*(3), 160-175.

Hücre 1: İletişim kopukluğu

İlk hücre, cazip bir işveren markasına sahip olmasına rağmen hedef adaylar tarafından yeterince dikkate alınmayan bir şirketi tanımlamaktadır. Bu durum, genellikle bir dizi iletişim sorunundan kaynaklanabilir. Örneğin, kurumsal, işveren ve/veya tüketici markalarının çelişkili değer önermelerine sahip olması, olumsuz bir tüketici markası imajının baskın hale gelmesi, hedef adayların sunulan iş rollerinin çeşitliliği hakkında yeterince bilgi sahibi olmaması veya işverenin kendisini rakiplerinden ayırt edememesi gibi faktörler bu durumu tetikleyebilir. Bu tür iletişim

kopuklukları, stratejik ve bütünleşmiş bir iletişim yaklaşımı benimsenerek iyileştirilebilir (Moroko ve Uncles, 2008, s. 172).

Hücre 2: Stratejik uyumsuzluk

İkinci hücre, doğru çalışanları çekmeyi başaran ancak mevcut personel için sunulan çalışan değer önerisini gerçekleştiremeyen bir şirketi tanımlamaktadır. Bu tür bir şirkette, pozisyonlar için sektör ortalamasının üzerinde başvuru alınabilir. Ancak, bu durum genellikle yüksek çalışan devir oranı ve/veya düşük çalışan bağlılığı ile birlikte görülmektedir. Ayrıca, baskın ve olumlu bir tüketici markası imajının, işveren markasına yönelik yanlış beklentilere yol açması da söz konusu olabilir. Bu sorunların çözümü oldukça zordur, çünkü işveren markasının "vaadinin" daha gerçekçi bir şekilde temsil edilmesini sağlamak için iletişim ve yönetim stratejilerinin gözden geçirilmesi gerekebilir. Aynı zamanda, çalışan deneyimini iyileştirmek adına kültürel değişim ve içsel bağlılık sorunları üzerinde çalışılması da gereklidir (Moroko ve Uncles, 2008, s. 172).

Hücre 3: Uzun vadeli bağlantı kopukluğu:

Üçüncü hücre, cazip bir işveren olarak görülmeyen, potansiyel çalışanlar tarafından dikkate alınmayan ve mevcut personeli elde tutmak için yeterli bir istihdam deneyimi sunamayan zayıf bir işveren markasını tanımlamaktadır. Bu tür bir durumda, firmanın insan kaynakları politikalarını ve prosedürlerini yeniden değerlendirmesi, ayrıca istihdam deneyimini güçlendirmek için kültürel değişim yoluyla istihdam ürününü yeniden tasarlaması gerekebilir. Yapılacak değişikliklerin, başarılı bir şekilde uygulandıktan sonra, yeni bir "vaadin" temeli olarak daha geniş istihdam piyasasına doğru bir şekilde iletilmesi önemlidir. Ancak bu senaryo, çözümü için sürekli ve koordineli bir strateji ile uygulama süreçlerinin yenilenmesini gerektiren oldukça zorlu bir durumu ifade etmektedir (Moroko ve Uncles, 2008, s. 172).

Hücre 4: Sürdürülebilir başarı:

Son hücre, işveren markası konusunda başarılı olan şirketleri tanımlamaktadır. Bu şirketlerde adaylar işe çekildikten sonra, çalışma deneyimleri işe alım sürecinde oluşturdukları algıyla uyumlu ya da bu algının ötesindedir. Bu durum, şirketin en iyi adayları kazanması ve onları uzun vadede elinde tutmasıyla sonuçlanır. Ayrıca, bu çalışanların şirkete olan bağlılıklarının yüksek olması ve buna bağlı olarak

üretkenliklerinin artması muhtemeldir. Bu tür bir senaryo, işveren markası açısından en çok arzu edilen durumdur ve işletme için sürdürülebilir başarıyı temsil eder (Moroko ve Uncles, 2008, s. 173).

1.3. İşveren Markası Tarihsel Gelişimi

İlk işveren markası kavramı, ilk olarak 1996 yılında yapılan araştırmalarla literatüre girmiş ve işletmelerin insan kaynakları yönetimi süreçlerinde stratejik bir araç olarak önemli bir yer edinmiştir. Bu kavram, mevcut çalışanlarda sadakat, iş tatmini ve duygusal bağlılık oluşturmayı, aynı zamanda potansiyel çalışanlara ulaşmayı ve onları işletmede tutmayı amaçlamaktadır. Günümüzde, bu konular özellikle insan kaynakları birimlerinin çözüm üretmeye odaklandığı temel alanlardan biri haline gelmiştir (Üngör, 2023, s. 52-53).

Simon Barrow (1990) “İşveren Markası" terimini ilk defa tanımlayan isimlerden biridir. İşveren markasının sadece bir şirketin iç imajı değil, aynı zamanda dışa dönük algısını da içeren bir kavram olduğunu belirtmiştir. Onun tanımına göre, işveren markası, bir şirketin kültürü, değerleri, iş ortamı ve çalışanlarına sunduğu fırsatlar gibi unsurların birleşimidir. Ambler ve Barrow'un Modeli işveren markasını "şirketin çalışanları ve potansiyel çalışanları için sunduğu değer teklifinin" bir sonucu olarak tanımladılar. Bu değer teklifi, çalışanların şirketi nasıl gördüğünü ve şirketin potansiyel adayları nasıl cezbettiğini belirlediği düşünülerek hazırlanmıştır (Tanwar ve Prasad, 2016, s. 389).

1.4. İşveren Markasını Oluşturan Unsurlar

Güçlü bir işveren markası, işletmenin vizyonu ve liderlik tarzı gibi temel unsurlar üzerine inşa edilmektedir. İşletme stratejisine yön veren liderlik ekibi, uygulamalarının ve kararlarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin farkında olmalı ve bu etkileri sürekli olarak değerlendirmelidir. Bunun yanında, işletmenin değerleri, politikaları ve sosyal sorumluluk faaliyetleri, işveren markasının önemli bileşenleri arasında yer almaktadır. Literatürde, sosyal sorumluluk çalışmalarının çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yarattığına dair birçok bulgu bulunmaktadır. İşveren

markasının diğer bileşenleri arasında kurumsal kimlik, adalet ve iş birliği, dış çevre itibarı, iletişim, işe alma ve yerleştirme, kurumsal eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, iş ortamı, ödül sistemi ile atama ve kariyer imkânları bulunmaktadır (Üngör, 2023, s. 55-56).

Teknik olarak işveren markası yalnızca bir isim ya da logo gibi tanımlayıcı unsurlardan ibaret görünse de, markayla ilgili tüm bilgiler *"işveren bilgisi"* adı verilen bir yapı altında toplanmaktadır. Bu yapı, işveren yakınlığı, işveren imajı ve işveren itibarı olmak üzere üç temel bileşenden oluşmaktadır. İşveren markasına yönelik olumlu çalışan tepkileri, istihdam öncesi bağlamda genellikle "işveren marka değeri" ya da "işe alım değeri" olarak tanımlanmaktadır. İşveren marka değerinin en sık araştırılan sonuçlarından biri, çalışanların bir işletmeye yönelik ilgisini ifade eden örgütsel çekiciliktir. Bu kavram, bir markanın yüzeysel çağrışımları yoluyla çalışanlar açısından ne kadar cazip olduğuna dair öznel değerlendirmeleri kapsamaktadır (Theurer vd., 2018, s. 156).

İşveren marka kimliği, hem işveren hem de çalışanlar için çeşitli faydalar sunmaktadır. Literatürde, çalışanların işveren markasından ve imajından algılarına yönelik ilginin, işe alım araştırmacılarıyla başladığı belirtilmektedir. Bu ilginin temelinde, işveren markası algısının, adayların işletmeye olan ilgisini etkilediği düşüncesi yatmaktadır (Slaughter, 2016). İşveren markası unsurları, *işin belirleyicileri* ve *işletmesel belirleyiciler* olmak üzere iki temel kategoride ele alınabilir. İşin belirleyicileri, çalışanlara fonksiyonel ve bazen duygusal faydalar sumaktadır. Örneğin, çalışma koşulları ve maaş gibi unsurlar fonksiyonel faydalar arasında yer alırken, kariyer olanakları hem fonksiyonel hem de duygusal faydalar içermektedir. Bir çalışanın üst göreve yükselmesi durumunda yalnızca maaşı artmakla kalmamakta, aynı zamanda işletme içindeki itibarı da yükselmektedir. İşletmesel belirleyiciler ise, rekabetçi konum, ahlaki değerler ve sosyal sorumluluk gibi unsurları kapsamaktadır. Bu belirleyiciler, sağladıkları duygusal faydalar nedeniyle çalışanlar açısından öncelikli hale gelmektedir. Sosyal sorumluluk projeleri ve işletmenin etik değerleri, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artıran temel unsurlardır (Baş, 2011, s. 70). Sonuç olarak, işveren markasını oluşturan unsurların bütüncül bir yaklaşımla ele alınması, işletmelerin hem mevcut çalışanlarını elde tutmasını hem de potansiyel

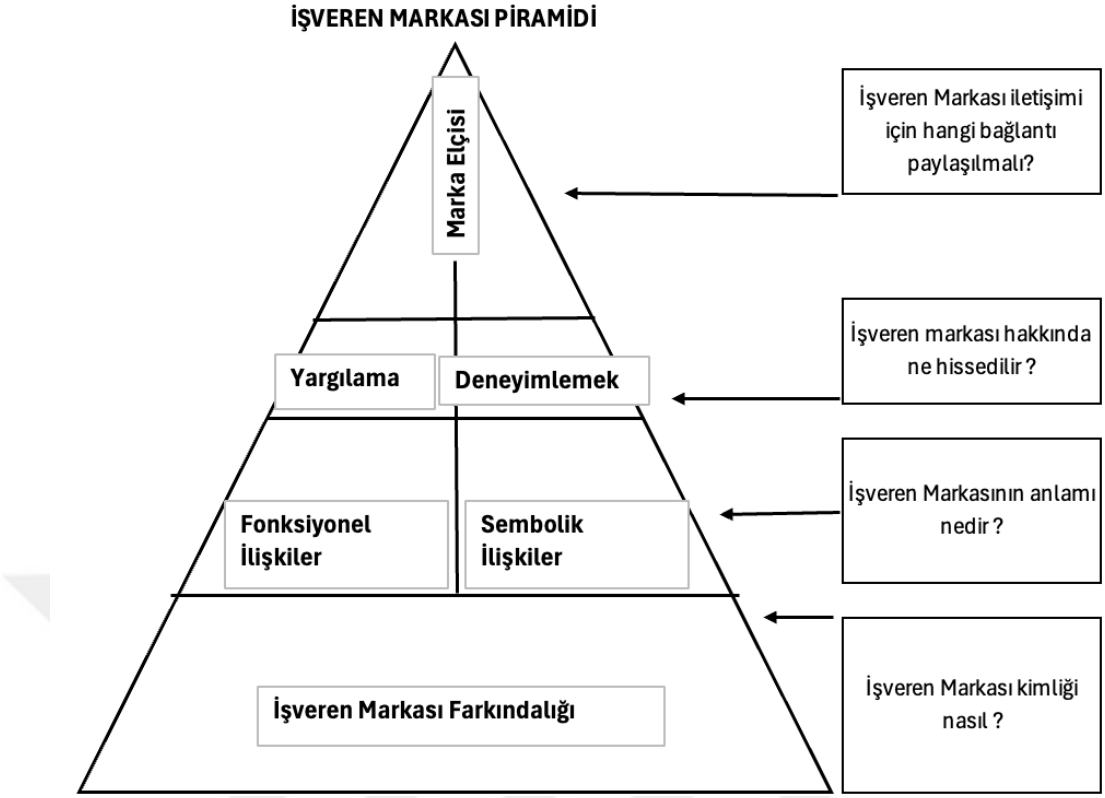
çalışanlara yönelik cazibesini artırmasını sağlayan kritik bir strateji olarak değerlendirilmektedir.

1.5. İşveren Markasını İşletmeye Sağladığı Faydalar

İşveren markası, işletmenin potansiyel çalışanlar tarafından bilinçli bir şekilde tercih edilen bir yer haline gelmesini sağlamaktadır. İşletmenin büyüklüğü ya da faaliyet alanı fark etmeksizin, çalışanların gözünde bazı nitelikler diğerlerinden daha fazla öne çıkabilmektedir. Bu nitelikler, çalışanların zihninde oluşan işletmeye ait marka algısıdır ve aynı zamanda işletmenin tercih edilme nedenini oluşturmaktadır. İşveren markasının çalışanlarda oluşturduğu algı, çeşitli duyguları harekete geçirebilmekte; ancak bu duyguları tanımlamak her zaman kolay olmayabilmektedir.

İşveren markası, bu algıyı mevcut ve potansiyel çalışanlara basit, etkili ve bütünsel bir şekilde sunmayı başarmaktadır. Bununla birlikte, işveren markası ile çalışanlar arasında kurulan bağ oldukça hassastır. Olumsuz bir deneyim ya da algı, güçlü bir işveren markasına sahip işletmelerde ciddi sarsıntılara yol açabilmektedir. Bu nedenle, güçlü bir işveren markasını korumak ve sürdürülebilir kılmak kritik bir öneme sahiptir (Üngör, 2023, s. 54).

Hizmet sektöründeki kuruluşlar için yapılan bir araştırma, işveren markasının, örgütsel başarı için gerekli olan tüm uygun çalışan davranışlarını öngörmenin ötesine geçtiğini ortaya koymaktadır. Bu araştırmada, marka tutarlılığı davranışı veya başka bir deyişle marka vatandaşlığı davranışı, başarılı bir iç marka yönetiminin en önemli davranışsal bileşeni olarak kabul edilmektedir. Marka ile ilgili davranışların, organizasyonla ilgili davranışlardan ince farklarla ayrıldığı vurgulanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), iç odaklı bir yaklaşımı temsil ederken, marka vatandaşlığı davranışı (MVD) dış odaklı bir perspektifi ifade etmektedir. Bu bağlamda, işveren markasının çalışan davranışlarını şekillendiren bir piramit oluşturduğu ifade edilmektedir (Kashive ve Khanna, 2017, s. 223-224).



Şekil 3. İşveren Markası Piramidi

Kaynak: Kashıve, N. ve Khanna, V. T. (2017). Conceptualizing employer-based brand equity and employer brand pyramid. *European Scientific Journal* , *13*(34), 1857-7881. http://dx.doi.org/10.19044/esj.2017.v13n34p211

İMP (İşveren Marka Piramitti) , bir işveren markasının çalışanlar ve potansiyel çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ve değerlendirildiğini açıklayan çok katmanlı bir model sunmaktadır. Bu piramit, işveren markasının farklı algı ve ilişki seviyelerini birbirine bağlayarak markanın kimliğinden vatandaşlık davranışına kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Her katman, işveren markasının hem içsel hem de dışsal bileşenlerini anlamak ve yönetmek için kritik öneme sahiptir. (Kashive ve Khanna, 2017, s. 223-224).

Şekil 3'te verilen bu piramit, işveren markasının çalışanlar ve potansiyel adaylar tarafından nasıl algılandığını ve değerlendirildiğini açıklayan çok katmanlı bir yapıdır. Piramidin en alt seviyesi, işveren markasının temel kimliğini temsil etmekte ve "kim olduğumuz?" sorusuna yanıt aramaktadır. İşletmenin misyonu, vizyonu ve temel değerleri bu seviyede tanımlanmakta ve çalışanların markayla ilgili ilk

izlenimlerini oluşturmaktadır. İşveren markası stratejilerinin başarısı, bu kimliğin net, özgün ve tutarlı bir şekilde tanımlanmasına bağlıdır. Bunun bir üst seviyesinde yer alan farkındalık, işveren markasının çalışanlar ve potansiyel adaylar arasında ne kadar tanındığını ifade etmektedir. Markanın farkındalık düzeyi, güçlü bir marka mesajı ve etkili iletişim stratejileriyle artırılarak işletmenin çekiciliği güçlendirilebilmektedir. Bir sonraki seviyede, çalışanların işveren markasını nasıl algıladığını ve markaya yükledikleri anlamları ele alınmaktadır. "Nesiniz?" sorusuna yanıt arayan bu katman, işletmenin sunduğu değer teklifleri ve çalışanlarına sağladığı faydalarla ilişkilidir. İşveren markasının çalışanların zihninde olumlu ve anlamlı bir yer edinmesi hem çalışan bağlılığı hem de potansiyel çalışanların ilgisini çekme açısından önemlidir. Bir üst seviye ise çalışanların işveren markasına karşı hissettiklerini ve verdikleri duygusal ve rasyonel tepkileri kapsamaktadır. "Size dair ne hissediyorum?" sorusuna yanıt veren bu aşama, çalışan deneyimlerinin ve marka algısının olumlu ya da olumsuz olmasına bağlı olarak değişebilmektedir. Piramidin üst seviyesi ise işveren markasının çalışanlarla kurduğu bağı temsil etmektedir. "Nasıl bir bağlantı kuruyoruz?" sorusuna odaklanan bu katman, çalışanların işverenle olan duygusal bağlılıklarını ve uzun vadeli sadakatlerini ifade etmektedir. Güçlü bir işveren markası, çalışanlarla derin bir bağlılık kurmakta ve bu bağlılık, marka vatandaşlığı davranışını artırmaktadır. Piramidin zirvesi ise çalışanların işveren markasına olan bağlılıklarını somut davranışlara dönüştürdüğü noktadır. Bu davranışlar, çalışanların markayı olumlu bir şekilde temsil etmelerini, markaya uygun hareket etmelerini ve işletmeye olan katkılarını artırmalarını sağlamaktadır. Bu seviyede elde edilen sonuçlar, başarılı bir işveren markası yönetiminin en önemli çıktılarından biri olarak değerlendirilmektedir. (Kashive ve Khanna, 2017, s. 223-224).

İşveren markasının sağladığı bu faydalar, işletmelerin yalnızca en iyi yetenekleri çekmesine yardımcı olmakla kalmamakta, aynı zamanda mevcut çalışanların bağlılığını ve performansını artırarak uzun vadeli bir rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır. İşveren markasının doğru bir şekilde yönetilmesi, hem içsel marka algısını güçlendirmek hem de dışsal marka itibarını korumak açısından büyük önem taşımaktadır. (Kashive ve Khanna, 2017, s. 223-224).

1.6. İşveren Markasının Çalışanlar Üzerindeki Etkiler

Ambler ve Barrow (1996), İşveren markası, *"işveren tarafından sağlanan bir dizi fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar"* olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda yer alan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar, pazarlama profesyonelleri tarafından da yaygın olarak kullanılan bir yaklaşımı yansıtmaktadır. Fonksiyonel ve ekonomik faydalar, bir ürün veya hizmetin somut özelliklerini ifade ederken, işveren markasında bu faydalar insan odaklı çalışma koşulları, iş güvencesi, adil ücret sistemi, yan haklar, kariyer ve terfi olanakları, eğitim fırsatları ve etkin performans yönetimi gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu unsurlar, çalışanların somut ihtiyaçlarını karşılama konusunda kritik bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, işveren markasında psikolojik faydalar, en az fonksiyonel ve ekonomik faydalar kadar önemli bir yere sahiptir. Hatta bazı durumlarda psikolojik faydalar, çalışanların gözünde daha öncelikli bir konuma gelebilmektedir. Çalışanın öz kimliğini koruyabilmesi, takdir edilmesi, güç ve yetki sahibi olması, sosyal statüsü, iş-özel yaşam dengesini sağlayabilmesi ve kendini ifade edebilmesi, psikolojik faydalar arasında yer alır. Bu tür faydalar, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırarak iş tatmini, motivasyon ve performansı olumlu yönde etkilemektedir. (Üngör, 2023, s. 53).

Çalışanların işveren tercihleri, bireysel ihtiyaç ve beklentilere göre farklılık gösterebilmektedir. Bazı çalışanlar için işletmenin hedefleri, değerleri, insan odaklı yapısı, saygınlığı ve yenilikçi olması belirleyici olurken, diğerleri için samimi, arkadaşça ve güvenli bir çalışma ortamı daha önemli olabilir. İşveren markasının bu çeşitlilikteki beklentilere yanıt verebilmesi hem mevcut çalışanların bağlılığını güçlendirme hem de potansiyel çalışanları işletmeye çekme açısından büyük bir avantaj sağlamaktadır. İşveren markası, çalışanların hem somut hem de soyut ihtiyaçlarını karşılayan bütünsel bir yapı olarak, iş gücü piyasasında rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler için stratejik bir araçtır (Üngör, 2023, s. 53).

1.7. İşveren Markasının Yönetimi ve Stratejileri

İşveren markasının etkin bir şekilde yönetilmesi, yüksek yetkinlikteki çalışanları çekmek ve elde tutmak isteyen işletmeler için kritik bir stratejik gerekliliktir. İlk adım, çalışanların dikkatini çekmek ve onların ilgisini kazanmaktır.

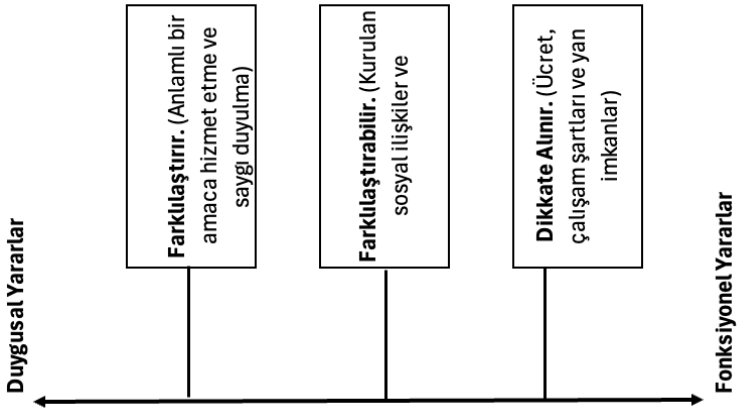
Bu amaçla, işletmeler sağlıklı bir çalışma ortamı sunabilir, gelişim olanakları sağlayabilir ve rekabetçi maaşlar ödeyebilir. Ancak, rakip işletmelerin benzer imkânlar sunduğu bir ortamda, işveren markası taşıyan bir kurum olmanın zorlukları artmaktadır. Bu noktada, işveren markasının farklılaşması büyük önem taşır. Sosyal sorumluluk projeleri, bu farklılaşmada etkili bir araç olarak öne çıkmaktadır (Baş, 2011, s. 78).

Bir işveren markası, işletmeye yönelik zihinsel temsillerin ve çağrışımların birleşimini yansıtmalıdır. İşveren marka imajı, adayların işletmeyi bir çalışma yeri olarak ilişkilendirdiği belirli niteliklerden oluşmaktadır. Rakiplerden farklılaşmanın işveren markası stratejisinin başlangıç noktası olduğuna dair yapılan çalışmalar, kurumsal kimlik ve değer önerilerinin bu farklılaşmada belirleyici olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda, adaylara yönelik yapılan imaj ölçümlerinde, rakip işletmelerin de değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu analizler sonucunda, işletmelerin her bir özelliğinin rakiplerinden ne ölçüde farklılaştığı belirlenebilmektedir (Slaughter, 2016, s. 412).

İşveren markası yönetiminde, kurumu tanımlayan marka kimliği, öz kimlik ve yaygın kimlik olmak üzere iki temel unsurdan oluşmaktadır. Öz kimlik, markanın zamandan bağımsız özünü temsil etmekte ve onu değerli ve farklı kılan unsurları içermektedir. Öz kimlik, markanın temel inançlarını, değerlerini ve yetkinliklerini ortaya koymaktadır. Bu kimlik, işveren markasının sınırlarını aşarak kurumsal marka sistemlerine temel oluşturmaktadır. Örneğin, "Marka neyi temsil eder?", "Markanın temel inanç ve değerleri nelerdir?", "Markanın arkasındaki temel yetkinlikler nelerdir?" gibi sorular öz kimlik tarafından yanıtlanmaktadır (Baş, 2011, s. 71) İşveren markası yönetiminde sembolik nitelikler de büyük önem taşımaktadır. Bu nitelikler, bir işletmeyi öznel ve soyut boyutlarıyla tanımlayan özelliklerdir. İnsanlar, değerlerini ifade etmek veya başkalarını etkilemek için bu tür özelliklere ilgi duymaktadır. Sembolik niteliklerin işletmenin kurumsal kimliğinde yer alması, adaylar ve çalışanlar üzerindeki marka algısını güçlendirmektedir (Slaughter, 2016, s. 412).

Araştırmalar, çalışan değer önermelerinin (ÇDÖ) işveren markası stratejilerinde temel bir bileşen olduğunu ortaya koymaktadır. ÇDÖ, fonksiyonel faydalardan ziyade duygusal faydalara odaklanır, çünkü işveren marka algısındaki

uzun vadeli farklılaşma, duygusal boyutta gerçekleşmektedir. Bu durum, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırmakta ve iş gücü piyasasında rekabet avantajı sağlamaktadır (Baş, 2011, s. 78). Sonuç olarak, işveren markasının yönetimi, sadece çalışanların ihtiyaçlarına yanıt vermekle sınırlı kalmamalı, aynı zamanda işletmeyi rakiplerinden ayıran güçlü bir kimlik ve değer önerisi sunmalıdır. Bu stratejik yaklaşım, işletmelerin hem mevcut çalışan bağlılığını artırmasını sağlamakta hem de en iyi yetenekleri cezbetmesini sağlayan sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmaktadır.



Şekil 4. Marka Düzlemi Grafiği

Kaynak: Baş, T. (2011). *İşveren markası*. Optimist

Yukarıda verilen grafik, ÇDÖ farklılaşma düzeylerini ve bu önerilerin duygusal ve fonksiyonel fayda ekseninde nasıl konumlandığını açıklamaktadır. ÇDÖ' nün en temel unsurları, çalışanların işletmeyi tercih ederken mutlaka dikkate aldığı ücret, çalışma koşulları ve yan haklar gibi fonksiyonel faydalardır. Ancak, yalnızca bu unsurlara odaklanmak, işletmenin rakiplerinden ayrışmasını zorlaştırabilmektedir. Bir üst seviyede, sosyal ilişkiler ve yöneticilerin tutumu gibi unsurlar, işletmenin çalışan gözünde farklılaşmasını sağlayabilmektedir. Çalışanlarla kurulan bu ilişki boyutu, işletmenin işveren markası algısını güçlendirebilmektedir. En üst düzeyde ise işletmenin anlamlı bir amaca hizmet etmesi, saygı duyulması gibi duygusal faydalar, uzun vadeli bağlılık ve yüksek düzeyde çalışan tatmini için kritik öneme sahiptir. Bu düzlem, işveren markası stratejilerinin yalnızca temel ihtiyaçları karşılamakla sınırlı kalmaması gerektiğini vurgulamaktadır. İşletmelerin, çalışanların duygusal

ihtiyaçlarına da hitap ederek anlamlı bir bağ kurmaları ve bu bağı sürdürülebilir hale getirmeleri hem çalışan bağlılığını artıracak hem de iş gücü piyasasında farklılaşmayı sağlayacaktır. Dolayısıyla, ÇDÖ' nün duygusal boyutları, işveren markası stratejisinde önemli bir rekabet avantajı yaratma potansiyeline sahiptir.

1.8. İşveren Markasında İnsan Kaynaklarının ve Pazarlamanın Rolü

İşveren markasını mevcut ölçütler üzerinden değerlendirmek amacıyla, incelenen literatür sonucunda; "işe alım süreçlerinde sağlanan ve işe alım yapan şirketin işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydalardan oluşan bir fayda paketi" olarak tanımlamak mümkün gözükmektedir. İngiltere'deki 27 şirket yöneticisiyle yapılan keşifsel bir pilot nitel araştırma sonucunda, marka yönetimi tekniklerinin İnsan Kaynakları (İK) yönetimine uygulanabileceği bulunmuştur. Araştırmada, işveren markasının üç temel boyutu önerilmiştir: işlevsel, ekonomik ve psikolojik. Bu çalışma, işveren markası kavramına güçlü bir teorik zemin sağlamasına rağmen, üç boyutlu modelin ampirik doğrulamasını içermemektedir (Tanwar ve Prasad, 2016, s. 389)

İşveren markası ölçütleri, kuruluşların "çalışmak için harika bir yer" veya "en çekici işveren" gibi unvanlar kazanmasına olanak tanımaktadır. Yetenek savaşının yoğunlaştığı günümüz iş gücü piyasasında işveren markası, yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak için stratejik bir İK aracı olarak hızla öne çıkmaktadır. Bu durum, kuruluşların müşterilerine daha yüksek kalitede hizmet sunmalarına da katkı sağlamaktadır. İşveren markası, firmaların kendilerini rakiplerinden farklı ve cazip bir işveren olarak konumlandırmak için güçlü yönlerini ve benzersiz değer önerilerini vurgulamalarına olanak tanıyan yeni bir disiplin olarak tanımlanmaktadır. Ancak, işveren markasının kuruluşların hedeflerine ulaşmalarında gerçekten etkili olup olmadığını değerlendirmek için, işveren markasının çeşitli boyutlarının ölçülmesi önem taşımaktadır (Tanwar ve Prasad, 2016, s. 390).

Pazarlama alanında tüketiciler nasıl "kral" olarak kabul ediliyorsa, İK alanında da çalışanlar bir kuruluşun en değerli varlığı olarak görülmektedir. Bu nedenle, bir kuruluşun temel varlığı olan çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının titizlikle anlaşılması, organizasyonel performansın artırılması için zorunludur. Araştırmalar, işveren markasının gücünün, bir kuruluşun çalışanlarına vaat ettiklerini yerine getirme

becerisinde yattığını göstermektedir. Bu durum, işveren markasının mevcut çalışanların bakış açısından incelenmesiyle daha iyi anlaşılabilir. Mevcut çalışanlar, işveren markasının en güvenilir kaynaklarından biri olarak kabul edilmektedir çünkü kurum kültürü ve günlük yaşamla ilgili en fazla bilgiye sahiptirler ve bu bilgileri paylaşmaktadırlar. Çalışanların kurumdaki deneyimleri, işletmenin değer ve normlarına uyum düzeyini ortaya koymaktadır.

Markalar genel anlamda, farklılaşmayı sağlayan ve bireyler tarafından tanınan tanımlayıcılardır. Bu tanımlayıcılar, belirli bir ürün, hizmet veya başka bir nesneyle ilişkilendirilen faydalar ve değerler bütününü temsil etmektedir. Farklılaştırma nesnesi bir işveren olduğunda, bu işveren markası olarak adlandırılır. İşveren markaları genellikle insan kaynakları yönetimi ile ilişkilendirilse de, bu kavram aslında ilişki pazarlaması, insan kaynakları yönetimi ve kurumsal iletişimi birleştiren daha kapsamlı bir yapıya sahiptir (Spoljaric ve Dosen, 2023, s. 674).

Araştırmalar, insan zihninin farklı ve deneyimlenmiş durumları çağrışım yaptığını, buna karşın sıradan olanların kısa sürede unutulduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, işveren markalarının rekabetçi avantajlarını anlamlandırmada önemli bir ipucu sunmaktadır. Güçlü işveren markaları, kendilerini rakiplerinden ayıracak özellikler üzerine inşa edilmekte ve hem mevcut hem de potansiyel çalışanlar için anlam yüklü değer önerileri sunmaktadır. Bu değer önerileri, çalışanların önem verdiği unsurlar üzerinde odaklanarak, marka algısının güçlü ve unutulmaz olmasını sağlamaktadır (Baş, 2011, s. 77).

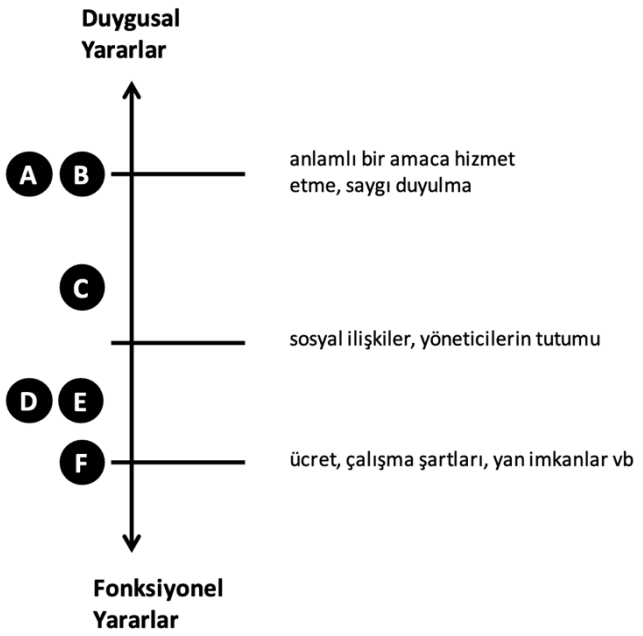
Pazarlama alanında yapılan araştırmalar, tüketicilerin birbirlerini satın alma kararlarında nasıl etkilediğinin uzun zamandır bilindiğini göstermektedir. Benzer şekilde, işe alım süreçlerinde adayların kararlarını etkileyen faktörler arasında, diğer bireylerin yorum ve önerilerinin yanı sıra, işveren markasına ilişkin algılar da önemli bir yer tutmaktadır. Adaylar genellikle kuruluşlar hakkında sınırlı ve belirsiz bilgiye sahip olduğundan, bu eksik bilgiler, detaylı ve güçlü bir işveren markası ile tamamlanabilir. Bu durum, adayların karar alma sürecini etkileyerek, işveren markasının çekiciliğini artırabilmekte ve işletmenin yetenekli çalışanları cezbetme kabiliyetini güçlendirebilmektedir (Slaughter, 2016, s. 418). Sonuç olarak, işveren markalarının güçlü ve özgün bir kimlik oluşturması, yalnızca mevcut çalışanların

bağlılığını artırmakla kalmayıp, aynı zamanda iş gücü piyasasında işletmeyi rakiplerinden ayırarak sürdürülebilir bir başarı sağlamasına olanak tanımaktadır.

İK departmanının üstlendiği roller, çalışanların işletmede kendilerini nasıl hissettiklerini anlamaya ve bu duygusal durumları değerlendirmeye odaklanmaktadır. Çalışanların motivasyonunu artıran uygulamaların belirlenmesi, yalnızca bireysel performansları iyileştirmekle kalmamakta, aynı zamanda işletmenin işveren markasının marka düzlemindeki yerini netleştirmektedir. Bu durum, hem mevcut çalışanların hem de potansiyel adayların işletmeye yönelik algılarını şekillendirerek, işveren markasının fonksiyonel ve duygusal faydalarla desteklenmesini sağlamaktadır. İnsan kaynakları tarafından yürütülen bu tür analizler, işe alım pazarında işletmeyi rakiplerinden farklı kılacak stratejik bir avantaj sunmaktadır (Baş, 2011, s. 81).

Çalışan motivasyonu, insan davranışlarını anlamak için ekonomik, psikolojik ve davranışsal gibi farklı perspektiflerden incelenmiştir. Bu süreçte birçok düşünür, bireylerin görevlerini yerine getirmeye yönelik motivasyon kaynaklarını anlamak adına çeşitli teoriler geliştirmiştir. Motivasyon faktörlerinin doğru bir şekilde tespit edilmesi, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırabilir ve işveren markasının güçlenmesine katkıda bulunabilir (Bawa, 2017, s. 663). Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi, çalışanların motivasyonunu destekleyen stratejiler geliştirmek ve işveren markasını güçlendirmek için hem fonksiyonel hem de duygusal unsurları göz önünde bulundurmalıdır. Bu yaklaşım, işletmenin iş gücü piyasasında çekiciliğini artırırken, çalışanların uzun vadeli bağlılıklarını ve memnuniyetlerini sağlamada önemli bir rol oynamaktadır.

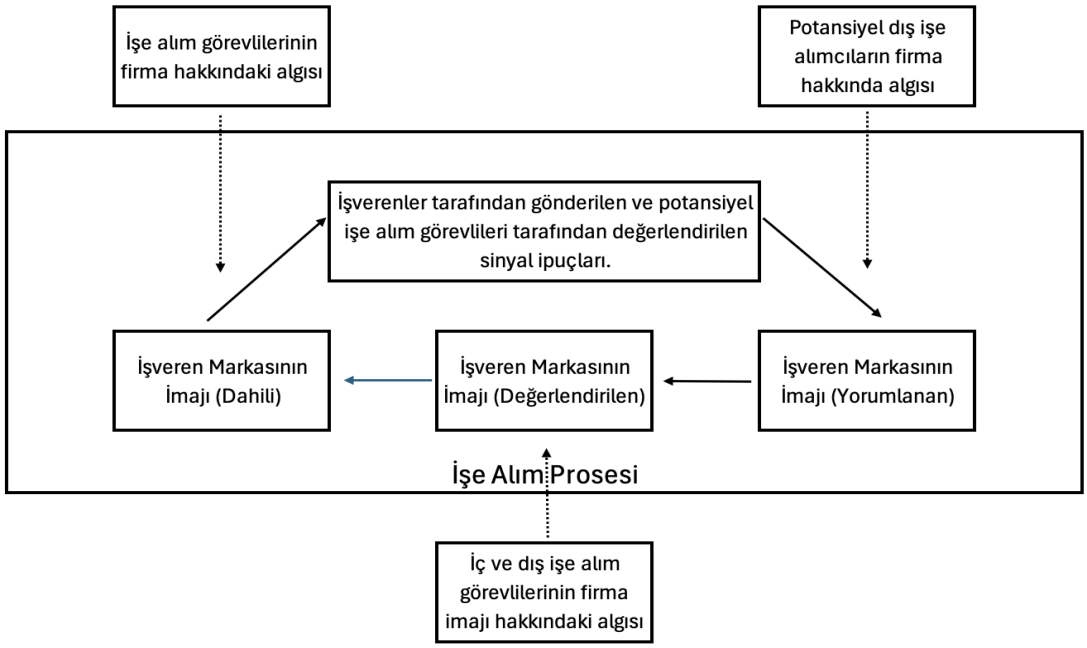
Finansal anlamda hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, özellikle bankacılık sektörü gibi insan odaklı alanlarda işveren markasının farklı düzeylerde ele alınmasını gerektirmektedir. Araştırma verileri doğrultusunda, bankacılık sektöründe marka düzlemine ilişkin hazırlanan bir grafik, her bir dairenin farklı bir işletmeyi temsil ettiği bir yapıyı ortaya koymaktadır (Şekil 5).



Şekil 5. Bankacılık Sektörü Marka Düzlemi Grafiği

Kaynak: Baş, T. (2011). *İşveren markası*. Optimist.

Bu grafikte incelenen bankalardan üçü, işveren markası stratejilerini ağırlıklı olarak fonksiyonel düzeyde uygulamaktadır. Fonksiyonel düzeyde faaliyet gösteren bu işletmelerin, çalışanlarla olan ilişkilerini genellikle ücret, yan imkânlar ve benzeri faydalar temelinde yönettikleri anlaşılmaktadır (Baş, 2011). Bu durum, fonksiyonel faydaların çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılama açısından önemli olduğunu, ancak uzun vadeli bir bağlılık ve marka değeri oluşturma noktasında sınırlı kalabileceğini göstermektedir. Bankacılık sektöründe rekabetçi bir işveren markası oluşturmak için yalnızca fonksiyonel faydalara odaklanmak yeterli olmayabilir. Duygusal faydalar, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırmak ve işletmeyi rakiplerinden farklılaştırmak için kritik bir unsur haline gelmektedir. Sonuç olarak, finansal hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin işveren markası stratejilerinde fonksiyonel ve duygusal unsurları dengeli bir şekilde ele alması gerekmektedir. Bu yaklaşım, çalışanlarla daha güçlü bir ilişki kurarak hem mevcut çalışan bağlılığını artıracak hem de potansiyel yetenekleri çekme konusunda işletmelere rekabet avantajı sağlayacaktır.



Şekil 6. İşe Alma Sürecinde İşveren Marka İmajına İlişkin Algılar

Kaynak: Knox, S. ve Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand ımage in the service industry. *Journal Of Marketing Management*, *7*(22), 695-716. https://doi.org/10.1362/026725706778612103

Knox ve Freeman (2006) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, işe alım sürecinde işveren markasına ilişkin algıların düzeni, işveren markasının işe alım süreçlerinde nasıl şekillendiğini ve paydaşlar arasında nasıl etkileşimde bulunduğunu açıklamaktadır. Şekil 6'da, işveren markası algısının üç temel bileşeni vurgulanmaktadır: *İşe alım yapanların firmanın içsel algısına ilişkin görüşleri, işe alım yapanların potansiyel çalışanların firma hakkındaki algılarına dair görüşleri* ve *potansiyel çalışanların firmanın dışsal algısına ilişkin değerlendirmeleri*. İşe alım süreci, bu üç bileşen arasındaki dinamik bir bilgi akışını içermekte ve işveren markasının algılanmasında kritik bir rol oynamaktadır (Knox ve Freeman, 2006, s. 700). Bu süreçte, işe alım yapanların firma hakkında gönderdikleri sinyaller, potansiyel çalışanlar tarafından değerlendirilmektedir. Bu sinyaller, işveren markasına ilişkin algının şekillenmesinde ve işe alım sürecinin başarısında önemli bir etkiye sahiptir. İşveren markasının içsel ve dışsal boyutları, hem işe alım yapanların firmanın genel algısına ilişkin içsel görüşlerini hem de potansiyel çalışanların firmanın dışarıdan nasıl algılandığını göstermektedir. İşveren markası algısının "algılanan"

boyutu, işe alım yapanların potansiyel çalışanların firma hakkındaki algılarını değerlendirmesiyle oluşmaktadır. Bu etkileşim, işveren markası yönetiminde stratejik bir rol oynamakta ve işe alım süreçlerinde firmanın çekiciliğini artırmak için kritik bir unsur haline gelmektedir. Model, işveren markasının yalnızca firma içinde değil, aynı zamanda dış dünyada nasıl algılandığını ve bu algıların işe alım sürecine nasıl yansıdığını açıklamaktadır. Bu bağlamda, işveren markasının etkili bir şekilde yönetilmesi hem doğru adayların seçilmesi hem de firmanın iş gücü piyasasında rekabet avantajı elde etmesi için önemlidir. İşveren markasının başarılı bir şekilde yönetimi, sadece işe alım süreçlerinin etkinliğini artırmakla kalmamakta, aynı zamanda çalışanların işletmeye olan duygusal bağlılığını güçlendiren bir zemin oluşturmaktadır. İşveren markasının çalışanlar üzerindeki etkisinin daha derinlemesine anlaşılabilmesi için, duygusal bağlılık kavramının detaylı bir şekilde ele alınması gerekmektedir.

2. DUYGUSAL BAĞLILIK

İşletmelerin sürdürülebilir başarısında en önemli unsurlardan biri, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının sağlanması ve güçlendirilmesidir. Çalışan bağlılığı, yalnızca işletmenin performansını artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu destekleyerek, uzun vadeli bir iş gücü oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda, duygusal bağlılık, çalışanların işletmeyle kurdukları ilişkinin en derin ve anlamlı boyutunu ifade etmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanların işletmeyi bir aile gibi görmesi, kurumun değerlerini benimsemesi ve işletme hedefleri doğrultusunda gönüllü bir şekilde katkı sağlaması ile şekillenmektedir. Bu bölümde, bağlılık kavramı genel hatlarıyla ele alınmakta ve bağlılık türleri üzerinde durulmaktadır. Ardından, duygusal bağlılık kavramının tanımı, önemi ve oluşumunu etkileyen faktörler detaylı bir şekilde incelenmektedir. Duygusal bağlılığın hem işletme performansı hem de çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri değerlendirilerek, bu kavramın işletmeler açısından stratejik önemi üzerinde durulmaktadır. Son olarak, işveren markası ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki tartışılarak, işveren markasının çalışan bağlılığı üzerindeki etkileri açıklanmaktadır. Bu kapsamda, duygusal bağlılığın iş gücü piyasasında rekabet avantajı sağlamak ve işletme başarısını artırmak için nasıl bir araç olarak kullanılabileceği de değerlendirilmektedir.

2.1. Bağlılık Kavramı ve Türleri

Meyer ve Allen (1997), örgütsel bağlılığı çalışanların örgütle ilişkisi sonucunda şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamış ve bu bağlılığı üç boyutta açıklamışlardır: duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık. Bu bağlamda, duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık türleri arasında en çok kullanılan ve incelenen başlık olarak öne çıkmaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanların olumlu iş deneyimleri sonucunda örgütte kalma arzularını ifade eder. Devam bağlılığı ise alternatiflerin sınırlı olması ya da maliyetlerin yüksekliği nedeniyle çalışanların örgütte kalma ihtiyacını açıklamaktadır (Avcı, 2023, s. 45). Bu tür bağlılık, Allen ve Meyer dışındaki birçok yazar tarafından bağlılığa etkisi daha az görülen bir boyut olarak değerlendirilmiştir. Devam bağlılığı, işlerin durması veya

maliyetlerin ödenmemesi durumunda bile faaliyete devam edilmesi gerekliliği olarak da tanımlanmıştır. Normatif bağlılık ise çalışanların kişisel sadakat normlarıyla şekillenen ve örgütte kalma zorunluluğunu ifade eden bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türü, çalışanın işletmedeki sorumlulukları hakkındaki inançlarıyla ilişkilidir ve örgütsel bağlılığın yerine getirilmesi gereken bir zorunluluk olduğunu gösterir (Demir, 2019, s. 95).

2.2. Duygusal Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Duygusal işletme bağlılığı çalışanların işletmeyi her yönü ile benimsemesini ve işletme ile duygusal olarak birleşmesini göstermektedir. Duygusal bağlılıkta çalışanlar, bağlı bulundukları işletmenin hedef ve değerlerini içselleştirip kendi beklentileri ile işletmede çalışmaya devam kararı aldıklarını göstermektedir (Demir, 2019, s. 95). Duygusal bağlılık, çalışanların işletmeye karşı kendi tercihleriyle geliştirdikleri duygusal bir bağ olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılık türü, çalışanların işletmede çalışmaya devam etme arzusunu ifade etmekte ve genellikle olumlu iş deneyimlerinden beslenmektedir. Devam bağlılığı ise çalışanların, işletmeden ayrılmanın getireceği maliyetleri ve olası olumsuz sonuçları dikkate alarak, bir zorunluluk hissiyle işletmede kalmalarını açıklamaktadır. Bu bağlılık türü, ekonomik ve iş güvencesi gibi dışsal faktörlerden etkilenmektedir. Normatif bağlılık ise çalışanların etik sorumluluk duygusuyla işletmeden ayrılmamaları gerektiğine dair inançlarını ifade etmektedir. Bu tür bağlılık, çalışanların işletmeye olan ahlaki yükümlülüklerinden kaynaklanmakta ve örgütte kalma kararlarını etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2003, s. 114).

Bir diğer önemli perspektif, çalışanların eğitimi ve mesleki gelişiminin bağlılık stratejileri üzerindeki etkisidir. Personel eğitimi ve geliştirme işlevi, çalışan motivasyonunu artırmada ve bağlılık oluşturmadaki önemli araçlardan biri olarak görülmektedir. Özel eğitim programlarına, profesyonel konferanslara ve diğer gelişim faaliyetlerine katılım, çalışanların mesleki büyüme ve yenilikçi karar verme becerileri kazanmalarına olanak tanımaktadır. Bu süreç, çalışanların görev ve sorumluluklarını daha iyi ayrıştırmalarını, iş rollerine dair endişelerini azaltmalarını ve sektöre daha güçlü bir bağlılık geliştirmelerini sağlamaktadır. Ayrıca, kariyer ilerlemesine yönelik

hazırlık yapmalarına ve iş birliği kültürünü benimsemelerine de katkıda bulunmaktadır (Bawa, 2017, s. 670). Bu bağlamda, çalışanların hem duygusal hem de mesleki bağlılığını güçlendiren bu stratejiler, işletmelerin uzun vadeli başarılarını destekleyen kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Meyer ve Hersovitch (2001) örgüte bağlılığa yönelik farklı boyutları Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1. Örgüte Bağlılığın Farklı Boyutları

Araştırmacı	Kavram	Tanım
Angle ve Perry (1981)	Değere Bağlılık	Örgütün hedeflerini desteleye duyulan bağlılık.
	Kalma konusunda bağlılık	Kurumda kalma düşüncesini dürdürme anlamındaki bağlılık.
O' Reilly ve Champman	Uyum sağlama	Bazı geçici ödüller için araçsal katılım sağlamak.
	Özdeştirme	Örgüte üye olma isteğine dayalı bağlılık.
	İçselleştirme	Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna dayanan katılım.
Penley ve Gould (1988)	Ahlaka dayalı	Örgütsel hedeflerin kabul edilmesi ve kişi ile özdeşleştirmesi.
	Hesaba dayalı	Çalışanın aldığı teşvikler ve örgüte yaptığı katkıyı karşılaştırmasına dayanan örgüte bağlılık.
	Soğutmaya dayalı	Çalışanın artık yaptığı katkıya aynı oranda ödül almadığını algıladığı ancak yine de çevresel baskılar nedeniyle örgütte kaldığında ortaya çıkan bağlılık.
Mayer ve Schoor (1992)	Değer	Örgütsel hedef ve değerlere inanmak ve onları kabullenmek, örgüt adına önemli ölçüde çaba göstermeye gönüllü olmak.
Jaros ve Diğerleri (1993)	Duygusal	Bireyin, sadakat, şefkat ve samimiyet, aitlik, yakınlık, memnuniyet gibi duygular yolu ile çalıştığı örgüte psikolojik olarak bağlı olna derecesi.
	Devam	Örgütten ayrılmanın yüksek maliyeti nedeniyle bireyin kendisini oraya kilitlemiş gibi hissetme derecesi.
	Ahlaki	Bireyin örgüt hedeflerinin, değerlerin ve misyonların içselleştirilmesi yoluyla çalıştığı örgütte psikolojik olarak bağlı olma derecesi.

Kaynak: Demİr, B. (2019). *Toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik, duygusal bağlılık ile görev performansı arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İstanbul Beykent Üniversitesi.

Tablo 1'e göre; Angle ve Perry (1981), örgütsel bağlılığı iki ana boyutta tanımlamışlardır: "Değere bağlılık" ve "Kalma konusunda bağlılık". Değere bağlılık, çalışanların örgütün hedeflerini desteklemeye yönelik duygusal bir bağ hissetmelerini ifade ederken, kalma bağlılığı, çalışanların örgütte kalmaya devam etmeyi

sürdürmelerine dair bir düşünceyi yansıtmaktadır. O'Reilly ve Chapman (1986), bağlılığı daha bireysel bir perspektiften ele almış ve "uyum sağlama", "özdeşleşme" ve "içselleştirme" olmak üzere üç farklı boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlar, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunu vurgulamakta ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarının çeşitli motivasyonlar ve değerler üzerinden şekillendiğini ortaya koymaktadır. Penley ve Gould (1988), bağlılık türlerini "ahlaka dayalı", "hesaba dayalı" ve "soğutmaya dayalı" olarak sınıflandırmıştır. Özellikle hesaba dayalı bağlılık, çalışanın örgütten aldığı teşviklerle örgüte yaptığı katkı arasındaki karşılaştırmaya dayanmakta, soğutmaya dayalı bağlılık ise daha çok çevresel baskılar ve ödül eksikliği gibi dışsal faktörlerin etkisiyle gelişmektedir. Bu sınıflandırma, bağlılığın yalnızca duygusal bir bağ değil, aynı zamanda ekonomik ve çevresel faktörlerin bir sonucu olduğunu da vurgulamaktadır. Mayer ve Schoor (1992), bağlılığı örgütsel hedef ve değerlere inanma ve onları kabul etme olarak tanımlayarak, değer odaklı bir bağlılık anlayışı geliştirmişlerdir. Bu yaklaşım, çalışanların gönüllü olarak örgüte katkıda bulunma istekliliğini ön plana çıkarmaktadır. Jaros vd. (1993) ise bağlılığı "duygusal", "devam" ve "ahlaki" bağlılık olarak üç ana kategoriye ayırmıştır. Bu sınıflandırma, Meyer ve Allen'ın (1997) geliştirdiği üçlü bağlılık modeliyle paralellik göstermekte ve bağlılığın bireyin psikolojik, ekonomik ve etik unsurlardan etkilendiğini göstermektedir. Genel olarak tablo, örgütsel bağlılığın tek boyutlu bir kavram olmadığını, aksine birçok farklı etki ve motivasyon faktöründen oluştuğunu göstermektedir. Çalışanların bağlılık düzeylerinin, işletmenin hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynadığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin hem duygusal hem de rasyonel bağlılık türlerini destekleyecek stratejiler geliştirmesi gerektiği açıktır. Duygusal bağlılık, çalışanların işletmeyle daha derin bir bağ kurmasını sağlarken, devam bağlılığı ekonomik ve iş güvencesi faktörlerine dayanmaktadır. Ahlaki bağlılık ise çalışanların işletmeye karşı etik bir sorumluluk hissetmesiyle güçlenmektedir. Bu çeşitlilik, işletmelerin bağlılık stratejilerini oluştururken çok boyutlu bir yaklaşım benimsemesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

2.3. Duygusal Bağlılığın Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmede çalışmaya devam etme kararlılıklarını ve işletmeye olan bağlılıklarını ifade eden bir kavramdır. İlk çalışmalar, örgütsel bağlılığı çalışanların işletmenin hedef ve değerlerine uyum sağlamaları, işletme için bir değer oluşturma çabası içinde olmaları ve kendilerini güçlü bir takım üyesi olarak hissetmeleri şeklinde tanımlamıştır. Örgütsel bağlılığın üç temel göstergesi bulunmaktadır. İlk olarak, çalışanların örgütün hedeflerini ve değerlerini benimseyip bu değerlere sıkı sıkıya bağlı kalmaları önemlidir. İkinci olarak, çalışanların örgütün amaçlarına ulaşması için gayretli bir şekilde çalışmaları, bağlılığın bir başka göstergesidir. Son olarak, çalışanların kendilerini bir takım üyesi olarak hissetme ve bu rolde kalma istekliliği, örgütsel bağlılığın bir diğer önemli unsurudur (Aktaş ve Özdevecioğlu, 2007, s. 4).

Üstlerle olan ilişkiler, örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Olumlu iş ilişkileri, bireylerin iş stresörleriyle daha etkili bir şekilde başa çıkmalarına yardımcı olabilir ve bu durum örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkileyebilir. Buna karşılık, olumsuz iş ilişkileri ise çalışanların örgüte olan bağlılığını doğrudan olumsuz yönde etkileyebilir. Üstlerle kurulan sağlıklı ilişkiler, yalnızca çalışanların motivasyonunu artırmakla kalmayıp, aynı zamanda örgüt içindeki sosyal bağların güçlenmesini de sağlamaktadır. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın sürdürülebilirliği için hem bireysel hem de yönetsel düzeyde ilişkilerin etkin bir şekilde yönetilmesi kritik bir öneme sahiptir (Ryan, 2014 s. 16).

Bazı araştırmacılar, bağlılığın, çalışanların örgütün hedefleri ve değerlerine yönelik olumlu bir duygusal tepki geliştirmesi olduğunu öne sürmektedir. Bu bağlamda, bağlılık üç temel bileşenle açıklanmaktadır. Birincisi, özdeşleşme, çalışanın örgütün hedef ve değerlerini kendi hedef ve değerleri olarak kabul etmesi durumudur. İkincisi, katılım, çalışanın iş faaliyetlerine derinlemesine dalması veya iş süreçleriyle bütünleşmesini ifade etmektedir. Üçüncüsü ise, sadakat, çalışanın kuruma duyduğu sevgi ve şefkatle tanımlanmaktadır. Bu bileşenler, bağlılığın örgütsel düzeyde nasıl ortaya çıktığını ve bireylerin iş yerindeki tutumlarını anlamada önemli bir çerçeve sunmaktadır (Torofimov vd., 2019, s. 395).

İş tatmini ise, kişinin işiyle ilgili deneyimlerini genel olarak değerlendirdiğinde hissettiği hoşnutluk veya olumlu duygusal durumu ifade etmektedir. İş tatmini, iş ortamında bireysel ihtiyaçların ne ölçüde karşılandığına bağlı bir faktördür. Tatmin düzeyi, hem içsel hem de dışsal ödüllerden kaynaklanabilir. İçsel ödüller, işin doğasından kaynaklanan memnuniyet duygusunu içerirken, dışsal ödüller genellikle ücret veya yan haklarla ilişkilidir. Bunun yanı sıra, iş tatmini ile bireysel özellikler arasında da bir ilişki olduğu gösterilmiştir. Örneğin, kişilik eğilimleri, iş tatmininin önemli bir belirleyicisi olarak görülmekte ve bireysel bağlılık, iş tatmini ile ilişkilendirilebilecek bir özellik olarak değerlendirilmektedir (Tziner vd., 2018, s. 557). Bu bağlamda, çalışan bağlılığı ve iş tatmini arasındaki ilişki, bireylerin iş yerindeki genel deneyimlerini şekillendiren kritik bir unsur olarak değerlendirilebilir (Luke vd., 2019, s. 2).

2.4. Duygusal Bağlılığın İşletme ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Duygusal bağlılık, çalışanların işletmeyle kurduğu güçlü bir bağın ifadesi olarak, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde önemli etkiler yaratmaktadır. İşletmelerde duygusal bağlılık kültürü, çalışanların belirli duyguları nasıl deneyimlediği, algıladığı ve yorumladığı bir çerçevede şekillenmektedir. Bu kültür, bir kurumun normatif ve düzenleyici yapısının yanı sıra, fikirleri, inançları, değerleri ve davranışlarının sistematik olarak duygusal bir perspektifle belirlenmesini içermektedir. Bu bağlamda, duygusal bağlılık, bir kurumun normlarını ve değerlerini oluşturmanın temel taşlarından biridir ve çalışanların işletmeyle daha derin bir bağ kurmasını sağlamaktadır (Men Robinson 2018, s. 473).

Bağlanma teorisi, çalışanların duygusal bağlılıklarını anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bu teoriye göre, bireylerin bağlanma ihtiyaçları birincil öneme sahiptir ve bu ihtiyaçlar yeterince karşılandığında, bireyler kendilerini çalışacak işletmeye daha bağlı hissederler. İşletme, çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarlı olduğunda ve etik bir davranış kültürü sunduğunda, çalışanların işletmeye yönelik olumlu bağları güçlenmekte ve bu durum bağlılıklarını artırmaktadır. Çalışanlar, işletmelerinin kendilerini desteklediğini ve değer verdiğini deneyimlediklerinde,

duygusal bağlılıkları derinleşmekte ve işe karşı daha fazla bağlılık göstermeleri teşvik edilmektedir (Lin, 2010, s. 521).

Duygusal bağlılık, yalnızca çalışanların işletmede kalma arzularını artırmakla kalmamakta, aynı zamanda motivasyonlarını, iş tatminlerini ve performanslarını da olumlu yönde etkilemektedir. İşletme düzeyinde ise duygusal bağlılık, daha düşük çalışan devir oranları, daha yüksek verimlilik ve güçlü bir kurumsal kültürün oluşmasını desteklemektedir. Bu nedenle, işletmelerin duygusal bağlılık kültürünü teşvik edecek stratejiler geliştirmesi, uzun vadeli başarı açısından kritik bir öneme sahiptir.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Seviyelerinin Sonuçları

	Örgüt		**Çalışan**	
	Olumlu	**Olumsuz**	**Olumlu**	**Olumsuz**
Düşük Düzey	*İş görevlerin dedikoduların ile hataların kolay şekilde belirlenmesi ve bunun örgüte fayda sağlaması. *Yeniden işe alım yapılması işe moralin artırılması ve hasarın azaltılması sonucunda yıkıcı ve düşük performansın önlenmesi.	*Çalışan üzerinde kontrolün sınırlı olması. *Rol modele zarar gelmesi. *Örgüte karşı yasal olmayacak, faaliyetlerde bulunulması. *İş kalitesinin düşmesi. *Örgütte sadakatsizlik. *İşe devam etmekte isteksiz olunması. *İş geç gelme ya da devamsızlık. *İş devrinin yüksek olması.	*İnsan kaynaklarının etik kullanımı. *Yenilik ve özgünlük oluşumu.	*Örgütün hedeflerine ulaşmasına engel olacak olası çaba göstermeme, ihraç yada ayrılma durumları. *Dedikodu nedeniyle kişisel maliyetlerin artması.
Orta Düzey	*İş tatminin yükselmesi. *Sınırlı iş devri. *İşten ayrılma isteğinin sınırlı olması. *Çalışan kıdeminin artması.	*Örgütsel etkinliğin düşüşü. *Çalışanların örgütsel hedefler ile kendi hedeflerini dengeleyememesi. *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalması.	*Etkin olma, güven, sadakat ve ait olma duygularının gelişmesi. *Örgütten farklı olan kimliğin korunabilmesi.	*İlerleme ve kariyer geliştirme fırsatlarının sınırlı olması. *Çalışan ve örgüt arasında uzlaşması.
Yüksek Düzey	*Yüksek performans. *Dengeli ve güvenli iş gücü oluşumu. *Örgütsel hedeflere ulaşım. *Çalışanların örgüt isteklerine cevap vermesi.	*Uyum, yenilik ve örgütsel esneklik eksikliği. *Gelişmiş süreç ve politikalara tam güven sonucu hataların yapılması. *Örgüt adı kullanılarak etik olmayan ya da yasal olmayan davranışların yapılması.	*Çalışanların örgüt isteklerine cevap vermesi. *Mesleki gelişim ve kişisel beklentinin karşılanması. *Çalışanın artan iş yapma tutkusu.	*Arkadaş ilişkilerinin zayıflaması. *Kurum dışı faaliyetler için sınırlı enerji ve zaman. *Aile ve sosyal ilişkilerde stresin artması. *Çalışanların değişime direnç göstermesi.

Kaynak: Demİr, B. (2019). *Toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik, duygusal bağlılık ile görev performansı arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İstanbul Beykent Üniversitesi.

Tablo 2, çalışan bağlılığının örgüt ve çalışan açısından farklı düzeylerdeki olumlu ve olumsuz etkilerini açıklamaktadır. Düşük, orta ve yüksek bağlılık düzeyleri üzerinden yapılan analiz, bağlılığın hem bireysel hem de kurumsal sonuçlarını değerlendirmektedir. Düşük düzey bağlılık, örgüt açısından kontrolsüzlük ve düşük iş kalitesine yol açarken, çalışanlar için işten ayrılma eğilimini ve sadakatsizliği artırabilmektedir. Orta düzey bağlılık, iş tatmininde artış ve sınırlı devir oranı gibi olumlu etkiler sağlasa da örgütsel etkililikte düşüş veya vatandaşlık davranışlarının azalması gibi riskler taşımaktadır. Yüksek düzey bağlılık ise örgüt hedeflerine ulaşma ve yüksek performans gibi olumlu sonuçlar doğururken, çalışanlar açısından zaman ve sosyal ilişkilerde stres yaratabilmektedir. Bu bağlamda, çalışan bağlılığı ve iş tatmini, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini anlamak için önemli bir temel oluşturmaktadır. Çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerinin, iş tatmini ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye nasıl yansıdığı, incelenmesi gereken kritik bir konudur.

Davranışsal öncüller ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, ampirik araştırmalarda sınırlı bir şekilde ele alınmıştır. Bununla birlikte, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, literatürde geniş bir şekilde desteklenmiştir. İşten ayrılma niyeti, çalışanların fiili işten ayrılma davranışlarının önemli bir öncülü olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, iş tatmini, çalışanların kurumdan duyduğu memnuniyetsizliği yansıtan ve işten ayrılma niyetlerini şekillendiren davranışsal eğilimlerle yakından ilişkilidir. İş tatmininin düşük olduğu durumlarda, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin artması beklenmekte ve bu durum işletmelerin insan kaynakları yönetimi stratejilerinde kritik bir alan olarak öne çıkmaktadır (Tziner vd., 2018, s. 557).

Duygusal bağlılık kültürünün deneyimlenmesi, zaman zaman endişe, önsezi ve çaresizlik gibi olumsuz duygularla eşlik edebilir. Araştırmalar, korku kültürünün, fiziksel veya psikolojik çevreye verilen fizyolojik bir tepkiyi temsil ettiğini ve bu kültürün korku olayları ile kaygı durumlarını tetiklediğini göstermektedir. Korku kültürü, genellikle beklenmedik durumlarla ortaya çıkar ve panik, öfke, tiksinti gibi olumsuz duygularla karakterizedir. Bu tür bir kültür, aşırı güçlü ve kaygı dolu olduğu için başa çıkma becerisini zayıflatmakta, hedef başarısını engellemekte, ihtiyaçların karşılanmasını zorlaştırmakta ve özsaygıyı olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum,

çalışanların kendilerini adaletsiz ve hoşnutsuz hissetmelerine yol açmaktadır. Korku kültürüne sahip kurumlarda, çalışanlar genellikle liderlikten iletişim ve bilgi saklama eğiliminde olup, tepkilerden veya bilinmeyenden korktuklarını belirtmektedirler (Men Robinson 2018, s. 474).

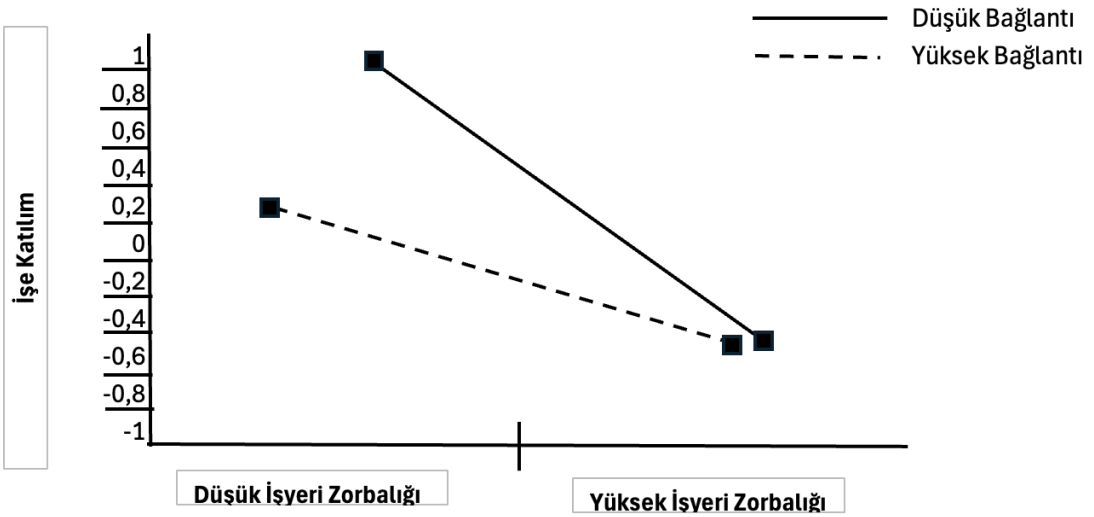
Bunun aksine, işe bağlılık üzerine yapılan son araştırmalar, yüksek görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) ile işe bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. İşe bağlı çalışanlar, genellikle kendilerine güvenen, olumlu geri bildirimde bulunan, yorgun ama işlerinden tatmin olan bireyler olarak tanımlanmaktadır. İşe bağlılık, özerklik, sosyal destek, öğrenme ve gelişim fırsatları, sorumluluk alma, biçimlendirici liderlik ve örgütsel adalet gibi faktörlerle desteklenmekte ve gelişmektedir. Ayrıca, duygusal istikrar, dışadönüklük, vicdanlılık, iyimserlik, özsaygı, hedef başarısı, öz yeterlilik, uyumluluk, olumlu duygular, uyarlanabilir mükemmeliyetçilik ve zihinsel ve fiziksel sağlık gibi bireysel özelliklerle de işe bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Tanamı, 2013, s. 68). Bu bağlamda, iş ortamındaki duygusal bağın niteliği, çalışanların performansı, motivasyonu ve genel refahı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Olumsuz duygusal kültürler, çalışanların kurumdan uzaklaşmasına neden olurken, olumlu bir bağlılık kültürü, iş tatmini ve örgütsel performansı artırmada kritik bir rol oynamaktadır.

2.5. İşveren Markası ve Duygusal Bağlılık İlişkisi

Entelektüel sermayenin zamanla öneminin artması ve rekabet koşullarının yoğunlaştığı iş dünyasında, işletmelerin fark edilebilirliklerini sürdürmeleri ve başarılı olmaları için çalışanlarını bünyelerinde tutmaları giderek bir zorunluluk haline gelmiştir. Rekabetin zorlu şartları göz önüne alındığında, bilgi birikimine sahip çalışanların işletmede kalmalarını sağlamanın yalnızca maaş gibi maddi unsurlara dayanmadığı açıktır. Nitekim, birçok durumda bazı yetkin çalışanların, mevcut işletmelerinden ayrılarak daha düşük ücretlerle başka bir işletmede çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri, yöneticilerin çalışanları işletmeye bağlama konusundaki yetersizlikleridir (Özdevecioğlu, 2003, s. 115). Farklı bir bakış açısına göre, çalışan bağlılığı ile yakından bağlantılı olan bir diğer önemli unsur, işletmenin çalışanlarına itibar kazandırma yeteneğidir.

Çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının güçlenmesi, genellikle işletmenin onlara sosyal ve profesyonel anlamda değer kattığına olan inançlarıyla ilişkilidir. Örneğin, bir yöneticinin "Sen çalışkan bir aileden geliyorsun" şeklindeki bir ifadesi, çalışanın kendisini bu özelliklerini kanıtlama çabası içine sokabilir. Bu tür motivasyonel yaklaşımlar, çalışanın verimliliğini ve üretkenliğini artırabilir (Bawa, 2017, s. 669). Bu bağlamda, çalışanların işletmeye bağlılığını sağlamak ve sürdürülebilir başarıyı desteklemek için, maddi teşviklerin ötesinde, çalışanların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılayan stratejilere odaklanmak gerekmektedir.

Kültüre ilişkin teorik perspektifler, antropoloji, örgütsel gelişim ve iletişim yönetimi gibi farklı disiplinlerin katkılarıyla geniş bir bilimsel birikime sahiptir. Kültür, "bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, gelenek ve toplumun bir üyesi olarak insan tarafından edinilen diğer tüm yetenek ve alışkanlıkları" içeren karmaşık bir bütün olarak tanımlanmıştır. Bu kapsamlı tanım, kültürün disiplinler arası niteliğini vurgulamakta ve onun kuramsallaştırılmasında önemli bir zorluk teşkil etmektedir. Kültürün teorik çerçevesi, bu alandaki öncü araştırmaların ardından önemli bir evrim ve genişleme göstermiştir. Günümüzde kültür, bireylerin davranışlarını, değerlerini ve etkileşimlerini şekillendiren temel bir yapı olarak görülmektedir (Men Robinson 2018, s. 471). İş ortamındaki bağlılık ve zorbalık arasındaki ilişkilere odaklanan araştırmalar, çalışanların işyeri bağlanma stilleri ile iş ortamındaki algılarının davranışlarına nasıl yansıdığını incelemektedir. Araştırmalar, çalışanların güvensiz işyeri bağlanma düzeylerinin yüksek olması durumunda, işyerinde zorbalık algılarının işlerinden uzaklaşmalarını daha az etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte, güvenli işyeri bağlılığının bu ters tamponlanma etkisini desteklemediği, aksine yüksek düzeyde güvenli işyeri bağlılığına sahip çalışanların zorbalıktan daha fazla etkilendiği belirlenmiştir. Bu durum, çalışanların işyeri ortamlarına dair beklentileri ile zorbalığa maruz kalma deneyimi arasındaki uyumsuzlukla açıklanabilir. Zorbalık deneyimi, çalışanların çalışma ortamlarından beklentileriyle uyuşmadığında, bu durum iş bağlılığı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Hamel vd., 2023, s. 471). Bu bağlamda, işyeri kültürü ve bağlılık üzerine yapılan çalışmalar, çalışanların iş ortamındaki davranışlarının yalnızca bireysel özelliklerden değil, aynı zamanda örgütsel çevrenin ve kültürel faktörlerin etkisiyle şekillendiğini göstermektedir. Kültür ve bağlılık arasındaki bu etkileşim, iş ortamındaki ilişkilerin ve iletişimin yönetiminde kritik bir öneme sahiptir.



Şekil 7. Çalışanı Zorlayıcı İşyeri Bağlılığının Ilımlaştırışı Etkisinin Basit Eğim Analizi

Kaynak: Hamel, J., Iodıce, P. ve Radıc Scrıma, K. A. F. (2023). the reverse buffering effect of workplace attachment style on the relationship between workplace bullying and work engagement. *Frontiers*, (14), 1-11. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1112864

Şekil 7, işyeri zorbalığı ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi, düşük ve yüksek düzeyde meşgul bağlanma stilleri açısından görselleştirmektedir. Grafik, işyeri zorbalığının arttıkça çalışan bağlılığında genel bir düşüş olduğunu göstermektedir. Ancak, bu düşüşün boyutu çalışanların bağlanma stillerine göre farklılık göstermektedir. Düşük düzeyde meşgul bağlanmaya sahip çalışanlar, işyeri zorbalığına maruz kaldıklarında çalışan bağlılığında daha keskin bir azalma yaşarken; yüksek düzeyde meşgul bağlanmaya sahip olanlar, bu düşüşü daha sınırlı bir şekilde deneyimlemektedir. Bu durum, yüksek düzeyde meşgul bağlanma stiline sahip çalışanların, işyeri zorbalığı karşısında bağlanma özellikleri nedeniyle daha dayanıklı olabileceklerini ve iş bağlılıklarını bir ölçüde koruyabileceklerini göstermektedir. Grafik, bağlanma stillerinin işyeri zorbalığı ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi nasıl şekillendirdiğini ortaya koymakta ve bireysel farklılıkların iş ortamında çalışan deneyimleri üzerindeki önemini vurgulamaktadır. Bu bulgu, çalışanların bağlanma

stillerini dikkate alan stratejilerin geliştirilmesinin işyeri zorbalığının olumsuz etkilerini hafifletmede faydalı olabileceğini göstermektedir.

Bu bağlamda, çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ve iş ortamındaki deneyimlerinin, iş tatmini ve bağlılık üzerinde önemli etkileri olduğu görülmektedir. Ancak, iş tatminindeki düşüşler ve olumsuz işyeri koşulları, çalışanlarda işten ayrılma niyeti geliştirme riskini de beraberinde getirmektedir. Çalışan bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi daha kapsamlı bir şekilde ele almak üzere, işten ayrılma niyeti kavramı ve bu kavramın işletmeler açısından taşıdığı önemin inceleneceği üçüncü bölüme geçilmektedir.

3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Günümüz iş dünyasında çalışanların işletmelerden ayrılma nedenleri ve bu süreci etkileyen faktörler, insan kaynakları yönetimi açısından stratejik bir önem taşımaktadır. İşten ayrılma, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda işletme düzeyinde de ciddi sonuçlara yol açabilen karmaşık bir süreçtir. Çalışanların işten ayrılma niyeti, genellikle işletme içindeki memnuniyetsizlik, motivasyon kaybı, iş ortamındaki olumsuzluklar ve bireysel hedeflerin örgütsel hedeflerle uyumsuzluğu gibi nedenlerle şekillenmektedir. Bu nedenle, işten ayrılma niyeti, fiili işten ayrılmanın önemli bir öncülü olarak kabul edilmekte ve işletmelerin bu süreci yönetme becerisi, çalışan bağlılığını artırma ve yetenekli iş gücünü elde tutma açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu bölümde, işten ayrılma ve işten ayrılma niyeti kavramları detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Ayrıca, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler, bu niyetin işletme üzerindeki sonuçları ve çalışan devir hızı gibi konular incelenmektedir. İşveren markası ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ile duygusal bağlılığın işten ayrılma niyetine olan etkisi de analiz edilerek, bu kavramlar arasındaki etkileşimlerin işletme açısından önemi ele alınmaktadır. Çalışanların işletmeden ayrılma niyetlerini anlamak ve bu süreci etkin bir şekilde yönetmek, işletmelerin sürdürülebilir başarısı için kritik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

3.1. İşten Ayrılma ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramları

İşten ayrılma niyeti bir çalışanın günümüz zamanında bir kuruluştan işten ayrılma olasılığına ilişkin öznel tahminlemeyi ifade etmektedir. İşten ayrılma niyeti, yakın zamanda örgütten işten ayrılmaya yönelik bilinçli bir arzu olarak kabul edilmekte ve geri çekilme biliş sürecindeki bir dizinin son parçası olarak değerlendirilmektedir (Cho vd., 2009, s. 375). İşten ayrılma niyeti, çalışanın işini bırakmadan önce zihinsel olarak ayrılmaya hazırlandığı ve bir plan oluşturduğu süreci ifade etmektedir. Bu durum, genellikle çalışanın kendi isteğiyle gerçekleşen bir ayrılma niyeti olarak tanımlanmaktadır. İşten ayrılma niyeti, çoğu zaman çalışanın mevcut işletmesindeki koşulların olumsuzluğuna tepki olarak ortaya çıkmakta ve bu nedenle işletmeler açısından kritik bir uyarı işareti olarak değerlendirilmektedir (Aykanat ve Öztürk, 2022, s. 150). Bu bağlamda, işten ayrılma niyetini önleyici en

önemli faktörlerden biri iş tatminidir. İş tatmini, bireyin işine ilişkin olumlu duygusal tepkilerinin yanı sıra, bu tepkilerin davranışsal ifadelerini de içermektedir. İş tatmini; ücret, yan haklar, tanınma, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve yöneticilerle ilişkiler gibi işle ilgili çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Çalışanın bu faktörler karşısındaki memnuniyeti, işten ayrılma niyetini azaltarak işletmede kalma eğilimini güçlendirebilir (Masum vd., 2016, s. 23). Bu nedenle, iş tatminini artırmaya yönelik stratejiler, işletmelerin çalışan devir oranını düşürmesi ve yetenekli iş gücünü elde tutması açısından önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır.

İşten ayrılma niyeti, işletmenin personellere sağladığı ekonomik ve sosyal durumlarında beklentileri karşılıksız olmaları durumunda sergiledikleri sarsıcı ve aktif davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre işten ayrılma niyeti, güncel zamanda istekli bir şekilde kurumdan ayrılma eğilimi göstermektir. Bu nedenle, işten ayrılma niyetleri personellerin istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri tersine bir davranıştır. (Akbolat vd., 2014, s. 4)

3.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen pek çok faktör, bireysel algılar, duygusal durumlar ve örgütsel dinamiklerle ilişkilidir. Araştırmalar, çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, işletmelerin çalışanların algılarını yönetmede etkili stratejiler geliştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Korczok vd., 2024, s. 145).

İşyerinde sinizm, personelin performansını ve işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkileyebilen önemli bir faktördür. Ancak, işverenler ve yöneticiler, sosyal zekâlarını kullanarak bu tür olumsuz durumları yönetme ve çözüm üretme hedefi gütmektedir. Sosyal zekâ, bireyin sosyal gruplarla iletişim kurmasını, yakın ilişkiler geliştirmesini, başkalarının duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını tahmin edebilmesini ve empati yeteneğini içermektedir. Bu beceriler, çalışanların işyerinde kendilerini daha rahat hissetmelerine ve işten ayrılma niyetlerinin azaltılmasına katkı sağlayabilir (Dikilitaş ve Özeldi, 2020, s. 14).

Çalışmaya tutku, bireylerin işlerine olan bağlılıklarını ve iş yerinde motive olma derecelerini belirleyen bir diğer önemli etkendir. Çalışmaya tutku, dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma gibi olumlu özellikleri barındıran, iş ile ilgili tatmin edici bir zihinsel durum olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, bireyin yaptığı işten keyif alması ve işine tamamen odaklanmasıyla ilişkilidir. Çalışmaya tutkunluğu yüksek olan çalışanlar, genellikle işlerinde daha verimli ve üretken bir şekilde çalışmakta ve bu bireyler hem kendi hedeflerine hem de çalıştıkları organizasyonların hedeflerine ulaşma konusunda daha fazla çaba göstermektedirler (Boz, 2021, s. 3240). Bu bağlamda, işten ayrılma niyetini azaltmaya yönelik stratejiler geliştirilirken, çalışanların farklılık algıları, sosyal zekâ temelli yaklaşımlar ve çalışmaya tutkularının desteklenmesi gibi faktörlerin göz önünde bulundurulması, işletmeler için kritik bir başarı unsuru olarak değerlendirilebilir.

Çalışanların işten ayrılma niyeti, genellikle birdenbire gerçekleşmeyen ve belirli bir süreç içerisinde şekillenen bir durumdur. Bu süreç, çalışanların işyerindeki koşullarına, kişisel faktörlere ve dış çevredeki alternatiflere bağlı olarak gelişmektedir. İşsizlik oranları, alternatif iş fırsatları, yönetim ekibinin davranışları ve liderlik tarzı, maaş, ödüllendirme sistemi, çalışanın kişiliği, yaşı ve aile yapısı gibi birçok faktör, bu niyetin oluşumunda etkili olabilmektedir. Çalışan, memnuniyetsizliği durumunda işten ayrılma kararını değerlendirmekte ve başka bir işin daha kazançlı olup olmadığını analiz etmektedir. Eğer yeni bir iş fırsatı daha avantajlı görünüyorsa ve mevcut koşullar buna olanak tanıyorsa, işten ayrılma niyetini somut bir eyleme dönüştürerek işten ayrılmaktadır (Turan vd., 2019, s. 400).

İş tatmini ise, bireyin yaptığı işe karşı hissettiği huzur düzeyi olarak tanımlanmakta ve çalışan performansı üzerinde doğrudan etkili bir faktördür. Daha önceki araştırmalar, iş tatmininin çalışanların işten ayrılma niyeti ile olumsuz bir ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir. Özellikle hemşireler üzerinde yapılan çalışmalar, iş tatmininin düşük olduğu durumlarda işten ayrılma niyetinin arttığını ortaya koymuştur. Bu durum, yalnızca bireysel değil, aynı zamanda mesleki düzeyde de iş tatmininin iş gücü devir oranını etkileyen önemli bir unsur olduğunu göstermektedir (Masum vd., 2016, s. 24). Bu bağlamda, iş tatminini artırmaya yönelik stratejiler, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmada ve işletmelerin yetenekli iş gücünü korumasında kilit bir rol oynamaktadır.

İşten ayrılma niyeti, genellikle bir anda gerçekleşen bir olay değildir. Bu niyet, zaman içerisinde çalışan tarafından işten ayrılma davranışına dönüşmektedir. İşten ayrılma niyeti, bireysel faktörler, genel ekonomik koşullar ve örgütsel etmenler gibi çeşitli unsurlardan etkilenebilmektedir. Çalışanlar, bu unsurların etkisiyle mevcut işleri hakkında bir karar vermek isteyebilirler. Bu süreçte, yaptıkları işten memnun olup olmadıklarını değerlendirmek ve olası çözüm yollarını araştırmak, çalışanların işten ayrılma niyetlerini şekillendiren önemli bir aşamadır (Usta ve Bayraktar, 2017, s. 70).

Algılanan örgütsel desteğin, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin önemli olduğu düşünülmektedir. Hui vd. (2007), çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Bu, çalışanların iş yerinden gördükleri desteğin, işten ayrılma kararlarını geciktirebileceği veya engelleyebileceği anlamına gelmektedir. İşten ayrılmanın psikolojik süreci, dört aşamada gerçekleşmektedir: İlk aşama, bireyin mevcut işiyle ilgili bir değerlendirme yapması ve işinden duyduğu memnuniyetsizliğin derecesini belirlemesidir. İkinci aşamada, başka işlerin çekiciliği ve erişilebilirliği değerlendirilir. Üçüncü aşama, ayrılma niyetinin şekillenmesi ve bu niyeti ifade eden davranışların ortaya çıkmasıdır. Son aşama ise işten ayrılmanın fiilen gerçekleşmesidir (Akbolat vd., 2014, s. 4). Bu süreç, işten ayrılma niyetinin sadece bireysel memnuniyetsizlikle sınırlı olmadığını, aynı zamanda iş yerinin sunduğu koşullar ve destekle doğrudan bağlantılı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, örgütsel destek ve çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik stratejiler, iş gücü kaybını önlemek için kritik bir öneme sahiptir.

3.3. İşten Ayrılma Niyetinin İşletme Üzerindeki Sonuçları

Günümüzde işverenler, çalışanların işten ayrılma sebeplerine daha fazla odaklanmakta ve bu süreçleri anlayarak gerekli önlemleri almaya çalışmaktadır. Çalışanların işten ayrılma oranlarının artması, sadece nitelikli personelin kaybına yol açmakla kalmamakta, aynı zamanda geriye kalan çalışanların motivasyonunu ve performansını da olumsuz etkilemektedir. Bu durum, artan iş yüküyle birlikte yöneticiler üzerinde de baskı oluşturmakta ve işletmelerin geleceğe yönelik stratejik planlamalarını zorlaştırmaktadır (Aykanat ve Öztürk, 2022, s. 150).

Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın en kritik boyutlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgütün hedeflerini benimseyerek bu hedeflerle özdeşleşmektedir. Bu tür çalışanlar, örgütün misyon ve vizyonuyla uyum içinde hareket etmekte, kurallara ve yöneticilerine saygı gösterme eğilimindedirler. Duygusal bağlılık, bireylerin iş deneyimleri, işletme algıları ve kişisel özelliklerinin birleşiminden oluşur ve çalışanların işletmeye karşı olumlu tutum geliştirmelerine katkı sağlamaktadır (Boz, 2021, s. 3241).

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasında iş tatmini, en önemli unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır. İş tatmini düşük olan çalışanlar, işe devamsızlık ve ardından işten ayrılma sürecine daha yatkındır. Bu durum, örgütler için önemli maliyetler yaratırken, yüksek iş tatmini oranlarının çalışan bağlılığını artırdığı teorik ve ampirik çalışmalarla desteklenmiştir (Akbolat vd., 2014, s. 10).

Allen ve Meyer'in (1990) bağlılık modeli, çalışanların farklı bağlılık türlerinin örgüte yönelik davranışlarını nasıl etkilediğini açıklamaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk duydukları için daha yüksek performans sergileme eğilimindedir. Buna karşın, devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışanlar, alternatiflerin sınırlı olması ya da örgütteki yatırımlarının yüksek olması nedeniyle kalmaya zorunlu hissetmektedir. Ancak bu zorunluluk, çalışan performansında düşüşe neden olabilmektedir (Aras, 2016, s. 29). Sonuç olarak, işten ayrılma niyeti, çalışanların iş tatmini, bağlılık düzeyleri ve örgütsel koşullar gibi çeşitli faktörlerden etkilenmekte ve bu süreç, işverenler için hem bir uyarı mekanizması hem de stratejik yönetim alanı olarak önemini korumaktadır.

3.4. Çalışan Devir Hızı ve Önemi

Devir hızı, çalışanların belirli bir süre içinde bir iş yerinden ayrılma oranını ifade etmekte ve işten ayrılma niyetiyle doğrudan ilişkilidir. İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın kurumu terk etmeye yönelik bilinçli ve kasıtlı bir irade olarak tanımlanmaktadır. Genellikle belirli bir zaman dilimi, örneğin önümüzdeki altı ay, referans alınarak ölçülmekte ve ayrılma düşüncesiyle alternatif iş arama niyetinin de dâhil olduğu bir dizi bilişsel sürecin son aşaması olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, işten ayrılma bilişi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ayrım, ayrılma sürecini

etkileyebilecek olası bir moderatör faktör olarak dikkate alınmaktadır (Tett ve Meyer 1993, s. 262).

İşten ayrılma, bir çalışanın belirli bir şirketteki istihdamının sona erdirilmesi anlamına gelmekte ve bu sürecin gönüllülük esasına dayalı olup olmaması, işten ayrılma modellerinin değerlendirilmesinde kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Gönüllü işten ayrılmalar, çalışanın kendi motivasyonuyla aldığı kararları ifade etmekte ve bu tür ayrılmalar, işten ayrılma modelleri kapsamında daha sık analiz edilmektedir. İşten ayrılma niyeti, yalnızca bireysel bir karar sürecini yansıtmakla kalmamakta, aynı zamanda kurum için iş gücü kaybı ve maliyet artışı gibi önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle, işten ayrılma niyetinin anlaşılması ve yönetilmesi, işletmelerin sürdürülebilirliği açısından önemli bir stratejik gereklilik olarak görülmektedir.

Çalışanların bir kuruluştan gönüllü ya da gönülsüz olarak ayrılması, işletmeler üzerinde büyük bir etki yaratmaktadır. İşten ayrılmalar, yalnızca artan işe alım ve eğitim maliyetleriyle sınırlı kalmayıp, çalışan moralinin düşmesine, iş tatmini seviyelerinin azalmasına ve müşterilerin hizmet kalitesine dair algılarının olumsuz etkilenmesine yol açmaktadır. Düşük ücretler, vardiya programlarının yoğunluğu ve giriş seviyesindeki işlerin sosyal algısı gibi faktörler, özellikle otelcilik ve konaklama sektöründe yüksek iş gücü devir oranlarının temel nedenleri arasında yer almaktadır. Her ne kadar iş gücü devrine ilişkin çok sayıda araştırma bulunsa da, bu konu özellikle konaklama sektöründe hâlâ önemli bir sorun olarak varlığını sürdürmektedir (Cho vd., 2009).

Günümüzde bireylerin işten ayrılma eğilimlerinin tespiti, işletmeler açısından giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Çalışanların işten ayrılma niyetlerindeki artış, iş gücü devir hızını yükseltmekte ve bu durum, bireylerin motivasyonunu olumsuz etkileyerek görev performanslarını düşürmektedir. Özellikle yetenekli çalışanların işletmeden ayrılması hem iş yükünün artmasına hem de yöneticiler için iş planlamasında zorluklara neden olmaktadır. İş gücü sermayesi açısından değerlendirildiğinde, bu kayıplar işletmeler için önemli bir maliyet unsuru haline gelmektedir (Turan vd., 2019).

Otelcilik sektöründe, çalışan devir hızının yüksek olması, sektörün en önemli sorunlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Otelcilik sektöründeki bu yüksek devir hızı, işçi maliyetlerinin yükselmesine neden olmaktadır. Uluslararası Oteller Birliği'ne göre, 2021 ve 2022 yılları arasında konaklama ve restoran sektörlerinde bir miktar toparlanma gözlemlenmiş olsa da, 2022 yılı verileri 2019 yılı ile karşılaştırıldığında, %10,6'lık bir azalma ile 34 bin kişilik bir düşüş yaşanmıştır. Yeni koronavirüs hastalığı (COVID-19) pandemisinin etkisiyle turizm sektöründen diğer sektörlere geçiş yapan birçok işçi, pandemi sonrası dönemde geri dönmemiştir. Bu durum, otelcilik ve konaklama sektöründe iş gücü kaybının yaratacağı uzun vadeli etkileri daha da ciddi bir hale getirmektedir (Lopez Sargento, 2024). Sonuç olarak, iş gücü devir oranını azaltmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesi hem konaklama sektöründe hem de diğer sektörlerde işletmelerin sürdürülebilir başarı elde etmeleri için kritik bir gerekliliktir.

3.5. İşveren Markası ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

İş tatmini, çalışanların iş ortamı ve iş koşullarına ilişkin bireysel değerlendirmelerinin bir sonucudur. İşin kendisi, yönetimin tutumu, ücret ve iş güvenliği gibi faktörler, çalışanların iş tatminini doğrudan etkilemektedir. İş tatmini, bireyin işine ve iş ortamına yönelik geliştirdiği olumlu ya da olumsuz duygusal tepkilerin bir yansımasıdır. Çalışanlar, işlerinden gerekli tatmini bulduklarında, işlerine karşı olumlu bir tutum geliştirme eğilimindedirler (Çekmecelioğlu 2005, s. 28). Bu durum, işten ayrılma niyeti üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir.

İşten ayrılma, işletmeler için hem doğrudan hem de dolaylı maliyetler yaratmaktadır. Yeni bir çalışanın işe alınması, yerleştirilmesi ve eğitimi gibi süreçler doğrudan maliyetlere neden olurken; geride kalan çalışanların artan iş yükü, sosyal sermayenin kaybı ve moral bozukluğu dolaylı maliyetlere yol açmaktadır. Özellikle yetenekli ve nitelikli çalışanların işletmeden ayrılması, işletmeler için stratejik bir kayıp anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, güçlü bir işveren markası, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmada kritik bir rol oynamaktadır.

Sağlık sorunları veya diğer nedenlerle gerçekleşen işe devamsızlıklar da işletmeler için maliyetli bir durumdur. Bu maliyetler, doğrudan sağlık ödemelerinin

yanı sıra, üretim kaybı, işlerin aksaması ve verimlilik düşüşü gibi dolaylı etkileri de içermektedir. Ancak, güçlü bir işveren markası, çalışanların devamsızlık oranlarını azaltabilmekte ve işletmeye olan bağlılıklarını artırabilmektedir. Ayrıca, kuvvetli bir işveren markasına sahip işletmeler, işe alım süreçlerinde avantaj sağlayarak daha düşük maliyetle nitelikli adaylara ulaşabilmektedir. İşveren markası, sadece çalışan bağlılığını artırmakla kalmamakta, aynı zamanda iş gücü maliyetlerini düşürerek işletmenin rekabet avantajını güçlendirmektedir (Aras, 2016, s. 24-28). Sonuç olarak, işveren markası, çalışan bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi anlamada stratejik bir araçtır. İşletmelerin güçlü bir işveren markası geliştirmesi, çalışanların işletmede kalma eğilimlerini artırarak hem işten ayrılma niyetlerini azaltır hem de işletmenin uzun vadeli başarısına katkı sağlamaktadır.

Duygusal bağlılık, çalışanların işletmeye yönelik duygusal bağları ve işletmeyi benimseme düzeyleri açısından işten ayrılma niyeti üzerinde kritik bir etkiye sahiptir. Örgütsel sinizm ve sosyal zekâ, çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. İşten ayrılma niyeti, bireyin mevcut iş yerinden bilinçli bir şekilde ayrılma isteğini ifade etmekte ve bu durum genellikle işletme şartlarından duyulan memnuniyetsizlikle ilişkilendirilmektedir. Araştırmalar, işten ayrılma niyetinin bir tür uyarıcı olarak değerlendirilebileceğini ve bireyin eylem planlarını şekillendirmesi için bir fırsat sunduğunu göstermektedir. Bu süreç, işten ayrılma düşüncesi ile bu düşüncenin eyleme geçirilmesi arasındaki geçici bir bağlantıyı temsil etmekte ve çoğunlukla bireylerin işletme koşullarından memnuniyetsizlik yaşadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Dikilitaş ve Özeldi, 2020).

Duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, genellikle iş ortamına daha fazla uyum sağlamakta ve işten ayrılma niyetleri daha düşük olmaktadır. Buna karşılık, iş tatmini düşük ve duygusal bağlılığı zayıf olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin arttığı ve bu durumun işletmeler açısından ciddi maliyetler doğurduğu gözlemlenmiştir. (Aras, 2016, s. 24-28). Bu nedenle, işletmelerin çalışanların duygusal bağlılıklarını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmesi, işten ayrılma niyetlerini azaltmada ve iş gücünü korumada önemli bir araçtır. Duygusal bağlılık, çalışanların iş tatmini, örgütsel sinizm ve sosyal zekâ gibi unsurlarla desteklenerek işletmelere uzun vadeli başarı sağlamada kritik bir rol oynamaktadır.

4. İŞVEREN MARKASININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmanın temel amacı, işveren markasının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ve bu etkiyi duygusal bağlılığın nasıl aracılık ettiğini araştırmaktır. Araştırma kapsamında, işveren markasının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği ve çalışanların duygusal bağlılığının bu iki değişken arasındaki ilişkiye aracılık ettiği varsayılmaktadır. Araştırmada işveren markası, işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılık olmak üzere üç temel değişken ele alınmaktadır. Bu bağlamda, işveren markasının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisinin olup olmadığı ve bu etkinin duygusal bağlılık aracılığıyla nasıl gerçekleştiği detaylı bir şekilde incelenmektedir. Araştırma, bu ilişkileri açıklığa kavuşturmayı ve işveren markası stratejilerinin çalışan bağlılığı ve iş gücü sürekliliği üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

İşveren markası, günümüz iş dünyasında sıkça tartışılan bir konu haline gelmiştir. Özellikle sosyal medya ve internet kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte, çalışanlar işveren markaları hakkında daha bilinçli hale gelmiştir. Glassdoor.com, Salary.com ve Payscale.com gibi web siteleri, çalışanların maaşları karşılaştırmasına ve şirketleri derecelendirmesine olanak tanıyarak işveren markalarının çalışanlar tarafından daha detaylı değerlendirilmesini sağlamaktadır. Bu gelişmeler, işletmelerin yetenekli çalışanları kendine çekmesi ve mevcut çalışanları elinde tutması açısından önemli zorluklar yaratan bir ortamı beraberinde getirmiştir (Tanwar ve Prasad, 2017).

Ambler ve Barrow (1996), işveren markasını, ürünün işlevsel faydalardan oluştuğu ve tüketicinin başta memnuniyet olmak üzere ekonomik ve psikolojik faydaları içeren bütünsel bir fayda paketinin satın alınması olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre işveren markası, çalışanlar açısından yalnızca bir iş ortamı değil, aynı zamanda bir dizi somut ve soyut faydayı temsil etmektedir. Tanwar ve Prasad (2017) ise işveren markasını, potansiyel çalışanları çekmek ve mevcut çalışanları elde tutmak için işletme tarafından sunulan faydaların bütünlüğü olarak açıklamaktadır.

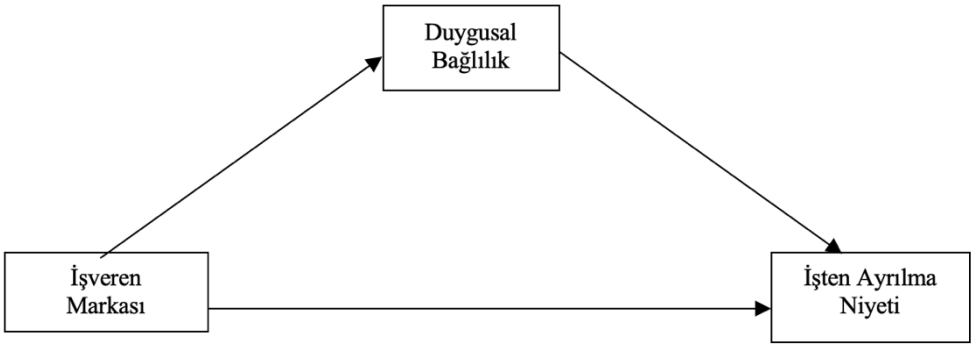
İşveren markası, yalnızca işletmelerin çalışanlarla ilişkisini düzenlemekle kalmamakta, aynı zamanda işletmenin toplam iş ağının ayrılmaz bir parçası haline

gelmektedir. Bu ilişki, karşılıklı fayda sağlayan bir dizi değişim süreciyle süreklilik kazanmaktadır (Ambler ve Barrow, 1996). Kucherov ve Zavyalova (2012) ise işveren markasını, bir hedef kitle için çekici olan işverenin niteliksel özellikleri olarak tanımlayarak, işveren markasının çalışanlar üzerindeki algısını vurgulamaktadır. Sonuç olarak, işveren markası, hem potansiyel çalışanlar hem de mevcut çalışanlar için çekicilik unsurları sunarak, işletmelerin rekabet avantajını güçlendiren ve sürdürülebilir iş ilişkilerini destekleyen bir kavramdır. Günümüzün dijital çağında, işveren markasının etkisi daha belirgin hale gelmiş ve işletmelerin yetenekli iş gücünü çekme ve elde tutma stratejilerinde vazgeçilmez bir unsur olarak konumlanmıştır.

İşveren markasının çalışanlar üzerindeki etkisi ve çalışan bağlılığını artırmadaki rolü, işletmelerin sürdürülebilir başarısını sağlamak için stratejik bir araç olarak öne çıkmaktadır. İşveren markası yalnızca işletmenin iç dinamikleriyle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda işgücü piyasasındaki çeşitli paydaşlarla ilişkilerini de şekillendirmektedir. Bu bağlamda, hedef kitle kavramı, işveren markasının etkilediği ve fayda sağladığı grupları kapsamaktadır. Bu gruplar arasında işletmenin mevcut çalışanları, muhtemel çalışanlar (başvuru sahipleri), işgücü piyasasındaki rakipler ve aracılar yer almaktadır. Bu unsurlar, işveren markasının işgücü piyasasında nasıl algılandığını ve bu algının çalışanların bağlılığına nasıl etki ettiğini anlamak açısından önemlidir.

Duygusal bağlılık, işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide önemli bir aracı rol üstlenmektedir. Allen ve Meyer'in (1990) üç boyutlu bağlılık modeli çerçevesinde değerlendirilen duygusal bağlılık, çalışanların örgütleriyle olan duygusal bağlarını ve işletme ile özdeşleşme düzeylerini yansıtmaktadır. Meyer'e (1993) göre duygusal bağlılık, çalışanın örgütle özdeşleşmesi ve işletmeye olan katılımı gibi unsurları içermektedir. Güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, işletmede bulunmayı tercih etmekte ve işlerine anlamlı bir katkı sağlama arzusunu taşımaktadır. Bu bağlılık, çalışanların örgüt içinde ne sıklıkla bulundukları veya bulunmadıklarıyla yakından ilişkilidir (Lambert vd., 2019; Sopiansah vd., 2022). Öte yandan, işten ayrılma niyeti, çalışanların işten ayrılmayı düşünme ve bunu gerçekleştirme eğilimlerini ifade etmektedir. Son yıllarda artan iş gücü maliyetleri nedeniyle işten ayrılma niyeti, endüstri ve örgüt psikolojisi alanlarında yoğun bir şekilde incelenmektedir. Bu niyet, yalnızca işin niteliğinden değil, aynı zamanda

demografik özellikler, iş tatmini ve bağlılık gibi bir dizi faktörden etkilenmektedir (Momani, 2017; Lambert vd., 2001). İşten ayrılma niyetinin yüksek olduğu durumlar, işletmelerde düşük moral, azalan verimlilik ve artan maliyetler gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Zhang vd., 2024). Bu bağlamda, işveren markası, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri anlamak, hem akademik hem de uygulamalı araştırmalar için önemli bir alan sunmaktadır. İşletmeler, çalışan bağlılığını artırmak ve işten ayrılma oranlarını düşürmek için bu unsurları stratejik bir şekilde yönetmelidir. Bu bağlamda, çalışmanın temel amacı, işveren markasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünü incelemektir. Araştırmanın modeli, işveren markası, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi görselleştirmekte ve bu unsurlar arasındaki dinamik etkileşimleri ortaya koymaktadır. Araştırmanın modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 8. Araştırmanın Modeli

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 8'de gösterilen araştırma modeli, işveren markasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ve bu etkiye duygusal bağlılığın aracılık rolünü açıklamaktadır. Modelde, işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasındaki doğrudan ilişkinin yanı sıra, işveren markasının çalışanların duygusal bağlılığı üzerindeki etkisi ve bu bağlılığın işten ayrılma niyetine yansıyan etkisi ele alınmaktadır. Bu çerçeve, çalışanların işletmeyle olan ilişkilerinde işveren markasının ve duygusal bağlılığın ne kadar önemli bir rol oynadığını göstermeyi amaçlamaktadır.

4.1. Literatür Taraması

Literatürde işveren markası, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ele alan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte, bu üç kavramın turizm sektörü bağlamında bir arada incelendiği kapsamlı bir araştırma bulunmamaktadır. Literatür incelendiğinde, işveren markası ile örgüte bağlılık (Ucarer, 2023; Tsareva, 2021; Temoçin vd., 2021; Fernandes-Lores vd., 2016), işveren markası ile işten ayrılma niyeti (Rani vd., 2024; Karmana vd., 2024; Gracita ve Anindita, 2023; İşeri, 2021) ve örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti (Gracita ve Anindita, 2023; Tsaousoglou vd., 2022; Wahyuni ve Muafi, 2021; Wei vd., 2021) arasındaki ilişkilerin farklı sektörler ve bağlamlarda ele alındığı görülmektedir. Bunun yanı sıra, işveren markasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgüte bağlılığın aracılık rolünü araştıran daha yakın tarihli bir çalışma dikkat çekmektedir. Gracita ve Anindita'nın (2023) ilaç endüstrisinde gerçekleştirdiği bu çalışma, örgüte bağlılığın işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuştur. Ancak, bu tür bir modelin turizm sektörü gibi yüksek iş gücü devir hızına sahip bir alanda ele alınmaması, bu alanda bir araştırma boşluğunu işaret etmektedir. Literatüre bakıldığında; bağlılık kavramı genel olarak örgüte bağlılık üzerinden işveren markası ve işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilmiştir. Bu çalışmada örgüte bağlılık genel olarak değil, çalışanların görev yaptıkları örgütlere karşı sahip olabilecekleri duygusal bağlılık üzerinden kurgulanmıştır. Zira güncel çalışmalarda duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığı ölçmek için artık daha yaygın olarak kullanılmaktadır (Ng, 2023). Dolayısıyla, bu araştırmanın işveren markasının duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisini incelemek üzere işveren markasının turizm sektöründe önemine dair hem teorik hem de pratik katkılar sağlaması beklenmektedir. İşveren markası ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye duygusal bağlılık üzerinden yeni bir bakış açısı getireceği düşünülmektedir. Böylelikle turizm sektöründe işveren markasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini duygusal bağlılık üzerinden ilk kez bu kapsamda ele almak üzere literatürdeki boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Muğla ilinin Bodrum ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personelden oluşmaktadır. Bu kapsamda, seçili üç otel işletmelerinde toplamda 2.504 çalışan araştırmanın evrenini teşkil etmektedir. Çalışmada, işletme yönetimlerinin izniyle, insan kaynakları birimlerinin desteğiyle tüm çalışanlara ulaşılmış ve anket formu basılı olarak dağıtılmıştır. Ankete geri dönüş yapan 444 çalışan ise araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu örneklem, evrenin yaklaşık %17,7'sini temsil etmekte olup, araştırmanın bulgularının genellenebilirliği açısından yeterli bir katılım sağlamaktadır.

4.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlıkları

(i) Araştırmanın Ön Kabulleri

Bu araştırmada, örneklem grubunu oluşturan otel çalışanlarının anket sorularına tarafsız ve dürüst bir şekilde yanıt verdikleri varsayılmıştır. Bu ön kabul, elde edilen verilerin güvenilirliği ve geçerliliği açısından temel bir dayanak noktası oluşturmaktadır.

(ii) Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, yalnızca Muğla ilinin Bodrum ilçesinde faaliyet gösteren seçili beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personelin görüşleriyle sınırlıdır. Bu nedenle, bulguların genelleştirilebilirliği yalnızca araştırma kapsamındaki bu belirli örneklem ile sınırlı olup, diğer sektörler ya da bölgeler için geçerli olmayabilir.

4.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri, işveren markasının çeşitli boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda oluşturulan hipotezler, işveren markasının farklı boyutları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını değerlendirmektedir.

H_1: İşveren markası işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilemektedir.

$\boldsymbol{H_{1a}}$: İşveren markasının kariyer geliştirme boyutu işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilemektedir.

$\boldsymbol{H_{1b}}$: İşveren markasının sosyal ve ekonomik geliştirme boyutu işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilemektedir.

$\boldsymbol{H_{1c}}$: İşveren markasının sağlıklı iş ortamı boyutu işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilemektedir.

$\boldsymbol{H_{1d}}$: İşveren markasının eğitim ve geliştirme boyutu işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilemektedir.

$\boldsymbol{H_{1e}}$: İşveren markasının kurallara uyma boyutu işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilemektedir.

H_1 hipotezi, genel olarak işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ele alırken, alt hipotezler ($H_{1a} - H_{1b}$), işveren markasının spesifik boyutlarının (kariyer geliştirme, sosyal ve ekonomik geliştirme, sağlıklı iş ortamı, eğitim ve geliştirme, kurallara uyma) işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini ayrı ayrı incelemektedir. Bu hipotezler, araştırmanın temel amacına uygun olarak, işveren markasının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini kapsamlı bir şekilde değerlendirmeyi hedeflemektedir.

H_2: İşveren markası duygusal bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir.

$\boldsymbol{H_{2a}}$: İşveren markasının kariyer geliştirme boyutu duygusal bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir.

$\boldsymbol{H_{2b}}$: İşveren markasının sosyal ve ekonomik geliştirme boyutu duygusal bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir.

$\boldsymbol{H_{2c}}$: İşveren markasının sağlıklı iş ortamı boyutu duygusal bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir.

$\boldsymbol{H_{2d}}$: İşveren markasının eğitim ve geliştirme boyutu duygusal bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir.

$\boldsymbol{H_{2e}}$: İşveren markasının kurallara uyma boyutu duygusal bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir.

$\boldsymbol{H_2}$ hipotezi, işveren markası ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alırken, alt hipotezler ($\boldsymbol{H_{2a} - H_{2e}}$), işveren markasının farklı boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini değerlendirmektedir. Bu boyutlar kariyer geliştirme, sosyal ve ekonomik geliştirme, sağlıklı iş ortamı, eğitim ve geliştirme ve kurallara uyma şeklinde belirlenmiştir.

$\boldsymbol{H_3}$: Duygusal bağlılık işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilemektedir.

$\boldsymbol{H_3}$ hipotezi, çalışanların duygusal bağlılık düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasındaki anlamlı ilişkiyi incelemektedir. Bu hipotez, duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki rolünü anlamak için kritik bir odak noktasıdır.

$\boldsymbol{H_4}$: İşveren markasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü vardır.

> $\boldsymbol{H_{4a}}$: İşveren markası kariyer geliştirme boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü vardır.
>
> $\boldsymbol{H_{4b}}$: İşveren markası sosyal ve ekonomik geliştirme boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü vardır.
>
> $\boldsymbol{H_{4c}}$: İşveren markası sağlıklı iş ortamı boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü vardır.
>
> $\boldsymbol{H_{4d}}$: İşveren markası eğitim ve geliştirme boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü vardır.
>
> $\boldsymbol{H_{4e}}$: İşveren markası kurallara uyma boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü vardır.

$\boldsymbol{H_4}$ Hipotezi ve alt hipotezler ($\boldsymbol{H_{4a} - H_{4e}}$), işveren markasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünü ele almaktadır. Bu kapsamda, işveren markasının farklı boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin duygusal bağlılık tarafından nasıl şekillendirildiği araştırılmaktadır. Araştırmanın bu kapsamlı hipotez yapısı, hem işveren markası ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi hem de bu iki kavramın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini derinlemesine anlamayı hedeflemektedir. Bu hipotezler, işveren markası stratejilerinin çalışan bağlılığı ve iş gücü devir oranları üzerindeki etkilerini açıklamaya yönelik önemli bir zemin sunmaktadır.

4.3. Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında hazırlanan olan anket formu (EK-1), çalışanların işveren markası algıları, işten ayrılma niyetleri ve duygusal bağlılık düzeylerini değerlendirmeyi hedefleyen dört ana bölümden oluşacaktır. Birinci bölüm, araştırmaya katılanların demografik bilgilerini toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu bölümde, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi, pozisyon gibi demografik değişkenlere ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölüm, işveren markasına ilişkin soruları içermektedir. İşveren markasının farklı boyutlarını (kariyer geliştirme, sosyal ve ekonomik geliştirme, sağlıklı iş ortamı, eğitim ve geliştirme, kurallara uyma) ölçmeye yönelik ifadeler kullanılmıştır. Bu bölüm, işveren markasının çalışanlar üzerindeki algısını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Üçüncü bölüm, katılımcıların işten ayrılma niyetlerini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. İşten ayrılma niyetine yönelik ölçek, katılımcıların yakın zamanda işyerinden ayrılmayı düşünüp düşünmediklerini belirlemek için kullanılmıştır. Dördüncü ve son bölüm, çalışanların örgütlerine olan duygusal bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik soruları içermektedir. Bu bölümde, çalışanların işletmeye duyduğu aidiyet ve bağlılık düzeyleri sorgulanmaktadır. Bu süreçte katılımcıların gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilen ankete ilişkin etik kurul onay belgesi EK-2'de paylaşılmıştır.

4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

İşveren markasını ölçmek için Tanwar ve Prasad (2017) tarafından geliştirilen, işveren markasının beş boyutunu kapsayan 23 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, çalışanların işveren markasına ilişkin algılarını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Ölçekte yer alan beş boyut şunlardır: *sağlıklı bir çalışma ortamı, eğitim ve geliştirme, iş-yaşam dengesi, etik ve kurumsal sosyal sorumluluk ile ücret ve yan haklar.*

Katılımcıların örgütlerine olan duygusal bağlılıklarını ölçmek için, literatürde sık kullanılan ve en uygun araç olarak kabul edilen Allen ve Meyer'in (1990) geliştirdiği 8 soruluk duygusal bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, çalışanların örgütlerine karşı duydukları duygusal bağın gücünü ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Katılımcıların işten ayrılma niyetlerini değerlendirmek amacıyla Sjöberk ve Sverke (2000) tarafından geliştirilen, 3 sorudan oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, çalışanların işyerlerinden ayrılma eğilimlerini ve bu konuda geleceğe dönük düşüncelerini belirlemeye yöneliktir.

Tüm ölçeklerde yer alan ifadeler, katılımcıların algılarını değerlendirmek için beşli Likert ölçeği (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak yanıtlanmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği, ilgili literatürde daha önce yapılan çalışmalarda test edilmiştir.

4.5. Veri Analiz Yöntemi

Bu araştırmada SPSS programı ve Process makro programları kullanılmıştır. Bu kapsamda öncelikle tanımlayıcı istatistikleri içeren frekans ve yüzde analizi, katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımını belirlemek için kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekleri oluşturan sorulara yönelik katılımcıların değerlendirmelerini içeren analizler için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri test edilmiştir. Yine, araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının açıklayıcı faktör analizi (exploratory factor analysis) yapılmıştır. Bu analiz kapsamında Keiser Meyer Olkin (KMO)ve Barlett küresellik testi sonuçları izlenerek analiz sonuçları değerlendirilmiştir. Faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan yeni boyutlar ve araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek üzere "kolerasyon testi" yapılmıştır. Son olarak araştırmanın temel amacını içeren "hipotez testlerini" yapmak üzere SPSS Process makrosundan yararlanılmıştır.

4.6. Bulgular

4.6.1. Normallik Testi Raporu Bulguları

Normal dağılım, belirli olayların tekrarlanması ile oluşturulan istatistiksel bir evren olarak tanımlanır ve bu dağılımın belirlenmesinde gözlem sayısının önemli bir rolü vardır. Gauss, "doğa ve insan davranışlarının çoğunluğunun normal dağılıma uygun olduğunu" belirtmiş ve Merkezi Limit Teoremi'ne göre, bağımsız gözlem değerlerinden oluşan ve rastgele seçilmiş örneklemlerin her birinin, örneklem

büyüklüğü 30 ve daha büyük olduğunda normal dağılıma yaklaşacağını ifade etmiştir. Ayrıca, örneklem sayısı arttıkça dağılımın şekli normale yaklaşmakta ve bu da parametrik testlerin geçerlilik ve güvenilirliğini artırmaktadır (Wilcox, 2012:135-140).

Araştırmada kullanılan ölçek ifadelerinin normal dağılıp dağılmadığını kontrol etmek üzere Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) değerleri incelenmiştir. Çarpıklık (Skewness), bir değişkenin dağılımının ne ölçüde simetrik olduğunu gösterirken, basıklık (Kurtosis) ise dağılımın ne kadar sivri (tepeli) olup olmadığının bir ölçüsünü ifade etmektedir. İncelenen değişkenlerin Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre, verilerin normal dağılım varsayımını karşılayabilmesi için eğrilik ve basıklık değerlerinin -3 ile +3 arasında olması gerekmektedir. Buna göre elde edilen sonuçlar aşağıda açıklanmıştır.

4.6.1.1. İşveren Markası Ölçeği Normallik Testi

Tablo 3'de işveren markası ölçeğindeki ifadelerin normal dağılım gösterip göstermediğine yönelik yapılan analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 3. İşveren Markası Ölçeği Normallik Test Sonuçları

Tanımlayıcı İstatistikler							
				Skewness (Çarpıklık)		Kurtosis (Basıklık)	
	N	Ort.	Std. Sapma	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
İM1	444	3,0068	1,13131	-,295	,116	-,981	,231
İM2	444	3,0495	1,07181	-,386	,116	-,704	,231
İM3	444	3,3378	1,16119	-,684	,116	-,534	,231
İM4	444	3,0045	1,24258	-,313	,116	-1,196	,231
İM5	444	2,8941	1,20198	-,022	,116	-1,119	,231
İM6	444	3,2162	1,19559	-,495	,116	-,904	,231
İM7	444	3,0586	1,23024	-,295	,116	-1,072	,231
İM8	444	3,0923	1,20309	-,397	,116	-,918	,231
İM9	444	2,8941	1,16187	-,096	,116	-1,069	,231
İM10	444	2,9910	1,22609	-,189	,116	-1,186	,231
İM11	444	3,0833	1,18104	-,327	,116	-1,042	,231
İM12	444	2,9369	1,13853	-,134	,116	-1,043	,231
İM13	444	2,9932	1,16667	-,295	,116	-1,038	,231
İM14	444	2,5833	1,24069	,218	,116	-1,185	,231
İM15	444	2,8491	1,21400	-,058	,116	-1,156	,231
İM16	444	3,0743	1,12287	-,378	,116	-,895	,231
İM17	444	3,2928	1,13227	-,612	,116	-,579	,231
İM18	444	3,2613	1,02749	-,515	,116	-,339	,231
İM19	444	2,9077	1,18609	-,155	,116	-1,119	,231
İM20	444	2,7365	1,16589	,088	,116	-1,147	,231
İM21	444	3,0766	1,29367	-,325	,116	-1,150	,231
İM22	444	3,6644	1,09688	-,975	,116	,254	,231
İM23	444	2,8694	1,27878	-,053	,116	-1,227	,231

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3'te yer alan işveren markası ölçeği ifadelerine ilişkin normallik testinde, her bir ifadenin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, tüm değişkenlerin kabul edilen aralık olan ∓3 arasında yer aldığı görülmektedir. Bu durum, ölçek ifadelerinin dağılımının normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca, örneklem büyüklüğünün 444 gibi yüksek bir değerde olması, elde edilen istatistiklerin güvenilirliğini ve parametrik testlerin uygulanabilirliğini desteklemektedir. Sonuç olarak, işveren markası ölçeği ifadelerinin dağılımı normal varsayımını karşılamaktadır; bu da sonraki analizlerde parametrik yöntemlerin kullanılmasına olanak tanımaktadır.

4.6.1.2. Duygusal Bağlılık Ölçeği Normallik Testi

Tablo 4'te duygusal bağlılık ölçeğindeki ifadelerin normal dağılım gösterip göstermediğine yönelik yapılan analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 4. Duygusal Bağlılık Ölçeği Normallik Test Sonuçları

Tanımlayıcı İstatistikler							
				Skewness (Çarpıklık)		Kurtosis (Basıklık)	
	N	Ort.	Std. Sapma	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
DB1	444	3,0068	1,17246	-,292	,116	-1,012	,231
DB2	444	3,2432	1,12606	-,432	,116	-,829	,231
DB3	444	3,1689	1,10645	-,489	,116	-,750	,231
DB4	444	2,9887	1,16082	-,361	,116	-1,013	,231
DB5	444	3,1644	1,17248	-,491	,116	-,832	,231
DB6	444	3,1194	1,16056	-,426	,116	-,907	,231
DB7	444	3,1329	1,12949	-,471	,116	-,827	,231
DB8	444	3,2455	1,15233	-,695	,116	-,579	,231

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4'te yer alan duygusal bağlılık ölçeği ifadelerine ilişkin normallik testinde, her bir ifadenin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, tüm değişkenlerin kabul edilen aralık olan ∓3 arasında yer aldığı görülmektedir. Bu durum, ölçek ifadelerinin dağılımının normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir.

4.6.1.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Normallik Testi

Tablo 5'dte işveren markası ölçeğindeki ifadelerin normal dağılım gösterip göstermediğine yönelik yapılan analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Normallik Testi Raporu

Tanımlayıcı İstatistikler							
				Skewness (Çarpıklık)		Kurtosis (Basıklık)	
	N	Ort.	Std. Sapma	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
İAN1	444	2,4842	1,21956	,292	,116	-1,188	,231
İAN2	444	3,2477	1,17224	,007	,116	-1,061	,231
İAN3	444	2,9865	1,22052	-,244	,116	-1,065	,231

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 5'te yer alan işten ayrılma niyeti ölçeği ifadelerine ilişkin normallik testinde, her bir ifadenin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, tüm değişkenlerin kabul edilen aralık olan ∓3 arasında yer aldığı görülmektedir. Bu durum, ölçek ifadelerinin dağılımının normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir.

4.6.2. Demografik Bulgular

Demografik bulgular başlığı altında, katılımcıların; cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, görevi, anket uygulamasının yapıldığı işletmedeki tecrübe yılı, turizm sektöründeki tecrübe yılı, ikamet durumu ve bakmakla yükümlü olduğu kişi sayıları durumlarına odaklanılmıştır ve ölçülmüştür. Bu başlıklar ile katılımcıların; sosyal, tecrübe ve ekonomik durumlarını etkileyen faktörler üzerinden ilerlendiği söylenebilir.

Cinsiyet

Tablo 6, araştırmaya katılan 444 kişinin cinsiyet dağılımını göstermektedir.

Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyet Özelliklerine Göre Dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kadın	180	40.5	40.5	40.5
	Erkek	264	59.5	59.5	100.0
	Toplam	444	100.0	100.0	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde %40,5'unun kadın ve %59,5'inin erkek olduğu belirlenmiştir.

Yaş

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde %40,5 oranında en çok 26-35 orta yaş aralığının baskın olduğu, devamında %30,4 oranında 18-25 genç yaş aralığında yoğunluk olduğu ve %20,3 oranında orta üst yaş aralığı ile %8,8 aralığında da orta üst yaş aralığının katılım oranlarının düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 7. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	18-25 arası	135	30.4	30.4	30.4
	26-35 arası	180	40.5	40.5	70.9
	36-45 arası	90	20.3	20.3	91.2
	46-55 arası	39	8.8	8.8	100.0
	Toplam	444	100.0	100.0	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu oranlar üzerinden elde edilen bulguların, kariyerlerine devam edebilme yaş ortalamasındaki bireyler için daha fazla anlam taşıyabileceğini söyleyebiliriz. Bu, özellikle kariyerlerine devam etme potansiyeline sahip yaş gruplarını daha fazla etkileyen bir sonuç gösterebilir. Bu oranları dikkate alarak yapılan analizler, bu yaş grubundaki bireyler için sonuçların daha belirgin etkiler yaratabileceğini ortaya koymaktadır.

Medeni Durum

Tablo 8'e göre, araştırmaya katılan çalışanların %67,6'sı bekâr, %32,4'ü ise evlidir.

Tablo 8. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evli	144	32.4	32.4	32.4
	Bekar	300	67.6	67.6	100.0
	Toplam	444	100.0	100.0	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu dağılım, örneklemde medeni durumun etkisinin görece düşük olduğunu ve katılımcıların büyük çoğunluğunun henüz aile kurma aşamasına geçmemiş veya aile kurma sorumluluklarının yoğun olmadığı bir demografik özellik sergilediğini göstermektedir.

Görev

Ankete katılan çalışanların görev aldıkları alanların incelenmesi sonucunda, katılımcıların %77,7'sinin operasyon birimlerinde, %22,3'ünün ise idari birimlerde çalıştığı belirlenmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların Görev Aldıkları Alana Göre Dağılım

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	İdari	99	22.3	22.3	22.3
	Operasyon	345	77.7	77.7	100.0
	Toplam	444	100.0	100.0	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu dağılım, çalışma evreninde operasyon departmanlarında çalışan sayısının idari departmanlara göre daha fazla olduğunu göstermektedir.

Eğitim

Eğitim düzeyi, çalışanların mesleki bilgi ve becerilerini yansıtması bakımından önemli bir demografik göstergedir. Tablo 10'a göre, araştırmaya katılan 444 çalışandan; 75 kişi (%16,9) ilköğretim mezunu, 189 kişi (%42,6) lise mezunu, 93 kişi (%20,9) ön lisans mezunu, 78 kişi (%17,6) lisans mezunu, 9 kişi (%2,0) yüksek lisans mezunu olarak belirlenmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların Eğitim Durumlarını Gösteren Dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	İlköğretim	75	16.9	16.9	16.9
	Lise	189	42.6	42.6	59.5
	Ön lisans	93	20.9	20.9	80.4
	Lisans	78	17.6	17.6	98.0
	Yüksek Lisans	9	2.0	2.0	100.0
	Toplam	444	100.0	100.0	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu veriler incelendiğinde, lise ve üzeri eğitim düzeyine sahip katılımcıların toplam oranın %83,1'ini oluşturduğu görülmektedir. Bu yüksek eğitim düzeyi, katılımcıların araştırmada yer alan anket formunu okuma, anlama ve yanıtlamada daha bilinçli ve dikkatli davranmış olabileceğini göstermektedir. Ayrıca, eğitime verilen önemin, çalışanların mesleki gelişimleri ve organizasyon içindeki performansları açısından olumlu etkiler yaratabileceği yorumuna varmak mümkündür.

İşletme Tecrübesi

Tablo 11'e göre, 444 katılımcı arasında işletmede çalışma süresi dağılımı; 1 yıldan az, 117 kişi (%26,4) ; 1-5 yıl arası, 216 kişi (%48,6) ; 6-10 yıl arası, 84 kişi (%18,9) ; 11 yıl ve üstü, 27 kişi (%6,1) şeklindedir. Bu verilerden, en az 1 yıl deneyime sahip çalışanların toplam oranı 444 – 117 = 327 kişi olup, bu da yaklaşık olarak %73,6'ya tekabül etmektedir.

Tablo 11. Katılımcıların Araştırmanın Yapıldığı İşletmede Çalışma Süresi Dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1 yıldan az	117	26.4	26.4	26.4
	1-5 yıl arası	216	48.6	48.6	75.0
	6-10 yıl arası	84	18.9	18.9	93.9
	11 yıl ve üstü	27	6.1	6.1	100.0
	Toplam	444	100.0	100.0	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu yüksek oran, çalışanların büyük çoğunluğunun işletmede yeterli süre çalışmış olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, anket sonuçlarının işletme ve sektörle ilgili yansımalarının, çalışanların deneyim düzeylerine dayanarak daha güvenilir ve gerçekçi sonuçlar ortaya koyduğu söylenebilir. Ayrıca, bu durum, katılımcıların sektörel dinamiklere ve işletme içi süreçlere aşina olduklarını, dolayısıyla yanıtlarının geçerliliğini artırdığını göstermektedir.

Sektör Tecrübesi

Toplamda, katılımcıların %85,8'i en az 1 yıl sektör tecrübesine sahiptir. Bu yüksek oran, anket cevaplarının, işletme ve sektörle ilgili, çalışanların birikimlerine ve gerçek deneyimlerine dayandığını göstermektedir.

Tablo 12. Katılımcıların Araştırmanın Yapıldığı Sektörde Çalışma Süresi Dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1 yıldan az	63	14.2	14.2	14.2
	1-5 yıl arası	171	38.5	38.5	52.7
	6-10 yıl arası	114	25.7	25.7	78.4
	11 yıl ve üstü	96	21.6	21.6	100.0
	Toplam	444	100.0	100.0	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların önemli bir bölümünün sektörde yeterli deneyime sahip olması, elde edilen verilerin güvenilirliğini ve geçerliliğini destekleyerek, sonuçların sektörün mevcut durumunu yansıtma konusunda sağlam bir temel oluşturduğunu ifade etmektedir. Böylece, araştırmaya konu olan konularda alınan geri bildirimlerin, sektörel gerçekliklere uygun olduğu sonucuna varılabilir.

İkamet

Tablo 13'te, araştırmaya katılan 444 çalışanın ikamet durumları paylaşılmıştır. Bu veriler, çalışanların ikamet durumları açısından belirli bir demografik eşleşmenin söz konusu olduğunu göstermektedir. Özellikle, katılımcıların %37,8'inin kendi evlerinde ikamet ederken, %35,1'inin işletmeye ait lojmanlarda konaklaması dikkat

çekicidir. Bu durum, çalışanların temel barınma ihtiyaçlarının önemli bir bölümünün işletme tarafından karşılandığını ortaya koymaktadır.

Tablo 13. Katılımcıların Araştırma Yapıldığı Dönemde İkamet Durumlarının Dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kendi evim	168	37.8	37.8	37.8
	Kiralık ev	84	18.9	18.9	56.8
	İşletmenin kiraladığı ev	36	8.1	8.1	64.9
	Lojman	156	35.1	35.1	100.0
	Toplam	444	100.0	100.0	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yüksek oranda lojman kullanımının göz önünde bulundurulması, çalışanların temel ihtiyaçlarının (özellikle konut ihtiyacının) tatmin edilmesinin, işten ayrılma niyetine ekonomik açıdan anlamlı bir etki yapabileceği sonucunu desteklemektedir. Yani, işletme tarafından sağlanan konut imkânları, çalışanların ekonomik güvence hislerini artırarak, iş değiştirme eğilimlerini azaltabilir. Ayrıca, ikamet durumunun yaş ve medeni durum gibi demografik özelliklerle paralellik göstermesi, bu bulgunun çalışan profilinde genel bir tutarlılık sağladığını ve dolayısıyla araştırmanın genellenebilirliğini güçlendirdiğini düşündürmektedir.

Bakmakla Yükümlü Olunan Kişi Sayısı

Tablo 14'e göre, katılımcıların %45,9'u (204 kişi) bakmakla yükümlü oldukları kişi sayısını 1 olarak belirtmiştir. Bu oran, ankete katılanların en yüksek frekansa sahip olan kategorisini oluşturmaktadır.

Tablo 14. Katılımcıların Bakmakla Yükümlü Oldukları Kişi Sayısı Dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1 kişi	204	45.9	45.9	45.9
	2 kişi	87	19.6	19.6	65.5
	3 kişi	81	18.2	18.2	83.8
	4 kişi	48	10.8	10.8	94.6
	5 kişi	24	5.4	5.4	100.0
	Toplam	444	100.0	100.0	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu bulgu, çalışanların ailevi yükümlülüklerinin düşük olduğunu göstermekte olup, ekonomik anlamda işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasında değerlendirilebilir. Özellikle, bakmakla yükümlü olunan kişi sayısının düşük olması, çalışanların kişisel ekonomik risk algısında azalma yaratabilir; böylece, daha esnek iş değiştirme kararlarına yönelmelerine zemin hazırlayabilir. Ayrıca, bu demografik özellik, diğer demografik veriler (örneğin, medeni durum ve yaş dağılımları) ile paralellik göstererek, örneklemin genel olarak daha az ailevi sorumluluğa sahip olduğunu ve bu durumun işten ayrılma niyetleri üzerinde ekonomik etkiler yaratabileceğini düşündürmektedir.

4.6.3. Katılımcıların Ölçekteki İfadelere Yönelik Tutumları

Tablo 15'te yer alan İşveren Markası Ölçeğine ait 23 maddenin ortalama ve standart sapma değerleri üzerinden katılımcıların tutumlarını yansıtmaktadır. Tablo 15'te gözlemlenen ortalama değerler, katılımcıların işveren markasıyla ilgili ifadeleri nasıl algıladıklarını göstermektedir. Genel olarak, yanıtlar 2,58 ile 3,66 arasında değişmektedir.

Tablo 15. İşveren Markası Ölçeğine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Soru No	Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
1	Çalıştığım otel işletmesi, alınan kararlarda çalışanlarının fikirlerine önem verir.	3.0068	1.13131
2	Çalıştığım otel işletmesi, görev aldığım bölümünün dışında diğer bölümlerde de "keyif alarak" çalışacağım fırsatlar sunar	3.0495	1.07181
3	Çalıştığım otel işletmesinde, benim yokluğumda işteki sorumluluğumu paylaşmaya hazır arkadaşlarım bulunur.	3.3378	1.16119
4	İyi bir iş çıkardığımda, çalıştığım otel işletmesi, beni takdir eder.	3.0045	1.24258
5	Çalıştığım otel işletmesi, nispeten stressiz bir çalışma ortamı sunar.	2.8941	1.20198
6	Çalıştığım otel işletmesi, takım halinde çalışma fırsatı sunuyor.	3.2162	1.19559
7	Çalıştığım otel işletmesi, bize çevrimiçi eğitim kursları sağlıyor.	3.0586	1.23024
8	Çalıştığım otel işletmesi, düzenli olarak çeşitli konferanslar, "workshop" ve eğitim programları düzenler.	3.0923	1.20309
9	Çalıştığım otel işletmesi, yabancı projelerde çalışmak için fırsatlar sunar.	2.8941	1.16187
10	Çalıştığım otel işletmesi, çalışanlarının eğitim ve gelişimine büyük yatırım yapar.	2.9910	1.22609
11	Çalıştığım otel işletmesi, çalışanların sürekli becerilerini geliştirme uygulamaları sağlar.	3.0833	1.18104
12	Çalıştığım otel işletmesi, çalışanları için açık bir ilerleme yolu sunar.	2.9369	1.13853
13	Çalıştığım otel işletmesi, esnek çalışma saatleri sağlar.	2.9932	1.16667
14	Çalıştığım otel işletmesi, evden çalışma fırsatı sunar.	2.5833	1.24069
15	Çalıştığım otel işletmenin bünyesinde, spor tesisleri bulunmaktadır.	2.8491	1.21400
16	Çalıştığım otel işletmesi, çalışanlara karşı adil davranır.	3.0743	1.12287
17	Çalışanlardan tüm kural ve düzenlemelere uymaları beklenir.	3.2928	1.13227
18	İnsani yardım olarak çalıştığım otel işletmesi, topluma karşı görevini yerine getiriyor.	3.2613	1.02749
19	İşyerindeki disiplin dışı konuları bildirmek için gizli bir prosedür vardır.	2.9077	1.18609
20	Çalıştığım otel işletmesinin genel olarak sunduğu maaş, sektöre göre yüksektir.	2.7365	1.16589
21	Çalıştığım otel işletmesi, fazla mesai ücretini ödemektedir.	3.0766	1.29367
22	Çalıştığım otel işletmesi, çalışanların için SGK girişi yapar.	3.6644	1.09688
23	Çalıştığım otel işletmesi, çalışan ve ailesi için özel sağlık sigortası da düzenler.	2.8694	1.27878

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

İşveren Markası ölçeğine ait ilk madde, *"Çalıştığım otel işletmesi, alınan kararlarda çalışanlarının fikirlerine önem verir."* ifadesiyle ölçülmüş olup, ilgili maddenin ortalama puanı 3,00 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, beş yıldızlı resort otel işletmelerinde çalışanların alınan kararlarla ilgili olarak kendi görüşlerinin önemsenmesine yönelik tutumlarının, "ne katılıyorum ne katılmıyorum" düzeyinde,

yani nötr bir konumda olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, çalışanların fikirlerinin değerlendirilmesi konusunda işletmelerin orta düzeyde bir uygulama sergilediğini ortaya koymaktadır. Günümüz iş yaşamında ve katılımcı yönetim anlayışının gerektirdiği çerçevede, çalışanların görüşlerinin daha aktif ve belirgin bir şekilde önemsenmesi beklenmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin çalışan katılımını artıracak uygulamaları benimseyerek, karar alma süreçlerinde çalışan görüşlerine daha fazla yer vermeleri, iş ortamının bütünlüğü ve verimliliği açısından önem arz etmektedir.

İşveren Markası ölçeğine ait ikinci madde, *"Çalıştığım otel işletmesi, görev aldığım bölümün dışında diğer bölümlerde de keyif alarak çalışacağım fırsatlar sunar."* ifadesi üzerinden ölçülmüştür. İlgili maddenin ortalama puanının 3,04 olarak tespit edilmesi, katılımcıların bu konuya ilişkin tutumlarının nötr düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların, görev aldıkları birim dışındaki alanlarda keyifli çalışma olanaklarına ilişkin algılarının "ne katılıyorum ne katılmıyorum" şeklinde ifade edildiğini ortaya koymaktadır. Buna göre, çalışanların işlerinden keyif alarak çalışmalarının orta düzeyde olduğu söylenebilir. Bu sonuç, işletmelerin çalışan motivasyonunu artırma hedefi doğrultusunda, mevcut uygulamaları yeniden gözden geçirmeleri, çalışan aktivitelerini optimize etmeleri ve daha verimli projeler geliştirmeleri gerektiğini işaret etmektedir. Böylece, çalışanların iş memnuniyeti ve genel motivasyon seviyelerinin yükseltilmesi sağlanabilir.

İşveren Markası ölçeğine ait üçüncü soru, *"Çalıştığım otel işletmesinde, benim yokluğumda işteki sorumluluğumu paylaşmaya hazır arkadaşlarım bulunur."* ifadesi üzerinden ölçülmüştür. İlgili madde için hesaplanan ortalama değerin 3,33 olarak belirlenmesi, katılımcıların bu konuda "ne katılıyorum ne katılmıyorum" tutumunu benimsediğini göstermektedir. Bu durum, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların, yokluk durumlarında görev paylaşımı ve sorumluluk yedeklemesi konusunda orta düzeyde bir deneyim yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Buna göre, otel işletmelerinin iş gücü paylaşımını ve tutarlı izin planlamasını optimize edebilmeleri adına, kadro yapılarına yönelik çalışan sayısının artırılması, işe alım süreçlerinde adayların yetkinliklerinin titizlikle değerlendirilmesi ve performans yönetim sistemleri aracılığıyla görev yedekleme süreçlerinin iş analizi sonuçlarına uygun olarak yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Bu stratejiler, iş gücü ihtiyaçlarının karşılanmasında ve işletme içi verimliliğin artırılmasında önemli rol oynayacaktır.

"İyi bir iş çıkardığımda, çalıştığım otel işletmesi, beni takdir eder." ifadesine ilişkin ortalama puanın 3,00 olarak tespit edilmesi, çalışanların bu konuda nötr (ne katılıyorum ne katılmıyorum) bir tutum sergilediğini göstermektedir. Bu durum, çalışanların başarılı performanslarının yeterince takdir edilmediği ya da takdir mekanizmalarının beklentilerini tam anlamıyla karşılamadığı şeklinde yorumlanabilir. Buna bağlı olarak, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların işlerinden takdir alarak motivasyonlarını artırmaları açısından, performans yönetim sistemlerinin güçlendirilmesi ve çalışan aktivitelerinin yeniden yapılandırılması önem arz etmektedir. İşletmelerin, çalışanların başarılarını daha görünür kılacak ödül ve takdir mekanizmalarını geliştirmesi, hem çalışan memnuniyetini hem de genel iş verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir.

İşveren markası ölçeğine ait beşinci madde, *"Çalıştığım otel işletmesi, nispeten stressiz bir çalışma ortamı sunar."* ifadesiyle ölçülmüş olup, ilgili sorunun ortalama değeri 2,88 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, çalışanların iş yerindeki stres düzeyini yeterince düşük bulmadığını ve görüşlerinin "katılmıyorum" yönünde olduğunu göstermektedir. Yani, çalışanlar, beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yaparken iş ortamının yeterince stressiz olmadığını algılamaktadır. Bu durum, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebileceği gibi, genel iş verimliliğini de düşürebilir. Dolayısıyla, işletmelerin, yönetim kademesine yönelik akademik liderlik ve yöneticilik eğitimleri düzenleyerek stressiz çalışma ortamı oluşturma becerilerini geliştirmeleri; insan kaynakları ekibi tarafından, çalışanlarla bire bir görüşmeler ve anket uygulamaları yoluyla stres kaynaklarının tespit edilmesi ve performans yönetim sistemleri kapsamında, stres düzeyini azaltıcı anahtar performans hedeflerinin belirlenmesi gibi stratejileri hayata geçirmeleri önemlidir. Bu yaklaşımlar, çalışanların iş yerindeki stres seviyesini düşürerek motivasyonlarının ve genel performanslarının artmasına katkı sağlayacaktır.

İşveren Markası ölçeğine ait altıncı soru, *"Çalıştığım otel işletmesi, takım halinde çalışma fırsatı sunuyor."* ifadesiyle ölçülmüş olup, ilgili maddenin ortalama değeri 3,21 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların, görevlerini takım halinde yürütme konusunda genel olarak nötr (ne katılıyorum ne katılmıyorum) bir tutum sergilediklerini göstermektedir. Bu durum, çalışanların bölümler arası iş paylaşımı ve ortak görev üstlenme konularında orta

düzeyde bir deneyim yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, takım çalışmasına yönelik performansı artırmak amacıyla, işletmelerin faaliyetlerindeki bölümler arası iş dağılımı ve ortak hedef belirleme süreçlerini yeniden yapılandırmaları, ayrıca çalışanların farklı bölümlerde "çapraz görevlendirme" uygulamalarıyla desteklenmesi gerekmektedir. Böylece, interdisipliner iş birliğinin güçlendirilmesi ve organizasyonel hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşılması sağlanabilir.

İşveren Markası ölçeğine ait yedinci madde, *"Çalıştığım otel işletmesi, bize çevrimiçi eğitim kursları sağlıyor."* ifadesiyle ölçülmüş olup, ilgili sorunun ortalama değeri 3,05 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların çevrimiçi eğitim uygulamalarına ilişkin algılarının genel olarak nötr, yani "ne katılıyorum ne katılmıyorum" düzeyinde olduğunu göstermektedir. Bu durum, çalışanlara sunulan uzaktan eğitim desteğinin orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin çalışan memnuniyetini ve mesleki gelişimini desteklemek amacıyla, eğitim programlarını gözden geçirerek daha erişilebilir çevrimiçi eğitim platformlarını entegre etmeleri; sunulan eğitim kursu sayısını ve içerik verimliliğini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Böylece, çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesiyle işletmenin genel performansı ve rekabet gücü de artırılabilir.

İşveren markası ölçeğine ait sekizinci madde, *"Çalıştığım otel işletmesi, düzenli olarak çeşitli konferanslar, workshop ve eğitim programları düzenler."* ifadesiyle ölçülmüş olup, ilgili maddenin ortalama puanı 3,09 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların geniş kapsamlı eğitim faaliyetlerine ilişkin tutumlarının genel olarak nötr düzeyde olduğunu, yani "ne katılıyorum ne katılmıyorum" görüşünün hâkim olduğunu göstermektedir. Buna göre, çalışanların konferans ve workshop eğitim uygulamalarına yönelik algıları orta düzeydedir. Dolayısıyla, işletmelerin, çalışanların uygulamalı ve entelektüel gelişimlerine katkıda bulunacak nitelikte eğitim programlarını yeniden yapılandırmaları, konferans katılımı ve workshop düzenlemelerini güncellemeleri ve bu faaliyetlerin verimliliğini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Böylece, çalışan memnuniyetinin ve genel iş performansının artırılması hedeflenebilir.

İşveren Markası Ölçeğine ait dokuzuncu madde, *"Çalıştığım otel işletmesi, yabancı projelerde çalışmak için fırsatlar sunar."* ifadesi üzerinden ölçülmüş olup, ilgili sorunun ortalama değeri 2,89 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların, yabancı projelerde görevlendirilme olanaklarına ilişkin tutumlarının genel olarak olumsuz olduğunu, yani "katılmıyorum" görüşünün hâkim olduğunu göstermektedir. Buna bağlı olarak, yeni proje uygulamaları ve farklı çalışanların bu projelere dâhil edilmesi uygulamasının düşük düzeyde gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bu durum, çalışanların yeni projelere katılımında memnuniyetsizlik doğurabilir. Dolayısıyla, işletmelerin hem ticari hizmet gelişimini hem de çalışan gelişimini destekleyecek "yeni proje" çalışmalarını artırması, tüm çalışanların katılım sağlayabileceği, bilgi ve tecrübelerini paylaşabileceği etkili iletişim kanalları oluşturulması ve duyuru faaliyetlerinin kuvvetlendirilmesi gerekmektedir.

İşveren markası ölçeğine ait onuncu soru: *"Çalıştığım otel işletmesi, çalışanlarının eğitim ve gelişimine büyük yatırım yapar."* olarak sorulmuş olup ilgili sorunun ortalaması 2,99 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların görev aldığı işleri yapmalarını destekleyecek eğitim ve gelişim uygulamalarına "katılmıyorum" görüşüşünün hâkim olduğu söylenebilir. Buna göre, otel işletmelerinde çalışanların "eğitim ve gelişim" uygulaması düşük düzeydedir. Dolayısıyla çalışanların, eğitime yönelik, çalışanı geliştirici, performansını artırıcı ve memnun edici "eğitim planı" uygulaması gereklidir. Bunun için performans yönetim sistemi çıktılarına göre "eğitim ihtiyaç analizi" yapılmalıdır. Dönemsel olarak eğitim sonuçlarının performansa olan etkisi takip edilerek güncelleme çalışmaları da uygulanmalıdır.

İşveren markası ölçeğine ait on birinci soru: *"Çalıştığım otel işletmesi, çalışanların sürekli becerilerini geliştirme uygulamaları sağlar."* olarak sorulmuş olup ilgili sorunun ortalaması 3,08 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların görev aldığı işleri yapmalarında "ne katılıyorum ne katılmıyorum" görüşüşünün hâkim olduğu söylenebilir. Buna göre, otel işletmelerinde çalışanların "beceri ve yetkinlik gelişimi" uygulaması orta düzeydedir. Dolayısıyla çalışanların, beceri ve yetkinliklerine göre; farklı bölümlerde geçici gelişimsel görevlendirme ve eğitime yönelik, çalışanı geliştirici, performansını artırıcı ve memnun edici "eğitim planı" uygulaması gereklidir. Ayrıca "mentor ve menti" faaliyetlerin kurgusunun verimliliğine odaklanmaları gereklidir.

İşveren markası ölçeğine ait on ikinci madde, *"Çalıştığım otel işletmesi, çalışanları için açık bir ilerleme yolu sunar."* ifadesiyle ölçülmüştür ve ilgili sorunun ortalama değeri 2,93 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların kariyer planlaması konusunda genel olarak olumsuz bir tutum sergilediklerini, yani "katılmıyorum" görüşünün hâkim olduğunu göstermektedir. Bu durum, çalışanların kariyer gelişimleri ve ilerleme olanaklarına dair beklentilerinin işletme tarafından yeterince karşılanmadığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin kariyer planlaması uygulamalarını güçlendirmeleri gerekmektedir; bunun için performans yönetim sistemlerinin etkin bir şekilde uygulanması, çalışanların elde ettikleri performans sonuçlarına dayalı olarak "yetenek havuzu" sisteminin kurulması veya mevcut sistemin daha net ve şeffaf bir şekilde yönlendirici bilgilerle desteklenmesi önem arz etmektedir. Bu stratejiler, çalışanların kariyer yol haritalarını daha iyi anlayabilmelerine ve gelişim süreçlerine aktif katılım sağlamalarına olanak tanıyarak, işveren markasının çalışanlar üzerindeki olumlu etkisini artıracaktır.

İşveren markası ölçeğine ait on üçüncü madde, *"Çalıştığım otel işletmesi, esnek çalışma saatleri sağlar."* ifadesi üzerinden ölçülmüş olup, ilgili sorunun ortalama değeri 2,99 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların esnek çalışma saatleri uygulamasına yönelik tutumlarının genel olarak nötr (ne katılıyorum ne katılmıyorum) düzeyde olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, esnek çalışma uygulamaları, çalışanların beklentilerini yeterince karşılamayan, düşük düzeyde değerlendirilen bir uygulama olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin iş yoğunluğuna bağlı olarak serbest zaman, telafi izni ve beyaz yakalı idari kadronun uzaktan çalışma gibi esnek çalışma uygulamalarını oluşturması veya mevcutsa etkin bir şekilde devreye alması gerekmektedir. Ayrıca, bu tür uygulamaların hayata geçirilebilmesi için çalışanların bilgilendirilmesi, yöneticilere yönelik uygulama eğitimlerinin düzenlenmesi ve iş yoğunluğunun düzenli olarak takip edilerek gerekli düzenlemelerin yapılması önem arz etmektedir.

İşveren markası ölçeğine ait on dördüncü madde, *"Çalıştığım otel işletmesi, evden çalışma fırsatı sunar."* ifadesiyle ölçülmüş olup, ilgili sorunun ortalama değeri 2,58 olarak saptanmıştır. Bu sonuç, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların evden çalışma olanaklarına ilişkin algılarının genel olarak "katılmıyorum" yönünde olduğunu göstermektedir. İşveren Markası soru listesinde en düşük not oranının bu

maddeye ait olması, evden çalışma uygulamasının mevcut düzeyinin yetersiz olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle, hizmet sektöründe operasyon departmanında görev yapan çalışanların, hizmetin doğası gereği evden çalışmasının uygun görülmediği dikkate alındığında, bu uygulama daha çok idari bölüm çalışanlarına yönelik değerlendirilebilir. Ankete katılanların %22,3'ünü oluşturan idari personel için evden çalışma imkânının sağlanması mümkün olabileceği gibi, sezonluk iş yoğunluğunun düşük olduğu dönemlerde -özellikle sezon sonlarında- evden çalışma düzenine geçiş sağlanarak çalışan memnuniyetinin artırılmasına yönelik stratejiler geliştirilmesi önerilebilir.

İşveren markası ölçeğine ait on beşinci madde, *"Çalıştığım otel işletmenin bünyesinde, spor tesisleri bulunmaktadır."* ifadesiyle ölçülmüş olup, ilgili sorunun ortalama değeri 2,84 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların spor tesislerine ilişkin algılarının genel olarak olumsuz olduğunu, yani "katılmıyorum" görüşünün hâkim olduğunu göstermektedir. Bu durum, çalışan motivasyonunu artıracak spor tesislerinin mevcut uygulamasının yetersiz kaldığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, otel işletmelerindeki spor alanlarının çoğunlukla müşteri kullanımına açık olup, çalışan erişimine kapalı olması, bu değerlendirmeyi etkileyen önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir. Lojman tesislerinde bulunan spor alanları ise sadece lojman kullanıcılarına yönelik olup, ankete katılanların %35,1'ini oluşturan bu kesim, spor tesislerinden yararlanabilmektedir. Bu bağlamda, lojmanda konaklamayan çalışanların da erişebileceği spor salonları ve spor alanlarının kurulması, çalışanların motivasyonunu artırarak işveren markasının algısını olumlu yönde etkileyebilir.

İşveren markası ölçeğine ait on altıncı soru, *"Çalıştığım otel işletmesi, çalışanlara karşı adil davranır."* ifadesiyle ölçülmüş olup, ilgili maddenin ortalama değeri 3,07 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların adil davranış uygulamalarını değerlendirirken genel olarak nötr bir tutum sergilediklerini, yani "ne katılıyorum ne katılmıyorum" görüşünün hâkim olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu bulgu, çalışanların algıladığı adalet düzeyinin orta seviyede olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin çalışanların adalet duygusunu güçlendirecek ölçümlü ve tanımlı bir düzenin kurulması ya da mevcut sistemin güncellenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, ücretlendirme politikaları,

çalışma saatlerinin düzenlenmesi, vardiya planlaması, işletme ödül sisteminin etkin kullanımı ve performans yönetim sisteminde belirlenen anahtar performans hedeflerinin gerçeklik oranının yeniden değerlendirilmesi, çalışanların adil bir çalışma ortamında bulunduklarını hissetmelerini sağlayacak stratejiler arasında yer almalıdır.

İşveren markası ölçeğine ait on yedinci madde, *"Çalışanlardan tüm kural ve düzenlemelere uymaları beklenir."* ifadesiyle ölçülmüş olup, ilgili sorunun ortalama değeri 3,29 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların görevlerini yerine getirirken kural ve düzenlemelere uyum konusundaki tutumlarının genel olarak nötr (ne katılıyorum ne katılmıyorum) düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu durum, işletme yönetim kültürü içinde disiplin ve kural düzenine uygunluk düzeyinin orta seviyede olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, çalışanların kendilerini disiplinli ve kurallara uyumlu bir çalışma ortamında bulunduklarını hissettirmeleri için, ölçümlü ve tanımlı bir sistemin kurulması ya da mevcut sistemin içeriklerinin güncellenmesi gerekmektedir. Özellikle, disiplin prosedürleri, İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) kuralları ve işletme prosedürleri çerçevesinde belirlenen işletme yönetim sistemi kurallarına uyumun sağlanması, çalışma gerçekliğini olumlu yönde etkileyen unsurlar arasında yer almakta olup, bu alanlarda yapılacak güncellemelerin sistemin etkinliğini artıracağı öngörülmektedir.

İşveren markası ölçeğine ait on sekizinci madde, *"İnsani yardım olarak çalıştığım otel işletmesi, topluma karşı görevini yerine getiriyor."* ifadesiyle ölçülmüş olup, ilgili sorunun ortalama değeri 3,26 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların sosyal sorumluluk uygulamalarına yönelik algılarının genel olarak nötr düzeyde, yani "ne katılıyorum ne katılmıyorum" görüşünün hâkim olduğunu göstermektedir. Elde edilen veriler, otel işletmelerinde sosyal sorumluluk kültürünün orta seviyede yer aldığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin güncel toplumsal ihtiyaçları ve küresel ölçekte kabul görmüş sosyal sorumluluk projelerini (örneğin, karbon ayak izi, ekolojik sürdürülebilirlik ve geri dönüşüm gibi) faaliyete geçirmeleri; mevcut projeler varsa, bu projelerin içeriklerinin çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılmasını sağlayacak şekilde güncellenmesi ve çalışanların sürece aktif katılımını teşvik edecek bilgilendirme mekanizmalarının kurulması gerekmektedir. Böylece, hem toplumsal fayda sağlanması hem de çalışanların işveren markasına olan bağlılıklarının artırılması mümkün olacaktır.

İşveren markası ölçeğine ait on dokuzuncu madde, *"İşyerindeki disiplin dışı konuları bildirmek için gizli bir prosedür vardır."* ifadesiyle ölçülmüştür ve ilgili sorunun ortalama değeri 2,90 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların, disiplin dışı konuları bildirmek amacıyla uygulanan gizlilik esaslı prosedüre yönelik algılarının olumsuz olduğunu ve "katılmıyorum" görüşünün hâkim olduğunu göstermektedir. Çalışanlar, mevcut gizlilik esaslı bildirim mekanizmasının etkinliğine ve güvenilirliğine ilişkin beklentilerini karşılamadığını düşünmektedirler. Bu durum, çalışanların işletme prosedürlerine uymayan konuları tespit ettiklerinde, disiplin kuruluna bilgi vermek için gizlilik esaslı bir bilgi akışı sağlayacak sistemlere olan güvenlerinin düşük olduğunu işaret etmektedir. Dolayısıyla, işletme yönetiminin, gizlilik esaslı bilgi akış süreçlerini yeniden yapılandırması veya mevcut sistemin gizlilik esasını kontrol ederek güçlendirmesi gerekmektedir. Böylece, disiplin dışı konuların bildirilmesi ve raporlanması süreçlerinde çalışanların daha fazla güven duyacağı, etkin ve ölçümlü bir sistem oluşturulması sağlanabilir.

İşveren markası ölçeğine ait yirminci madde, *"Çalıştığım otel işletmesinin genel olarak sunduğu maaş, sektöre göre yüksektir."* ifadesiyle ölçülmüş olup, ilgili sorunun ortalama değeri 2,73 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların maaş düzeylerinin yeterliliği konusunda "katılmıyorum" görüşünün hâkim olduğunu göstermektedir. Yani, çalışanlar mevcut ücretlendirme sistemini rekabetçi ve tatmin edici bulmamaktadırlar. Bu bağlamda, otel işletmelerinde uygulanan maaş ücretlendirme sistemi, işletme yönetim sistemi içinde düşük düzeyde değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, ücretlendirme sisteminin rekabetçi bir yapıya kavuşturulabilmesi için iş analizi, sektör analizi ve ülke enflasyon değerleri gibi objektif kriterler doğrultusunda yeniden kurgulanması; ayrıca, çalışan beklentilerini ölçmek amacıyla gerçekleştirilecek anket uygulamalarından elde edilecek verilerin bütçe temelli düzenlemelere yansıtılması gerekmektedir. Bu stratejik yaklaşımlar, çalışanların ücret politikalarına olan memnuniyetinin artırılması ve işveren markasının güçlendirilmesi açısından önemli katkılar sağlayabilir.

İşveren markası ölçeğine ait yirmi birinci madde, *"Çalıştığım otel işletmesi, fazla mesai ücretini ödemektedir."* ifadesiyle ölçülmüş olup, ilgili sorunun ortalama değeri 3,07 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, beş yıldızlı otel işletmelerinde

çalışanların fazla mesai ödemelerine ilişkin algılarının genel olarak nötr düzeyde olduğunu, yani "ne katılıyorum ne katılmıyorum" görüşünün hâkim olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, bu bulgu, otel işletmelerinde uygulanan fazla mesai ödeme sisteminin işletme yönetim sistemi içerisinde orta düzeyde yer aldığını ortaya koymaktadır. Bu durum, ücretlendirme sisteminin iş kanunu ve ilgili mevzuatlara uygun olarak yeniden düzenlenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, fazla mesai ödeme uygulamasının yanı sıra, Türkiye İş Kanunu'nda öngörülen serbest zaman ve telafi izni uygulamalarının gerekçeleri de çalışanlara yönelik tekrarlı eğitim faaliyetleri ve bilgilendirme metinleri aracılığıyla sürekli paylaşılmalıdır. Eğer turizm ve otelcilik sektörünün karşılaştığı sorunlar, mevcut mevzuat çerçevesinde çözüme ulaşamıyorsa, Türkiye Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın bilgilendirmeleri doğrultusunda geliştirilecek proje önerileri ile Türkiye Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na sunulacak çözüme dayalı sistem kurguları; Uluslararası Çalışma Örgütü ile uyumlu çözüm önerilerinin geliştirilmesi faydalı olabileceği öngörülmektedir.

İşveren markası ölçeğine ait yirmi ikinci madde, *"Çalıştığım otel işletmesi, çalışanların için SGK girişi yapar."* ifadesiyle ölçülmüş olup, ilgili soruya ilişkin ortalama puan 3,66 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların SGK girişi konusunda genel olarak "ne katılıyorum ne katılmıyorum" tutumunu benimsediklerini göstermektedir. İşveren markası ölçeği içerisinde en yüksek not oranı bu maddeye ait olup, SGK girişi gibi zorunlu yasal uygulamaların varlığını yansıttığı görülmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin SGK işe giriş bildirimi sürecinde yasal gereklilikleri yerine getirmeleri kadar, bildirimin yapıldığı gün çalışanlara insan kaynakları departmanı tarafından resmi belge ile bilgilendirme yapılmasının da sağlanması önem arz etmektedir. Böylece, yasal uyumun güçlendirilmesi ve çalışanların işveren markası algısının olumlu yönde desteklenmesi mümkün olacaktır.

İşveren markası ölçeğine ait yirmi üçüncü soru: *"Çalıştığım otel işletmesi, çalışan ve ailesi için özel sağlık sigortası da düzenler."* olarak sorulmuş olup ilgili sorunun ortalaması 2,86 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların görev aldığı işleri yapmaları sonucunda sağlık açısından ek menfaat kazanma durumuna "katılmıyorum" görüşüşünün hâkim olduğu söylenebilir. Buna göre, otel işletmelerinde çalışanların "Ek Menfaatlerin" işletme yönetim

sisteminde orta düzeydedir. Bu konuda işveren markasını kuvvetlendirici "özel sağlık sigortası" programı düzenlenebilir.

Yukarıda, işveren markası ölçeğine ilişkin maddelerin değerlendirmeleri incelenmiş olup, çalışanların işveren markasına yönelik algıları ve uygulamaların mevcut durumu ortaya konmuştur. Aşağıda ise çalışanların iş yerindeki duygusal bağlılık düzeylerini ölçen Duygusal Bağlılık Ölçeği'nin ortalama ve standart sapma değerlerine geçiş yapılmıştır. Tablo 16'da duygusal bağlılık ölçeğine ait elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri sunulmaktadır.

Tablo 16. Duygusal Bağlılık Ölçeğine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Soru No	Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
1	Kariyerimin geri kalanını bu işletmede geçirmekten çok mutlu olurum.	3.0068	1.17246
2	Çalıştığım otel işletmesi, işletme dışındaki insanlarla tartışmayı sevmem.	3.2432	1.12606
3	Gerçekten de bu işletmenin sorunları benim sorunlarımmış gibi hissediyorum.	3.1689	1.10645
4	Bu işletmedeki bağlılığım kadar başka işletmede bağlılığım olmayacağını düşünüyorum.	2.9887	1.16082
5	Bu işletmede kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	3.1644	1.17248
6	Kendimi bu işletmeye "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	3.1194	1.16056
7	Bu işletmenin benim için çok büyük bir kişisel anlamı vardır.	3.1329	1.12949
8	Bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	3.2455	1.15233

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 16, otel işletmesinde çalışanların duygusal bağlılık düzeylerini ölçen sekiz maddeyi içermektedir. Maddelerin ortalama değerleri 2,99 ile 3,25 arasında seyretmektedir; bu durum, çalışanların duygusal bağlılık algısının genel olarak orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Standart sapma değerleri ise 1,10 ile 1,17 arasında olup, yanıt dağılımının maddeler arasında benzerlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle *"Kariyerimin geri kalanını bu işletmede geçirmekten çok mutlu olurum"* gibi ifadeler, çalışanların işletmeye yönelik bağlılıklarının ve aidiyet duygularının orta seviyede olduğunu işaret ederken, diğer maddelerde yer alan ifadeler de çalışanların,

işletmenin sorunlarını kendi sorunlarıymış gibi hissetmeleri, kendilerini aile ortamında görmeleri ve güçlü bir aidiyet duygusu beslemeleri gibi duygusal bağlılık boyutlarını kapsamlı olarak yansıtmaktadır. Bu bulgular, çalışanların işletmeye duydukları bağlılığın nötr bir tutumla değerlendirildiğini ve duygusal bağlılık düzeylerinin geliştirilmesine yönelik stratejilerin işletme yönetim sistemine entegre edilmesinin faydalı olacağını göstermektedir.

Duygusal bağlılık ölçeğine ait *"Kariyerimin geri kalanını bu işletmede geçirmekten çok mutlu olurum."* ifadesine ilişkin ortalama puanın 3,00 olarak saptanması, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların kariyer planlaması konusundaki tutumlarının genel olarak nötr düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, katılımcıların "ne katılıyorum ne katılmıyorum" görüşünün hâkim olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, otel işletmelerinin çalışanlarına yönelik kariyer planlama uygulamalarının işletme yönetim sistemi içerisinde orta düzeyde işlediği anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların duygusal bağlılığını artırmaya yönelik olarak, sistematik ve yapılandırılmış kariyer planlama programlarının düzenlenmesi önerilmektedir.

Duygusal Bağlılık Ölçeğine ait ikinci madde, *"Çalıştığım otel işletmesi, işletme dışındaki insanlarla tartışmayı sevmem."* ifadesiyle ölçülmüştür ve ilgili maddenin ortalama değeri 3,24 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların, dış paydaşlarla tartışmaya girmeyi tercih etmedikleri konusunda nötr bir tutum sergilediklerini, yani "ne katılıyorum ne katılmıyorum" görüşünün hakim olduğunu göstermektedir. Bu durum, işletmenin sahiplenici kurumsal iletişim dilinin yeterince yerleşmediğini veya dış ilişkilerde tartışmaya konu olan durumların etkin şekilde tespit edilip iyileştirilmediğini işaret edebilir. Dolayısıyla, işletmelerin, dış paydaşlarla ilgili tartışmaya yol açan konuları belirleyip bu alanlarda yapıcı iletişim stratejileri geliştirmeleri, çalışanların duygusal bağlılığını destekleyici uygulamaların iyileştirilmesi açısından önemli bir adım olarak değerlendirilebilir.

Duygusal Bağlılık Ölçeğine ait üçüncü madde, *"Gerçekten de bu işletmenin sorunları benim sorunlarımmış gibi hissediyorum."* ifadesiyle ölçülmüştür ve ilgili maddenin ortalama değeri 3,16 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların, işletmenin sorunlarını kişisel sorunlarıymış gibi

benimseme düzeylerinin genel olarak nötr olduğunu, yani "ne katılıyorum ne katılmıyorum" görüşünün hâkim olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, çalışanların aidiyet duygusunu ve işletmeye olan sorumluluk hissini orta düzeyde değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin, çalışanların sorunlara ilişkin sahiplenme ve duyarlılık düzeylerini artıracak stratejiler geliştirmesi, duygusal bağlılık seviyesini güçlendirebilir.

Duygusal Bağlılık Ölçeğine ait dördüncü madde, *"Bu işletmedeki bağlılığım kadar başka işletmede bağlılığım olmayacağını düşünüyorum."* ifadesiyle ölçülmüş olup, ilgili sorunun ortalama değeri 2,98 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarının genel olarak olumsuz olduğunu, yani "katılmıyorum" görüşünün hâkim olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu madde duygusal bağlılık ölçeği içerisindeki en düşük ortalama değere sahip olup, çalışanların mevcut iş yerlerindeki aidiyet duygusunun yetersiz olduğunu işaret etmektedir. Hedeflenen verimlilik düzeylerine ulaşılabilmesi için, yüksek motivasyonla çalışan personelin sağladığı verimlilik artışı göz önüne alındığında, işletmenin çalışanların örgütsel bağlılık duygusunu güçlendirecek stratejik uygulamaları devreye alması gerekmektedir. Bu bağlamda, çalışan katılımını artıracak, aidiyet hissini pekiştirecek ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesini destekleyecek uygulamaların geliştirilmesi, örgütsel bağlılığın artırılmasına yönelik önemli bir adım olarak değerlendirilebilir.

Duygusal Bağlılık Ölçeğine ait beşinci madde, *"Bu işletmede kendimi, ailenin bir parçası gibi hissediyorum."* ifadesiyle ölçülmüş olup, ilgili soruya ilişkin ortalama değer 3,16 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların normatif bağlılık düzeylerine yönelik algılarının genel olarak nötr (ne katılıyorum ne katılmıyorum) bir tutum sergilediğini göstermektedir. Bu durum, çalışanların iş yerinde kendilerini aile ortamında görme derecesinin orta seviyede olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, işverenlerin çalışanların normatif bağlılıklarını artırıcı stratejiler geliştirmesi önem arz etmektedir. Özellikle, eğitim, evlilik, doğum, askerlik, hastalık ve vefat gibi önemli yaşam olaylarına ilişkin insan kaynakları süreçlerinin etkin bir şekilde uygulanması veya mevcut uygulamaların kuvvetlendirilmesi, çalışanların normatif bağlılık düzeyinin yükseltilmesine katkı sağlayabilir.

Duygusal Bağlılık Ölçeğine ait altıncı madde, *"Kendimi bu işletmeye duygusal olarak bağlı hissediyorum."* ifadesiyle ölçülmüş olup, ilgili sorunun ortalama değeri 3,11 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların duygusal bağlılık düzeylerine ilişkin algılarının genel olarak nötr (ne katılıyorum ne katılmıyorum) bir tutum sergilediğini göstermektedir. Çalışanların işletmeye karşı duygusal bağlılıklarının orta düzeyde olması, işletmelerin çalışan bağlılığını artırıcı stratejilere yönelmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, işverenin ve üst düzey yönetim ekibinin çalışanlarla daha güçlü bir iletişim kurmasını sağlayacak politikalar geliştirmesi önem arz etmektedir. Çalışanların iş yerinde aidiyet hissini artırmak ve daha olumlu bir iş ortamı oluşturmak amacıyla, işverenin yönetim kadrosu ile çalışanların daha fazla etkileşimde bulunabileceği fırsatlar yaratması gerekmektedir. Bu doğrultuda, proaktif kurumsal iletişim süreçlerinin oluşturulması veya mevcut iletişim süreçlerinin iyileştirilmesi, çalışanların işletmeye karşı duygusal bağlarını güçlendirebilecek önemli bir strateji olarak değerlendirilebilir.

Duygusal Bağlılık Ölçeğine ait yedinci madde, *"Bu işletmenin benim için çok büyük bir kişisel anlamı vardır."* ifadesiyle ölçülmüş olup, ilgili sorunun ortalama değeri 3,12 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların duygusal bağlılığının kişisel faktörler açısından (psikolojik sözleşme, kişisel ve iş beklentileri) orta düzeyde olduğunu, yani "ne katılıyorum ne katılmıyorum" görüşünün hâkim olduğunu göstermektedir. Çalışanların işletmeye kişisel anlam yüklemelerinde belirgin bir eğilim göstermemeleri, işletmenin duygusal bağlılık oluşturma stratejilerini geliştirme ihtiyacını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, işverenin çalışan bağlılığını güçlendirmek adına psikolojik sözleşme (çalışanların işyerine ve yönetime karşı algıladığı karşılıklı yükümlülükler), kişisel ihtiyaçlar ve iş beklentilerini karşılamaya yönelik politikalar geliştirmesi önem arz etmektedir. Çalışanların işletmeye yönelik duygusal bağlarını artırmak amacıyla, bireysel beklentileri dikkate alan, katılım ve motivasyonu destekleyen, çalışanların kendilerini işletmenin ayrılmaz bir parçası olarak hissetmelerini sağlayan uygulamaların hayata geçirilmesi gereklidir. Bu kapsamda, işverenin çalışanların kişisel faktörlerini daha iyi tanımlayan ve kapsayan bir yaklaşım benimsemesi, iş yerindeki aidiyet ve bağlılık duygusunu artırmada etkili olacaktır.

Duygusal Bağlılık Ölçeğine ait sekizinci madde, *"Bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum."* ifadesiyle ölçülmüş olup, ilgili sorunun ortalama değeri 3,24 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların işletmeye duyduğu aidiyet duygusunun orta düzeyde olduğunu, yani "ne katılıyorum ne katılmıyorum" görüşünün hâkim olduğunu göstermektedir. Çalışanların işletmeye olan aidiyetlerinin nötr düzeyde olması, işverenin çalışan bağlılığını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, işverenin çalışanların aidiyet duygusunu güçlendirecek faaliyetler yürütmesi, işletmenin sürdürülebilirliği açısından önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Çalışan devir hızı (turnover) yönetimi, işletmeler için maliyetleri azaltan ve çalışanların işten ayrılma eğilimini düşüren önemli bir süreçtir. İşverenin, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırmak ve uzun vadeli istihdamı teşvik etmek amacıyla çalışan devamlılığını sağlayıcı projeler geliştirmesi, özellikle iş gücü devrinin yüksek olduğu turizm sektöründe kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların ekonomik ve sosyal etkenlerden bağımsız olarak işletmeye duydukları aidiyetin yüksek olması, işveren markasının güçlenmesini destekleyen önemli bir göstergedir. Bu kapsamda, çalışan devir hızı eylem planlarının etkin şekilde takip edilmesi, çalışanların işten ayrılma nedenlerinin detaylı olarak analiz edilmesi ve buna bağlı olarak işletme politikalarının güncellenmesi gereklidir. Böylece, çalışanların iş yerine yönelik aidiyet duygusunun artırılması ve işletmenin uzun vadeli iş gücü istikrarını sağlaması mümkün olacaktır.

Yukarıda, duygusal bağlılık ölçeğine ilişkin maddeler değerlendirilerek çalışanların işletmeye yönelik duygusal bağlılık algıları ve mevcut uygulamalar analiz edilmiştir. Aşağıda ise İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'ne ait ortalama ve standart sapma değerleri ele alınmaktadır. Tablo 17, çalışanların iş yerinden ayrılma eğilimlerini belirlemeye yönelik verileri içermekte olup, çalışanların mevcut işlerinden ayrılma niyetine ilişkin tutumlarını analiz etmeye yönelik ölçüm sonuçlarını kapsamaktadır.

Tablo 17. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Soru No	Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
1	Aktif olarak başka bir iş arıyorum.	2.4842	1.21956
2	Bu işi bırakabileceğimi hissediyorum.	3.2477	1.17224
3	Seçim yapmakta ekonomik olarak özgür olsaydım, bu işi bırakırdım.	2.9865	1.22052

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Ortalama değerler 2,48 ile 3,24 arasında değişmektedir. *"Aktif olarak başka bir iş arıyorum"* ifadesinin ortalama puanı 2,48 ile en düşük seviyede kalırken, *"Bu işi bırakabileceğimi hissediyorum"* maddesi 3,24 ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu sonuçlar, çalışanların işten ayrılma niyetine ilişkin tutumlarının orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Standart sapma değerlerinin 1,17 ile 1,22 arasında değişmesi, yanıtların belirli bir düzeyde farklılık gösterdiğini ancak büyük bir yayılım içermediğini işaret etmektedir. Bu bulgular, çalışanların işten ayrılma niyetinin tamamen düşük olmadığını ve işverenlerin çalışan bağlılığını artırıcı stratejiler geliştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Özellikle, ekonomik faktörlerin işten ayrılma kararlarında belirleyici olduğu görülmektedir. İşletmelerin, çalışanların iş tatminini ve kariyer gelişimini destekleyerek işten ayrılma eğilimini azaltacak politikalar geliştirmesi önerilmektedir.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine ait birinci madde, *"Aktif olarak başka bir iş arıyorum."* ifadesiyle ölçülmüş olup, ilgili sorunun ortalama değeri 2,48 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların aktif olarak iş arama eğilimlerinin düşük olduğunu ve genel olarak "katılmıyorum" görüşünün hâkim olduğunu göstermektedir. İşten ayrılma niyetini ölçen üç temel soru arasında en düşük ortalama değere sahip olan bu madde, çalışanların mevcut işlerine yönelik bağlılıklarının görece yüksek olduğunu ve iş arayışında olmadıklarını göstermektedir. Ayrıca, tüm anket soruları içinde en düşük ortalamaya sahip olması, çalışanların mevcut iş koşullarından büyük ölçüde tatmin olduklarını ve iş değiştirme yönünde güçlü bir eğilim taşımadıklarını ortaya koymaktadır. Bu bulgu, işletmeler açısından olumlu bir gösterge olup, çalışan devir hızının düşük seviyede olduğunu ve işletmenin istihdam sürdürülebilirliğini sağlama konusunda başarılı bir yönetim sergilediğini

işaret etmektedir. Ancak, bu eğilimin uzun vadede korunabilmesi için işletmelerin çalışan bağlılığını artıran politikaları sürdürmesi ve iş koşullarını iyileştirmeye yönelik stratejilerini güçlendirmesi önerilmektedir.

İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait soruların ortalama değerleri karşılaştırıldığında, belirli bir tutarsızlık gözlemlenmektedir. Birinci madde, *"Aktif olarak başka bir iş arıyorum."* ifadesine verilen yanıtların ortalama değeri 2,48 olup, çalışanların iş arama konusunda düşük seviyede bir eğilim gösterdiğini ve genel olarak "katılmıyorum" görüşünün hâkim olduğunu göstermektedir. Ancak, ikinci madde, *"Bu işi bırakabileceğimi hissediyorum."* ifadesine ilişkin ortalama değerin 3,24 olması, çalışanların işten ayrılmaya yönelik belirli düzeyde bir düşünce geliştirdiğini, ancak bunun henüz kesin bir niyet haline dönüşmediğini işaret etmektedir. Üçüncü madde, *"Seçim yapmakta ekonomik olarak özgür olsaydım, bu işi bırakırdım."* ifadesine verilen yanıtların ortalaması ise 2,98 olup, çalışanların ekonomik özgürlükleri olması durumunda işten ayrılma eğilimlerinin düşük seviyede kaldığını ve genel olarak "katılmıyorum" görüşünün hâkim olduğunu göstermektedir. Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, çalışanların bilinçli ve kasıtlı bir şekilde iş değiştirme yönünde güçlü bir arzu taşımadıkları, ancak işten ayrılma fikrinin zihinsel olarak zaman zaman oluştuğu anlaşılmaktadır. Burada önemli olan nokta, işten ayrılma niyetinin bir süreç dâhilinde şekillendiği ve bu sürecin *"bilinçli ve kasıtlı bir arzu"* ile başladığının göz önünde bulundurulmasıdır. Çalışanların mevcut işlerinden ayrılma niyetine sahip olmaması, onların tamamen iş tatmini içinde oldukları anlamına gelmeyebilir. Bu nedenle, işletmelerin çalışan bağlılığını artırıcı ve iş tatminini yükseltici stratejiler geliştirmesi, uzun vadede iş gücü sürdürülebilirliği açısından kritik bir önem taşımaktadır.

4.6.4. Faktör Analizi

Bir sonraki aşamada, araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmış ve ölçeklerin faktör yapıları analiz edilmiştir. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), ölçümler ile faktörler arasındaki ilişkiyi teorik bir çerçeveden hareketle inceleyen bir tekniktir. Bu yöntem, teori üretmekten ziyade teoriyi test etmeye yönelik bir yaklaşım sunar. Örtük

değişkenlerin ve her bir örtük değişkenin hangi gözlenen değişkenlerden oluştuğunun bilinmesi, bu tekniğin uygulanmasını mümkün kılmaktadır. AFA, değişkenler arasındaki temel yapıyı belirleme ve bilgi edinme işlevi sağlarken, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) belirlenen faktörler arasındaki ilişkileri çeşitli açılardan değerlendirerek modelin doğruluğunu test etmektedir (Bozkurt, 2018, s.172). Bu bağlamda, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini ve faktör yapısını belirlemek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) tercih edilmiştir. AFA, literatürde mevcut olan yapıların araştırmada da ortaya çıkıp çıkmadığını test etmeye olanak tanımaktadır. Böylece, ölçeklerin daha önce belirlenen teorik çerçevelerle ne ölçüde uyumlu olduğu değerlendirilebilmektedir.

4.6.4.1. İşveren Markası Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan İşveren Markası Ölçeği kapsamında gerçekleştirilen Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) sonucunda, ölçeğin orijinal faktör yapısı ile analiz sonucunda elde edilen faktör yapısı karşılaştırılmıştır. Orijinal modelde belirlenen faktör boyutları ile IBM SPSS programı aracılığıyla gerçekleştirilen analiz sonucu ortaya çıkan faktör yapıları arasında belirli farklılıklar gözlemlenmiştir. Faktör analizinde, değişkenlerin belirli boyutlar altında kümelenmesi, faktör yüklerinin incelenmesi ve ölçüm geçerliliğinin sağlanması amacıyla kategori sınıflandırması yapılmıştır. Gerçekleştirilen analizde, Duygusal Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti boyutlarının her iki modelde de benzer ve tutarlı olduğu tespit edilmiştir. Ancak İşveren Markası Ölçeği'ne ilişkin faktör yapısında, orijinal model ile analiz sonucu elde edilen model arasında bazı farklılıklar bulunmuştur. Aşağıda, orijinal modelde belirlenen faktör boyutları ve yapılan analiz sonucunda SPSS tarafından oluşturulan yeni faktör boyutları karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır.

Orijinal İşveren Markası Faktör Analizi Boyutları

a) Sağlıklı İş Ortamı boyutunu oluşturan maddeler.

- Çalıştığım otel işletmesi, alınan kararlarda çalışanlarının fikirlerine önem verir.
- Çalıştığım otel işletmesi, görev aldığım bölümünün dışında diğer bölümlerde de "keyif alarak" çalışacağım fırsatlar sunar.

- Çalıştığım otel işletmesinde, benim yokluğumda işteki sorumluluğumu paylaşmaya hazır arkadaşlarım bulunur.
- İyi bir iş çıkardığımda, çalıştığım otel işletmesi, beni takdir eder.
- Çalıştığım otel işletmesi, nispeten stressiz bir çalışma ortamı sunar.
- Çalıştığım otel işletmesi, takım halinde çalışma fırsatı sunuyor.

b) Eğitim ve Gelişim boyutunu oluşturan maddeler.

- Çalıştığım otel işletmesi, bize çevrimiçi eğitim kursları sağlıyor.
- Çalıştığım otel işletmesi, düzenli olarak çeşitli konferanslar, "workshop" ve eğitim programları düzenler.
- Çalıştığım otel işletmesi, yabancı projelerde çalışmak için fırsatlar sunar.
- Çalıştığım otel işletmesi, çalışanlarının eğitim ve gelişimine büyük yatırım yapar.
- Çalıştığım otel işletmesi, çalışanların sürekli becerilerini geliştirme uygulamaları sağlar.
- Çalıştığım otel işletmesi, çalışanları için açık bir ilerleme yolu sunar.

c) İş Yaşam Dengesi boyutunu oluşturan maddeler.

- Çalıştığım otel işletmesi, esnek çalışma saatleri sağlar.
- Çalıştığım otel işletmesi, evden çalışma fırsatı sunar.
- Çalıştığım otel işletmenin bünyesinde, spor tesisleri bulunmaktadır.

d) Maaş ve Yan Haklar boyutunu oluşturan maddeler.

- Çalıştığım otel işletmesi, çalışanlara karşı adil davranır.
- Çalışanlardan tüm kural ve düzenlemelere uymaları beklenir.
- İnsani yardım olarak çalıştığım otel işletmesi, topluma karşı görevini yerine getiriyor.
- İşyerindeki disiplin dışı konuları bildirmek için gizli bir prosedür vardır.

e) Etik ve Sosyal Sorumluluk boyutunu oluşturan maddeler.

- Çalıştığım otel işletmesinin genel olarak sunduğu maaş, sektöre göre yüksektir.
- Çalıştığım otel işletmesi, fazla mesai ücretini ödemektedir.

- Çalıştığım otel işletmesi, çalışanların için SGK girişi yapar.
- Çalıştığım otel işletmesi, çalışan ve ailesi için özel sağlık sigortası da düzenler.

Yeni İşveren Markası Faktör Analizi Boyutları

Yapılan faktör analizi sonucunda, orijinal modelde belirlenen İş-Yaşam Dengesi ve Maaş ve Yan Haklar boyutlarının farklı faktörler altında gruplandığı, bazı değişkenlerin ise farklı faktörlere dağıldığı görülmüştür. Ayrıca, esnek çalışma saatleri değişkeninin faktör yükü 0,50'nin altında olduğu için faktör analizinden çıkarılmıştır. Bu doğrultuda, araştırmada kullanılan İşveren Markası Ölçeği'nin yapı geçerliliği açısından SPSS analizinde belirlenen yeni faktör yapısına göre değerlendirilmesi uygun görülmüştür. Yeni faktör boyutları, ölçek maddelerinin içeriklerine uygun şekilde yeniden adlandırılmış ve analiz sürecinde bu boyutlar temel alınarak değerlendirme yapılmıştır.

a) Kariyer Geliştirme boyutunu oluşturan maddeler.

- Çalıştığım otel işletmesi, görev aldığım bölümünün dışında diğer bölümlerde de "keyif alarak" çalışacağım fırsatlar sunar
- İyi bir iş çıkardığımda, çalıştığım otel işletmesi, beni takdir eder.
- Çalıştığım otel işletmesi, takım halinde çalışma fırsatı sunuyor.
- Çalıştığım otel işletmesi, çalışanlarının eğitim ve gelişimine büyük yatırım yapar.
- Çalıştığım otel işletmesi, çalışanların sürekli becerilerini geliştirme uygulamaları sağlar.
- İnsani yardım olarak çalıştığım otel işletmesi, topluma karşı görevini yerine getiriyor.

b) Sosyal ve Ekonomik Destek boyutunu oluşturan maddeler.

- Çalıştığım otel işletmesi, evden çalışma fırsatı sunar.
- Çalıştığım otel işletmenin bünyesinde, spor tesisleri bulunmaktadır.
- İşyerindeki disiplin dışı konuları bildirmek için gizli bir prosedür vardır.
- Çalıştığım otel işletmesinin genel olarak sunduğu maaş, sektöre göre yüksektir.

- Çalıştığım otel işletmesi, fazla mesai ücretini ödemektedir.
- Çalıştığım otel işletmesi, çalışan ve ailesi için özel sağlık sigortası da düzenler.

c) Sağlıklı İş Ortamı boyutunu oluşturan maddeler.

- Çalıştığım otel işletmesi, alınan kararlarda çalışanlarının fikirlerine önem verir.
- Çalıştığım otel işletmesi, görev aldığım bölümünün dışında diğer bölümlerde de "keyif alarak" çalışacağım fırsatlar sunar
- Çalıştığım otel işletmesinde, benim yokluğumda işteki sorumluluğumu paylaşmaya hazır arkadaşlarım bulunur.
- Çalıştığım otel işletmesi, nispeten stressiz bir çalışma ortamı sunar.
- Çalıştığım otel işletmesi, takım halinde çalışma fırsatı sunuyor.

d) Eğitim ve Geliştirme boyutunu oluşturan maddeler.

- Çalıştığım otel işletmesi, bize çevrimiçi eğitim kursları sağlıyor.
- Çalıştığım otel işletmesi, düzenli olarak çeşitli konferanslar, "workshop" ve eğitim programları düzenler.
- Çalıştığım otel işletmesi, yabancı projelerde çalışmak için fırsatlar sunar.

e) Kurallara Uyum boyutunu oluşturan maddeler.

- Çalışanlardan tüm kural ve düzenlemelere uymaları beklenir.
- Çalıştığım otel işletmesi, çalışanların için SGK girişi yapar

Tablo 18'de, İşveren Markası Ölçeği'ne yönelik faktör ve güvenirlik analizi sonuçları sunulmuştur. Faktör analizi kapsamında Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucu 0,94 olarak hesaplanmış olup, bu değer faktör analizine mükemmel düzeyde uygunluk göstermektedir. Ayrıca, Barlett Küresellik Testi sonucunda $\chi^2 = 6556,739$; $p < 0,001$ bulunmuş, bu da değişkenler arasındaki ilişkinin faktör analizi için yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 18. İşveren Markası Ölçeğine Yönelik Faktör ve Güvenirlik Analiz Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükü	Açıklayıcılık (%)	Cronbach α
Kariyer Geliştirme Boyutu			
İM4	0,657		
İM12	0,654		
İM16	0,638	49,277	0,905
İM10	0,633		
İM11	0,617		
İM18	0,548		
Sosyal ve Ekonomik Destek Boyutu			
İM14	0,783		
İM23	0,736		
İM20	0,711	8,058	0,860
İM19	0,648		
İM21	0,638		
İM15	0,631		
Sağlıklı İş Ortamı Boyutu			
İM1	0,738		
İM2	0,730		
İM3	0,640	5,620	0,881
İM5	0,590		
İM6	0,580		
Eğitim ve Geliştirme Boyutu			
İM8	0,785		
İM7	0,748	4,133	0,834
İM9	0,675		
Kurallara Uyum Boyutu			
İM22	0,822		
İM17	0,573	3,621	0,654
KMO: 0,940; Barlett Küresellik Testi Test: 6556,739; p: 0,000<.001			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Gerçekleştirilen Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) sonucunda, İşveren Markası Ölçeğinde yer alan 22 sorudan (13. soru çıkarılmıştır) oluşan ölçeğin 5 faktör altında toplandığı belirlenmiştir. Elde edilen faktör yapısının toplam açıklayıcılık oranı %70,64 olarak hesaplanmıştır. Faktörlerin açıklayıcılık düzeyleri incelendiğinde, en yüksek açıklayıcılık değeri %49,27 ile Kariyer Geliştirme Boyutuna ait olup, bu boyut altı sorudan oluşmaktadır. En düşük açıklayıcılık oranı ise %3,62 ile Kurallara Uyum Boyutuna ait olup, bu boyut iki sorudan oluşmaktadır. Tabloda yer alan değişkenler, İşveren Markası (İM) olarak kısaltılmış ve anket formunda bulunan soru numaralarına göre isimlendirilmiştir. Örneğin, İM4 değişkeni *"İyi bir iş çıkardığımda, çalıştığım*

otel işletmesi, beni takdir eder." ifadesini temsil etmektedir. Faktör yapıları ve ilgili güvenilirlik katsayıları (Cronbach α) şu şekilde belirlenmiştir:

Kariyer Geliştirme Boyutu: 6 değişkenden oluşmakta olup, açıklayıcılık oranı %49,27 ve güvenilirlik katsayısı 0,905 olarak hesaplanmıştır.

Sosyal ve Ekonomik Destek Boyutu: 6 değişkenden oluşmakta olup, açıklayıcılık oranı %8,06 ve güvenilirlik katsayısı 0,860 olarak belirlenmiştir.

Sağlıklı İş Ortamı Boyutu: 5 değişkenden oluşmakta olup, açıklayıcılık oranı %5,62 ve güvenilirlik katsayısı 0,881 olarak hesaplanmıştır.

Eğitim ve Geliştirme Boyutu: 3 değişkenden oluşmakta olup, açıklayıcılık oranı %4,13 ve güvenilirlik katsayısı 0,834 olarak belirlenmiştir.

Kurallara Uyum Boyutu: 2 değişkenden oluşmakta olup, açıklayıcılık oranı %3,62 ve güvenilirlik katsayısı 0,654 olarak hesaplanmıştır.

Bu bulgular, İşveren Markası Ölçeği'nin yapı geçerliliğinin sağlandığını ve güvenilirlik düzeylerinin kabul edilebilir seviyede olduğunu göstermektedir. Ölçekte yer alan faktörlerin, çalışanların işveren markasına yönelik algılarını anlamada güçlü bir ölçüm aracı sunduğu söylenebilir.

4.6.4.2. Duygusal Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Tablo 19'da Duygusal Bağlılık Ölçeği'ne yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar sunulmuştur. Faktör analizi kapsamında Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucu 0,894 olarak hesaplanmış olup, bu değer faktör analizine yüksek düzeyde uygunluk göstermektedir. Ayrıca, Barlett Küresellik Testi sonucunda $\chi^2 = 2261,171$; $p < 0,001$ bulunmuş ve değişkenler arasındaki ilişkinin faktör analizi için yeterli düzeyde olduğu doğrulanmıştır.

Tablo 19. Duygusal Bağlılık Ölçeğine Yönelik Faktör ve Güvenilirlik Analiz Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükü	Açıklayıcılık (%)	Cronbach α
Duygusal Bağlılık Boyutu			
DB6	0,873	61,978	0,910
DB5	0,869		
DB7	0,837		
DB1	0,820		
DB4	0,770		
DB3	0,760		
DB8	0,756		
DB2	0,568		
KMO: 0,894; Barlett Küresellik Testi Test: 2261,171; p: 0,000<.001			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Gerçekleştirilen AFA sonucunda, Duygusal Bağlılık Ölçeği'nin tek faktörlü bir yapı sergilediği belirlenmiştir. Ölçeğin toplam açıklayıcılık oranı %61,97 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgu, ölçeğin çalışanların işletmeye yönelik duygusal bağlılığını ölçmede güçlü bir yapı sunduğunu göstermektedir. Tabloda yer alan değişkenler, Duygusal Bağlılık (DB) olarak kısaltılmış ve anket formunda bulunan soru numaralarına göre isimlendirilmiştir. Örneğin, DB6 değişkeni *"Kendimi bu işletmeye duygusal olarak bağlı hissediyorum."* ifadesini temsil etmektedir. Tek faktörlü yapıda en yüksek faktör yükü 0,873 ile DB6 maddesine ait olurken, en düşük faktör yükü 0,568 ile DB2 maddesinde gözlemlenmiştir. Ölçeğin Cronbach α katsayısı 0,910 olarak hesaplanmış olup, bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda, Duygusal Bağlılık Ölçeği'nin yapı geçerliliğinin sağlandığı ve güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu sonucuna varılabilir. Ölçekte yer alan maddelerin tek bir faktör altında toplanması, ölçeğin çalışanların işletmeye yönelik duygusal bağlılıklarını ölçmede sağlam bir yapı sunduğunu desteklemektedir.

4.6.4.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Tablo 20'de İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'ne yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar sunulmuştur. Faktör analizi kapsamında Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucu 0,661 olarak hesaplanmış olup, bu değer faktör analizine düşük seviyede uygunluk göstermektedir. Bununla birlikte,

Barlett Küresellik Testi sonucu $\chi^2 = 785,951$; $p < 0,001$ olarak bulunmuş ve değişkenler arasındaki ilişkinin faktör analizi için yeterli düzeyde olduğunu göstermiştir.

Tablo 20. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Yönelik Faktör ve Güvenilirlik Analiz Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükü	Açıklayıcılık (%)	Cronbach α
İşten Ayrılma Niyeti Boyutu			
İAN2 İAN1 İAN3	0,947 0,878 0,861	80,314	0,898
KMO: 0,661; Barlett Küresellik Testi Test: 785,951; p: 0,000<.001			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Gerçekleştirilen AFA sonucunda, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nin tek faktörlü bir yapı sergilediği belirlenmiştir. Ölçeğin toplam açıklayıcılık oranı %80,31 olarak hesaplanmış olup, bu değer ölçeğin işten ayrılma niyetini ölçmede güçlü bir yapı sunduğunu göstermektedir. Faktör yapısına ilişkin analizde, en yüksek faktör yükü 0,947 ile İAN2 değişkeninde (Bu işi bırakabileceğimi hissediyorum.) gözlemlenirken, en düşük faktör yükü 0,861 ile İAN3 değişkeninde (Seçim yapmakta ekonomik olarak özgür olsaydım, bu işi bırakırdım.) tespit edilmiştir. Ölçeğin Cronbach α katsayısı 0,898 olarak hesaplanmış olup, bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nin yapı geçerliliğinin sağlandığını ve güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin tek bir faktör altında toplanması, ölçeğin çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmede tutarlı bir yapı sunduğunu desteklemektedir.

4.6.5. Korelasyon Analizi

Araştırmanın hipotezlerini test etmek üzere yapılacak analizlerden önce değişkenler arasındaki ilişkilerin derecesini ve yönünü belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi değerleri için Spearman korelasyon katsayıları kullanılmıştır. Tablo 21, elde edilen korelasyon katsayılarını ve değişkenler arasındaki ilişki düzeylerini göstermektedir.

Spearman korelasyon katsayısının tercih edilmesinin temel nedeni, araştırmada kullanılan verilerin Likert tipi ölçekle ölçülmesidir. Likert ölçekli veriler sıralı (ordinal) ölçek türüne sahip olduğundan, parametrik olmayan analiz yöntemleriyle değerlendirilmesi gerekmektedir. Pearson korelasyon katsayısı, değişkenlerin sürekli ve normal dağılım gösterdiği durumlarda kullanılırken, Spearman korelasyonu, sıralı (ordinal) değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için daha uygundur. Ayrıca, Spearman korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki monotonik ilişkileri değerlendirmekte olup, yalnızca doğrusal ilişkileri değil, doğrusal olmayan ancak sıralı bir düzen içinde değişen ilişkileri de analiz edebilmektedir. Bu özellik, özellikle Likert tipi ölçekler kullanılarak yapılan sosyal bilim araştırmalarında önemli bir avantaj sağlamaktadır.

Tablo 21. Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	İM	KG	SED	SAİO	EGGE	KU	DB	İAN
1. İşveren Markası	3,03	0,81	1							
2. Kariyer Geliştirme	3,05	0,95	0,925**	1						
3. Sos. ve Eko. Dest.	2,83	0,94	0,801**	0,621**	1					
4. Sağ. İş Ortamı	3,10	0,94	0,893**	0,805**	0,603**	1				
5. Eğit ve Geliştirme	3,01	1,03	0,790**	0,752**	0,485**	0,673**	1			
6. Kurallara Uyma	3,47	0,96	0,706**	0,629**	0,487**	0,643**	0,511**	1		
7. Duygusal Bağlılık	3,13	0,89	0,802**	0,717**	0,667**	0,714**	0,626**	0,585**	1	
8. İşten Ayrılma Niy.	2,90	0,43	-0,132**	-0,158**	0,014	-0,167**	-0,130**	-0,088	-0,094*	1

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 21'de sunulan bulgular, işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişki, işveren markasının alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde de benzer şekilde gözlemlenmiştir. Ancak Sosyal ve Ekonomik Destek (SED) boyutunda (r=0,014) pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum, işveren markasının diğer alt boyutlarının aksine, sosyal ve ekonomik destek mekanizmalarının işten ayrılma niyetini düşürmede beklenen etkiyi yaratmadığını göstermektedir. Sosyal ve ekonomik destek boyutuna ait sorular incelendiğinde, çalışanların ücret ve ek haklara yönelik değerlendirmelerinin ön planda olduğu görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı bölgedeki benzer işletmeler arasında ücret skalalarının büyük ölçüde benzerlik göstermesi, çalışanların iş değiştirerek gelirlerini artırmalarını kısıtlamaktadır. Bu bağlamda, çalışanların ekonomik olarak daha iyi bir gelir elde etmek için işletme değiştirmenin yeterli olmadığı, bunun yerine kariyer gelişimi yoluyla üst pozisyonlara

yükselmeleri gerektiği sonucuna ulaşılabilir. Bu bulgu, Kariyer Geliştirme (KG) boyutundaki (r=-0,158) negatif yönlü ilişki ile desteklenmektedir.

Tablo 21'de ayrıca, işten ayrılma niyeti ile işveren markası boyutları arasındaki ilişkiler detaylı olarak incelenmiştir. İşten ayrılma niyeti ile en düşük negatif korelasyon değeri Sağlıklı İş Ortamı (SAİO) boyutunda (r=-0,167) gözlemlenmiştir. Bu durum, çalışma ortamının işten ayrılma niyetine olan etkisinin diğer faktörlere kıyasla daha sınırlı olabileceğini göstermektedir. Buna karşılık, en yüksek negatif korelasyon değeri Kurallara Uyma (KU) boyutunda (r=-0,088) tespit edilmiştir. Kurallara Uyma (KU) boyutundaki değişkenler incelendiğinde, çalışanların yasal zorunluluklar ve işletme disiplin süreçlerine ilişkin algılarının öne çıktığı görülmektedir. Özellikle, SGK kaydı ve işletme disiplin prosedürlerine ilişkin soruların bulunduğu bu boyutun, çalışanların işten ayrılma kararlarını doğrudan etkilemediği anlaşılmaktadır. Çalışanlar, iş değiştirdiklerinde de benzer yasal düzenlemelere tabi olacaklarını düşündüklerinden, bu boyuttaki değerlendirmeleri büyük ölçüde işletme kültürünün dışında, mevzuatın zorunlu kıldığı düzenlemeler kapsamında gerçekleştirilmiş olabilir. Bu nedenle, Kurallara Uyma boyutunun işten ayrılma niyetine etkisi sınırlı kalmıştır.

Genel olarak, bulgular işveren markasının çalışan bağlılığını artırma ve işten ayrılma niyetini azaltma konusunda önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, çalışanların ekonomik beklentileri, işten ayrılma niyetine doğrudan etki etmemekte, bunun yerine kariyer gelişimi fırsatlarının iş yerinde sağlanması daha belirleyici olmaktadır. Ayrıca, iş yerindeki sağlıklı çalışma ortamı ve kuralların varlığı da çalışanların iş değişikliği eğilimlerini etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır.

4.6.6. Hipotez Testleri

Araştırmanın temel hipotezlerini test etmek amacıyla İşveren Markası ve alt boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkileri detaylı olarak analiz edilmiştir. Aşağıdaki bölümde, bu hipotezlere yönelik gerçekleştirilen istatistiksel testlerin bulguları sunulmaktadır.

4.6.6.1. İşveren Markası ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Araştırmanın birinci hipotezi "*H1: İşveren markası işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilemektedir."* şeklinde belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 22'de gösterilmiştir.

Tablo 22. İşveren Markasının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi Değerleri

	Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti		
		β	**s.s.**
Bağımsız Değişken: İşveren Markası		- 0,068	0,024
	R^2 = 0,017		
	F = 7,592; p = 0,006<0,05*		

* p<0,05

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 22'de sunulan bulgulara göre işveren markasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatif yönlü ve anlamlıdır (β= -0,068; p<0,05). Bu sonuca göre katılımcıların işveren markasına yönelik algılamaları arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Elde edilen bu bulguya göre araştırmanın birinci hipotezi (H_1) desteklenmiştir.

Araştırmanın birinci hipotezi kapsamında alt hipotez "H_{1a}*: İşveren markasının kariyer geliştirme boyutu işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilemektedir."* şeklinde belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 23'te gösterilmiştir.

Tablo 23. İşveren Markası Kariyer Geliştirme Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi Değerleri

	Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti		
		β	**s.s.**
Bağımsız Değişken: Kariyer Geliştirme Boyutu		- 0,076	0,212
	R^2 = 0,028		
	F = 12,701; p = 0,000<0,05*		

* p<0,05

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 23'te sunulan bulgulara göre işveren markası kariyer geliştirme boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatif yönlü ve anlamlıdır (β=-0,076; p<0,05). Bu sonuca göre katılımcıların işveren markası altında kariyer gelişimine yönelik algılamaları arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Elde edilen bu bulguya göre araştırmanın H_{1a} hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın birinci hipotezi kapsamında alt hipotez *"H_{1b}: İşveren markasının sosyal ve ekonomik geliştirme boyutu işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilemektedir."* şeklinde belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 24'te gösterilmiştir.

Tablo 24. İşveren Markası Sosyal ve Ekonomik Geliştirme Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

	Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti	
	β	**s.s.**
Bağımsız Değişken: Sosyal ve Ekonomik Destek Boyutu	0,002	0,217
	R^2 = 0,001	
	F = 1,009; p = 0,923>0,05*	

* p>0,05

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki Tablo 24'te sunulan bulgulara göre işveren markası sosyal ve ekonomik geliştirme boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlı değildir (β= 0,002; p>0,05). Bu sonuca göre katılımcıların işveren markası altında sosyal ve ekonomik gelişimine yönelik ilişkinin anlamlı olmaması bir bağ olmadığını ifade eder. Elde edilen bu bulguya göre araştırmanın H_{1b} hipotezi desteklenmemiştir.

Araştırmanın birinci hipotezi kapsamında alt hipotez *"H_{1c}: İşveren markasının sağlıklı iş ortamı boyutu işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilemektedir."* şeklinde belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 25'te gösterilmiştir.

Tablo 25. İşveren Markası Sağlıklı İş Ortamı Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

	Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti		
		β	**s.s.**
Bağımsız Değişken: Sağlıklı İş Ortamı Boyutu		- 0,082	0,231
	R^2 = 0,032		
	F = 15,013; p = 0,000<0,05*		

* p<0,05

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki Tablo 25'te sunulan bulgulara göre işveren markası sağlıklı iş ortamı boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır (β=-0,082; p<0,05). Bu sonuca göre katılımcıların işveren markası altında sağlıklı iş ortamı gelişimine yönelik algılamaları arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Elde edilen bu bulguya göre araştırmanın H_{1c} hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın birinci hipotezi kapsamında alt hipotez "H_{1d}*: İşveren markasının eğitim ve geliştirme boyutu işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilemektedir."* şeklinde belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 26'da gösterilmiştir.

Tablo 26. İşveren Markası Eğitim ve Geliştirme Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

	İşten Ayrılma Niyeti		
		β	**s.s.**
Bağımsız Değişken: Eğitim ve Geliştirme Boyutu		- 0,061	0,195
	R^2 = 0,021		
	F = 9,827; p = 0,001<0,05*		

* p<0,05

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki Tablo 26'da sunulan bulgulara göre işveren markası eğitim ve geliştirme boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır (β=-0,061; p<0,05). Bu sonuca göre katılımcıların işveren markası altında eğitim ve geliştirmeye yönelik algılamaları arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Elde edilen bu bulguya göre araştırmanın H_{1d} hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın birinci hipotezi kapsamında alt hipotez *"H_{1e}: İşveren markasının kurallara uyma boyutu işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilemektedir."* şeklinde belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 27'de gösterilmiştir.

Tablo 27. İşveren Markası Kurallara Uyma Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

	Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti		
		β	**s.s.**
Bağımsız Değişken: Kurallara Uyma Boyutu		- 0,021	0,213
	R^2 = 0,028		
	F = 1,038; p = 0,308>0,05*		

* p>0,05

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 27'de sunulan bulgulara göre işveren markası kurallara boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatif yönlü ve anlamlıdır (β=-0,021; p<0,05). Bu sonuca göre katılımcıların işveren markası altında kurallara uymaya yönelik algılamaları arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Elde edilen bu bulguya göre araştırmanın H_{1e} hipotezi desteklenmiştir.

4.6.6.2. İşveren Markası ve Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Araştırmanın ikinci hipotezi "*H_2: İşveren markası duygusal bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir."* Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 28'de gösterilmiştir.

Tablo 28. İşveren Markasının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

	Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık		
		β	**s.s.**
Bağımsız Değişken: İşveren Markası		0,873	0,031
	R^2 = 0,633		
	F = 762,778; p = 0,000<0,05*		

* p<0,05

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 28'de sunulan bulgulara göre işveren markasının, işveren markasının işten ayrılma niyeti üzerindeki duygusal bağlılık etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır (β= 0,873; p<0,05). Bu sonuca göre katılımcıların işveren markasına yönelik algılamaları arttıkça duygusal bağlılıkları da artmaktadır. Elde edilen bu bulguya göre araştırmanın ikinci hipotezi (H_2) desteklenmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi kapsamında alt hipotez *"H_{2a}: İşveren markasının kariyer geliştirme boyutu duygusal bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir."* şeklinde belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 29'da gösterilmiştir.

Tablo 29. İşveren Markası Kariyer Geliştirme Boyutunun Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

	Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık		
		β	**s.s.**
Bağımsız Değişken: Kariyer Geliştirme Boyutu		0,676	0,031
	R^2 = 0,514		
	F = 469,141; p = 0,000<0,05*		

* p<0,05

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 29'da sunulan bulgulara göre işveren markası kariyer geliştirme boyutunun duygusal bağlılık üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır (β= 0,676; p<0,05). Bu sonuca göre katılımcıların işveren markası altında kariyer gelişimine yönelik algılamaları arttıkça duygusal bağlılıkları artmaktadır. Elde edilen bu bulguya göre araştırmanın H_{2a} hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi kapsamında alt hipotez *"H_{2b}: İşveren markasının sosyal ve ekonomik geliştirme boyutu duygusal bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir."* şeklinde belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 30'da gösterilmiştir.

Tablo 30. İşveren Markası Sosyal ve Ekonomik Destek Boyutunun Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

	Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık		
		β	**s.s.**
Bağımsız Değişken: Sosyal ve Ekonomik Destek Boyutu		0,628	0,034
	R^2 = 0,436		
	F = 341,623; p = 0,000<0,05*		

* p<0,05

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 30'da sunulan bulgulara göre işveren markası sosyal ve ekonomik geliştirme boyutunun duygusal bağlılık üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır (β= 0,628; p<0,05). Bu sonuca göre katılımcıların işveren markası altında sosyal ve ekonomik gelişimine yönelik algılamaları arttıkça duygusal bağlılıkları artmaktadır. Elde edilen bu bulguya göre araştırmanın H_{2b} hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi kapsamında alt hipotez "H_{2c} *İşveren markasının sağlıklı iş ortamı boyutu duygusal bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir."* şeklinde belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 31'de gösterilmiştir.

Tablo 31. İşveren Markası Sağlıklı İş Ortamı Boyutunun Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

	Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık		
		β	**s.s.**
Bağımsız Değişken: Sağlıklı İş Ortamı Boyutu		0,678	0,031
	R^2 = 0,513		
	F = 465,850; p = 0,000<0,05*		

* p<0,05

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 31'de sunulan bulgulara göre işveren markası sağlıklı iş ortamı boyutunun duygusal bağlılık üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır (β= 0,678; p<0,05). Bu sonuca göre katılımcıların işveren markası altında sağlıklı iş ortamı gelişimine yönelik algılamaları arttıkça duygusal bağlılıkları artmaktadır. Elde edilen bu bulguya göre araştırmanın H_{2c} hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi kapsamında alt hipotez *"H_{2d}: İşveren markasının eğitim ve geliştirme boyutu duygusal bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir."* şeklinde belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 32'de gösterilmiştir.

Tablo 32. İşveren Markası Eğitim ve Geliştirme Boyutunun Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

	Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık	
	β	**s.s.**
Bağımsız Değişken: Eğitim ve Geliştirme Boyutu	0,531	0,032
	R^2 = 0,376	
	F = 266,784; p = 0,000<0,05*	

* p<0,05

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 32'de sunulan bulgulara göre işveren markası eğitim ve geliştirme boyutunun duygusal bağlılık üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır (β= 0,531; p<0,05). Bu sonuca göre katılımcıların işveren markası altında eğitim ve geliştirme gelişimine yönelik algılamaları arttıkça duygusal bağlılıkları artmaktadır. Elde edilen bu bulguya göre araştırmanın H_{2d} hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi kapsamında alt hipotez *"H_{2e}*: İşveren markasının kurallara uyma boyutu duygusal bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir.*"* şeklinde belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 33'te gösterilmiştir.

Tablo 33. İşveren Markası Kurallara Uyma Boyutunun Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

	Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık	
	β	**s.s.**
Bağımsız Değişken: Kurallara Uyma Boyutu	0,577	0,035
	R^2 = 0,381	
	F = 272,668; p = 0,000<0,05*	

* p<0,05

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 33'te sunulan bulgulara göre işveren markası kurallara uyma boyutunun duygusal bağlılık üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır (β= 0,577; p<0,05). Bu sonuca göre katılımcıların işveren markası altında kurallara uyma gelişimine yönelik algılamaları arttıkça duygusal bağlılıkları artmaktadır. Elde edilen bu bulguya göre araştırmanın H_{2e} hipotezi desteklenmiştir.

4.6.6.1. Duygusal Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Araştırmanın üçüncü hipotezi *"H_3: Duygusal bağlılık işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilemektedir."* şeklinde belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 34'te gösterilmiştir.

Tablo 34. Duygusal Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

	Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti	
	β	**s.s.**
Bağımsız Değişken: Duygusal Bağlılık	-0,042	0,023
	R^2 = 0,08	
	F = 3,382; p = 0,047<0,05*	

* p<0,05

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 34'te sunulan bulgulara göre duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatif yönlü ve anlamlıdır (β= -0,042; p<0,05). Bu sonuca göre katılımcıların duygusal bağlılıkları arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Elde edilen bu bulguya göre araştırmanın H_3 hipotezi desteklenmiştir.

4.6.6.1. İşveren Markası ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkisine Yönelik Bulgular

Araştırmanın temel amacı kapsamında geliştirilen dördüncü hipotezi "*H_4: İşveren markasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü vardır*" olarak kurgulanmıştır. Söz konusu aracılık etkiyi test etmek üzere SPSS Process makrosu üzerinden yapılan analiz sonuçları Tablo 35'te sunulmuştur.

Tablo 35. İşveren Markasının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü

İM → İAN	Etki	s.s.	t	Anl.	CI	
					LLCI	ULCI
Toplam Etki	-0,068	0,024	-2,755	0,006*	-0,117	-0,019
Doğrudan Etki	-0,087	0,041	-2,120	0,034*	-0,167	-0,006
İM → DB → İAN	**Etki**	**s.s.**	**CI**		**Aracı Etki**	
			LLCI	**ULCI**		
Dolaylı Etki	0,018	0,033	***-0,048***	***0,082***	Yok	
Top. Stand. Dol. Etki	0,035	0,064	-0,090	0,159		
Sobel Testi	**Z Skoru**				**Anl.**	
	0,568				0,569**	

*İM= İşveren Markası; DB= Duygusal Bağlılık; İAN= İşten Ayrılma Niyeti; CI: Güven Aralığı; LLCI= %95 güven aralığı alt sınır; ULCI= %95 güven aralığı üst sınır; Anl: Anlamlılık; * p<0,05;** p>0,05*

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 35'te sunulan ve Hayes (2017) tarafından geliştirilen Process macro analizi kapsamında bootstrap tekniği kullanılarak yapılan aracılık analizi sonuçlarına göre; %95 güven aralığında CI değerinin alt sınırı ve üst sınırı olarak belirlenen değerleri arasında 0 (sıfır) değerinin olmaması gerekmektedir (Gürbüz, 2019, s. 66). Yapılan analiz sonuçları alt sınır güven aralığı (LLCI=-0,048) ve üst sınır güven aralığı (ULCI= 0,082) değerleri içinde 0 (sıfır) değerinin bulunduğu tespit edilmiş olup buna göre aracılık etkiden söz edebilmek mümkün değildir. Ayrıca elde edilen Sobel Testi sonucu z değerinin (z=0,568) da 1,96 değerinden küçük ve anlamsız (p=0,569>0,05) olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulardan hareketle H_4 hipotezi desteklenmemiştir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi kapsamında alt hipotez "H_{4a}: *İşveren markası kariyer geliştirme boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü vardır."* şeklinde belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 36'te gösterilmiştir.

Tablo 36. İşveren Markası Kariyer Geliştirme Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü

KG → İAN	Etki	s.s.	t	Anl.	CI	
					LLCI	ULCI
Toplam Etki	-0,075	0,021	-3,563	0,004*	-0,1172	-0,033
Doğrudan Etki	-0,097	0,030	-3,202	0,001*	-0,157	-0,037
KG → DB → İAN	**Etki**	**s.s.**	**CI**		**Aracı Etki**	
			LLCI	**ULCI**		
Dolaylı Etki	0,021	0,024	***-0,026***	***0,069***	Yok	
Top. Stand. Dol. Etki	0,048	0,054	-0,057	0,154		
Sobel Testi	**Z Skoru**				**Anl.**	
	1,001				0,316**	
*KG= Kariyer Geliştirme; DB= Duygusal Bağlılık; İAN= İşten Ayrılma Niyeti; CI: Güven Aralığı; LLCI= %95 güven aralığı alt sınır; ULCI= %95 güven aralığı üst sınır; Anl: Anlamlılık; *p<0,05; **p>0,05*						

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 36'da sunulan ve Hayes (2017) tarafından geliştirilen Process macro analizi kapsamında bootstrap tekniği kullanılarak yapılan aracılık analizi sonuçlarına göre; %95 güven aralığında CI değerinin alt sınırı ve üst sınırı olarak belirlenen değerleri arasında 0 (sıfır) değerinin olmaması gerekmektedir (Gürbüz, 2019, s. 66). Yapılan analiz sonuçları alt sınır güven aralığı (LLCI=-0,026) ve üst sınır güven aralığı (ULCI= 0,069) değerleri içinde 0 (sıfır) değerinin bulunduğu tespit edilmiş olup buna göre aracılık etkiden söz edebilmek mümkün değildir. Ayrıca elde edilen Sobel Testi sonucu z değerinin (z=1,001) de 1,96 değerinden küçük ve anlamsız (p=0,316>0,05) olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulardan hareketle H_{4a} hipotezi desteklenmemiştir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi kapsamında alt hipotez "H_{4b}: *İşveren markası sosyal ve ekonomik geliştirme boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü vardır."* şeklinde belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 37'de gösterilmiştir.

Tablo 37. İşveren Markası Sosyal ve Ekonomik Destek Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü

SED → İAN	Etki	s.s.	t	Anl.	CI	
					LLCI	ULCI
Toplam Etki	0,002	0,021	0,095	0,923*	-0,040	0,044
Doğrudan Etki	0,050	0,028	1,748	0,081*	-0,006	0,106
SED → DB → İAN	**Etki**	**s.s.**	**CI**		**Aracı Etki**	
			LLCI	**ULCI**		
Dolaylı Etki	-0,048	0,020	***-0,089***	***-0,007***	Var	
Top. Stand. Dol. Etki	-0,105	0,044	-0,192	-0,016		
Sobel Testi	**Z Skoru**				**Anl.**	
	2,511				0,012**	

*SED= Sosyal ve Ekonomik Destek; DB= Duygusal Bağlılık; İAN= İşten Ayrılma Niyeti; CI: Güven Aralığı; LLCI= %95 güven aralığı alt sınır; ULCI= %95 güven aralığı üst sınır; Anl: Anlamlılık; *p>0,05; **p<0,05*

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 37'de sunulan ve Hayes (2017) tarafından geliştirilen Process macro analizi kapsamında bootstrap tekniği kullanılarak yapılan aracılık analizi sonuçlarına göre; %95 güven aralığında CI değerinin alt sınırı ve üst sınırı olarak belirlenen değerleri arasında 0 (sıfır) değerinin olmaması gerekmektedir (Gürbüz, 2019, s. 66). Yapılan analiz sonuçları alt sınır güven aralığı (LLCI=-0,089) ve üst sınır güven aralığı (ULCI= -0,007) değerleri içinde 0 (sıfır) değerinin bulunmadığı tespit edilmiş olup buna göre aracılık etkiden söz edebilmek mümkündür. Ayrıca elde edilen Sobel Testi sonucu z değerinin (z=2,511) de 1,96 değerinden büyük ve anlamlı (p=0,012<0,05) olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulardan hareketle H_{4b} hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi kapsamında alt hipotez "H_{4c}*: İşveren markası sağlıklı iş ortamı boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü vardır."* şeklinde belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 38'de gösterilmiştir.

Tablo 38. İşveren Markası Sağlıklı İş Ortamı Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü

SAİO → İAN	Etki	s.s.	t	Anl.	CI	
					LLCI	ULCI
Toplam Etki	-0,082	0,021	-3,563	0,004*	-0,124	-0,040
Doğrudan Etki	-0,111	0,030	-3,202	0,001*	-0,170	-0,051
SAİO → DB → İAN	**Etki**	**s.s.**	**CI**		**Aracı Etki**	
			LLCI	**ULCI**		
Dolaylı Etki	0,028	0,022	***-0,014***	***0,072***	Yok	
Top. Stand. Dol. Etki	0,062	0,049	-0,031	0,159		
Sobel Testi	**Z Skoru**				**Anl.**	
	1,305				0,191**	

*SAİO= Sağlıklı İş Ortamı; DB= Duygusal Bağlılık; İAN= İşten Ayrılma Niyeti; CI: Güven Aralığı; LLCI= %95 güven aralığı alt sınır; ULCI= %95 güven aralığı üst sınır; Anl: Anlamlılık; *p<0,05; **p>0,05*

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 38'de sunulan ve Hayes (2017) tarafından geliştirilen Process macro analizi kapsamında bootstrap tekniği kullanılarak yapılan aracılık analizi sonuçlarına göre; %95 güven aralığında CI değerinin alt sınırı ve üst sınırı olarak belirlenen değerleri arasında 0 (sıfır) değerinin olmaması gerekmektedir (Gürbüz, 2019, s. 66). Yapılan analiz sonuçları alt sınır güven aralığı (LLCI=-0,014) ve üst sınır güven aralığı (ULCI= 0,072) değerleri içinde 0 (sıfır) değerinin bulunduğu tespit edilmiş olup buna göre aracılık etkiden söz edebilmek mümkün değildir. Ayrıca elde edilen Sobel Testi sonucu z değerinin (z=1,305) de 1,96 değerinden küçük ve anlamsız (p=0,191>0,05) olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulardan hareketle H_{4c} hipotezi desteklenmemiştir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi kapsamında alt hipotez "H_{4d}*: İşveren markası eğitim ve geliştirme boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü vardır.*" şeklinde belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 39'da gösterilmiştir.

Tablo 39. İşveren Markası Eğitim ve Geliştirme Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü

EG → İAN	Etki	s.s.	t	Anl.	CI	
					LLCI	ULCI
Toplam Etki	-0,061	0,019	-3,134	0,001*	-0,099	-0,022
Doğrudan Etki	-0,062	0,024	-2,527	0,011*	-0,111	-0,013
EG → DB → İAN	**Etki**	**s.s.**	**CI**		**Aracı Etki**	
			LLCI	**ULCI**		
Dolaylı Etki	0,001	0,015	***-0,029***	***0,033***	Yok	
Top. Stand. Dol. Etki	0,003	0,037	-0,069	0,079		
Sobel Testi	**Z Skoru**				**Anl.**	
	0,089				0,928**	

*EG= Eğitim ve Geliştirme; DB= Duygusal Bağlılık; İAN= İşten Ayrılma Niyeti; CI: Güven Aralığı; LLCI= %95 güven aralığı alt sınır; ULCI= %95 güven aralığı üst sınır; Anl: Anlamlılık; *p<0,05; **p>0,05*

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 39' da sunulan ve Hayes (2017) tarafından geliştirilen Process macro analizi kapsamında bootstrap tekniği kullanılarak yapılan aracılık analizi sonuçlarına göre; %95 güven aralığında CI değerinin alt sınırı ve üst sınırı olarak belirlenen değerleri arasında 0 (sıfır) değerinin olmaması gerekmektedir (Gürbüz, 2019, s. 66). Yapılan analiz sonuçları alt sınır güven aralığı (LLCI=-0,029) ve üst sınır güven aralığı (ULCI= 0,033) değerleri içinde 0 (sıfır) değerinin bulunduğu tespit edilmiş olup buna göre aracılık etkiden söz edebilmek mümkün değildir. Ayrıca elde edilen Sobel Testi sonucu z değerinin (z=0,928) de 1,96 değerinden küçük ve anlamsız (p=0,928>0,05) olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulardan hareketle H_{4d} hipotezi desteklenmemiştir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi kapsamında alt hipotez "H_{4e}*: İşveren markası kurallara uyma boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü vardır.*" şeklinde belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 40'da gösterilmiştir.

Tablo 40. İşveren Markası Kurallara Uyma Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü

KU → İAN	Etki	s.s.	t	Anl.	CI	
					LLCI	ULCI
Toplam Etki	-0,021	0,021	-1,019	0,308**	-0,063	0,020
Doğrudan Etki	-0,003	0,027	0,144	0,885**	-0,049	0,057
KU → DB → İAN	**Etki**	**s.s.**	**CI**		**Aracı Etki**	
			LLCI	**ULCI**		
Dolaylı Etki	-0,025	0,019	***-0,063***	***0,011***	Yok	
Top. Stand. Dol. Etki	-0,057	0,041	-0,137	0,024		
Sobel Testi	**Z Skoru**				**Anl.**	
	-1,524				0,127**	

*KU= Kurallara Uyma; DB= Duygusal Bağlılık; İAN= İşten Ayrılma Niyeti; CI: Güven Aralığı; LLCI= %95 güven aralığı alt sınır; ULCI= %95 güven aralığı üst sınır; Anl: Anlamlılık; *p<0,05; **p>0,05*

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 40'da sunulan ve Hayes (2017) tarafından geliştirilen Process macro analizi kapsamında bootstrap tekniği kullanılarak yapılan aracılık analizi sonuçlarına göre; %95 güven aralığında CI değerinin alt sınırı ve üst sınırı olarak belirlenen değerleri arasında 0 (sıfır) değerinin olmaması gerekmektedir (Gürbüz, 2019, s. 66). Yapılan analiz sonuçları alt sınır güven aralığı (LLCI=-0,063) ve üst sınır güven aralığı (ULCI= 0,011) değerleri içinde 0 (sıfır) değerinin bulunduğu tespit edilmiş olup buna göre aracılık etkiden söz edebilmek mümkün değildir. Ayrıca elde edilen Sobel Testi sonucu z değerinin (z=0,127) de 1,96 değerinden küçük ve anlamsız (p=0,127>0,05) olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulardan hareketle H_{4e} hipotezi desteklenmemiştir.

SONUÇ

İşveren markası günümüz işletmeleri için üzerinde önemle durması gereken bir fayda yaratma sürecidir. İşletmeler, işveren markası algısını yüksek düzeyde tutmaya çalışarak nitelikli çalışanları bünyesine çekebilir, mevcut olanları da daha çok işletmeye bağlayabilmektedir. Bu durum çalışanların görev yaptıkları işletmelere yönelik duygusal bağlılıklarını artırmaktadır. Ve bunun sonucunda işten ayrılma niyetleri azalabilir. Bu kapsamda işveren markasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünü incelemek üzere hazırlanan bu tez çalışmanın sonucunda ulaşılan bulgular ve yorumlamaları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

İlk olarak işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre bir bütün olarak işveren markası algısı arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalmaktadır. Bu sonuç literatürdeki önceki yapılmış bazı çalışmalar (Rani vd., 2024; Karmana vd., 2024; Gracita ve Anindita, 2023; İşeri, 2021) benzerlik göstermiştir. Çalışanların işveren markası ile ilgili değerlendirmelerinin hem örgüt hem de bireysel açıdan olumsuz görülebilecek işten ayrılma gibi davranışları azaltması önemli bir sonuçtur. İşletmelerin, insan kaynakları bölümlerinin faaliyetlerini ön plana çıkararak, işveren markasını güçlendirecek uygulamalara yapacakları yatırımları, işten ayrılma sonucunda yaşanacak maliyetlerden korunma uygulaması olarak değerlendirmelidir. Özellikle işletmelerin çalışan devirim hızı ölçümünde (işten ayrılan çalışan sayısı/mevcut işe devam eden çalışan sayısı) ulaştığı oranı düşürmek için tespit ettiği konular üzerine yoğunlaşırken diğer işveren markasını konuların tutarlılıklarını devam ettirmeleri gerekli görülmektedir.

Araştırmanın birinci hipotezi kapsamında alt boyutlar da ayrıca incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre bir alt hipotez dışında diğer dört alt hipotez desteklenmiştir. İşveren markasının kariyer geliştirme, sağlıklı iş ortamı, eğitim geliştirme ve kurallara uyma alt boyutlarına yönelik çalışanların algılamaları arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmıştır. Bu kapsamda işveren markasının çalışanlar nezdinde karşılığını gösteren kariyer geliştirme çalışmaları, eğitim ve geliştirme olanakları, sağlıklı bir ortamının sağlanması ve kurallara uyulan bir ortamın tesis edilmesi, çalışanların işten ayrılmayıp kendilerini işyerinde tutma yönelimlerini etkilemektedir. Dolayısıyla negatif bir ilişki söz konusudur. Diğer taraftan işveren markasının sosyal ve ekonomik destek boyutu ise işten ayrılma niyetini azalmasına neden olmamıştır. Sosyal ve ekonomik destek

boyutundaki sorular, çalışanın üstlendiği görevin maaş tutarı ve ek ödemeleri de içermektedir. Bu konuda, araştırmanın yapıldığı bölgede bulunan benzer konseptte olan işletmelerde çalışan maaş ücret skalalarının bezer tutar aralığında olduğu düşünülebilir. Diğer boyutlarda da ulaşılan sonuca göre; işletmeler eğitim ve kariyer gelişimi faaliyetleri uygulamaları, çalışanların bulundukları görevin bir üst pozisyonlarına atamasını sağlayacaktır. Bu durumda terfi alan çalışanların aylık maaş ücreti kazançları da artacaktır. Bu nedenle ankete katılan katılımcı çalışanlar da bu düşünce ile "ücret kazancını" işten ayrılma niyetini etkileyen durum olmadığını okuyarak değerlendirme yapış olabilirler. Bu konudaki yorum ile diğer boyutların sonuçlarının eşleşmesi de yorumun tutarlılığını gösterebilir.

Tez çalışmasının ikinci hipotezi kapsamında işveren markası ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara genel olarak işveren markası yüksek olan çalışanların duygusal bağlılıkları da yükselmektedir. Bu sonuçlar literatürde bulunan önceki çalışmalar (Ucarer, 2023; Tsareva, 2021; Temoçin vd., 2021; Fernandes-Lores vd., 2016) ile benzerlik göstermiştir. Çalışanların işveren markasına yönelik algılamalarının artması duygusal olarak işletmelerine bağlanmalarını güçlendirmektedir. Ayrıca söz konusu bu ilişkinin çok güçlü bir şekilde olduğu da tespit edilmiştir. Diğer taraftan işveren markasının alt boyutları bağlamında sonuçlar incelendiğinde yine işveren markasının kariyer geliştirme, sosyal ve ekonomik destek, eğitim ve geliştirme, sağlıklı iş ortamı ve kurallara uyma boyutlarının her biri arttıkça çalışanların duygusal bağlılıkları da artmıştır. Beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilecek bu sonuç, çalışanların duygusal bağlılıklarının temel bir koşulu olarak işveren markasına büyük bir önem vermektedir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi kapsamında çalışmanın aracı değişkeni olan duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Buna göre çalışanların duygusal bağlılıkları arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Bu sonuçlar literatürdeki önceki çalışmalar (Gracita ve Anindita, 2023; Tsaousoglou vd., 2022; Wahyuni ve Muafi, 2021; Wei vd., 2021) ile benzerlik göstermiştir. Çalışanlar duygusal olarak bağlanarak işten ayrılma niyetlerini azaltmakta olduğu görülmüştür.

Araştırmanın dördüncü ve son hipotezinde ise işveren markasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracı bir rolü olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar işveren markasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracı bir rolü olmadığını ortaya koymuştur. Bu sonuç literatürdeki bazı araştırmalardan (Gracia ve Anindita, 2023) farklı bir sonuç şeklinde gerçekleşmiştir. Bu manada çalışanların işveren markası algısı doğrudan işten ayrılmalarını etkilemektedir ve söz konusu bu ilişkide duygusal bağlılığın bir aracılığı söz konusu değildir. Ancak Tablo 21' de bulunan değişkenleri tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon değerinde ulaşılan analiz sonucuna göre duygusal bağlılık değer oranının 3,13 orta seviyede olduğu da görülmektedir. Bu nedenle duygusal bağlılığın yokluğu hakkında istatistiksel bilimsel ifadesi olan "anlamsızdır" durumunu tam olarak karşılamadığı da tespit edilmiş olabilir ve bu konuda duygusal bağlılığında varlığından söz edilebilir. Ayrıca analize katılan çalışanların belirsiz süreli iş sözleşmesi ile tam yıl çalışmaları yanı sıra sektörde part time veya belirli süreli mevsimlik iş sözleşmelerinin varlığının da sonuçlarda etkisinin olduğu düşünülebilir. Çalışanların işveren markası algılamaları kendi başına işten ayrılma niyetini azalmaktadır ve duygusal bağlılığı olan çalışanlar üzerinden söz konusu bu etki aracılık söz konusu değildir. Duygusal bağlılığı olmayan çalışanların işveren markası algılamalarının yüksek olması işten ayrılmaları üzerinde bir etki görülmemiştir. Söz konusu bu durum işveren markasının alt boyutları olan kariyer geliştirme, eğitim ve geliştirme, sağlıklı iş ortamı ve kurallara uyma boyutların açısından benzerlik göstermiş ve çalışanların söz konusu bu boyutlar içinde işveren algılamalarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde duygusal bağlılık herhangi bir aracılık rol göstermemiştir. İşletmelerin işveren markası boyutları altında kariyer geliştirme, sağlıklı iş ortamı, eğitim ve geliştirme ile kurallara uyma algılamaları doğrudan işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Duygusal bağlılık olmadan söz konusu bu ilişki gerçekleşmektedir. Diğer taraftan doğrudan ilişkiler kapsamında işveren markasının sosyal ve ekonomik destek boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir anlamlı etki oluşturmayan sonucu, duygusal bağlılığın aracılık etkisiz söz konusu olduğunda ortaya çıkmıştır. Çalışanlar sosyal ve ekonomik bir destek aldığında işten ayrılma niyetlerinin azalması ancak ve ancak duygusal bağlılıkları olduğunda gerçekleşmiştir. Dolayısıyla işveren markasının sosyal ve ekonomik destek boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisi söz

konusudur. Elde edilen bu bulgular kapsamında günümüz işletmelerine ve yöneticilerine aşağıdaki öneriler yapılabilir:

İşletmeler için öneriler;

- İşveren markasını destekleyici ve bu konuda projeler oluşturan insan kaynakları bölümlerinin yapılandırmak.
- İşveren markasını, işletme markası ile eş değerde özümseyen ve iç müşteri olan çalışanların da memnuniyetini gözeten çalışma kültürü benimsemek.
- Çalışanların için eğitim, gelişim ve çapraz görevlendirmeli takım oyunu kurgusu ile çalışanların performans sonuçları izlemek ve kariyer yolu planlamasını yapmak.
- Çalışanların maaş ücreti dışında takdir ve ek destek uygulamalarını oluşturmak.
- Çalışanları da aktif olarak dâhil edilecek sosyal sorumluluk projelerini oluşturmak.

Yöneticiler için öneriler;

- İşletmenin, işveren markasını koruyucu plan ve faaliyetlerini hayata geçirecek yetkinliğe sahip olmak.
- Yönettikleri takım içerisinde liderlik vasıfları arasında özellikle "delegasyon" konusunu aktif olarak uygulamak ve çalışanlara kendi yaptıkları iş dışında tecrübe edindirerek kendilerini geliştirecek fırsatları sağlamak. Bu konuda ulaşılan sonuçlar hakkında işletmenin insan kaynakları departmanı ile eş güdümlü çalışarak, bu tutumun işletme yönetim kültürü haline gelmesini sağlamak.

Tüm bu bulgular ışığında gelecek araştırmalar için bazı önerilerde bulunulabilir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda sadece duygusal bağlılık değil ve ayrıca devam ve normatif bağlılık olmak üzere örgütsel bağlılığı oluştura tüm boyutlar bağlamında bir araştırma yapılabilir. Ayrıca bu çalışma turizm sektöründe yapıldığı için sınırlı bir araştırma olup bundan sonra yapılacak araştırmalarda farklı sektörler incelenerek karşılaştırma yapılabilmesi mümkündür. Son olarak çalışma konusunu oluşturan değişkenler olan işveren markası, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler farklı kültürlerde incelenerek karşılaştırmalar yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

Akbolat, M., Yılmazer, A. ve Tutar, H. (2014). Konaklama işletmeleri çalışanlarının algıladıkları mobbingin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *3*(3), 1-17.

Aktaş, A. ve Özdevecioğlu, M. (2007). Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: iş-aile çatışmasının rolü. *Erciyes Üniversitesi İkdisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* (28), 1-20

Alemayehu, D., Cappelleri, J. C., Emır, B. ve Zou, K. H. (2017). Statistical topics in health economics and outcomes research. *Chapman And Hall/Crc*, *1*, 208. https://doi.org/10.1201/9781351252683

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. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Ambler, T., ve Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, *4*(3), 185-206. https://doi.org/10.1057/bm.1996.42

Aras, M. (2016). *İşveren markasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: katılım bankacılığı örneği* [Yayımlanmamış doktora tezi]. T.c. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Avcı, N. (2023). *Otel işletmelerinde örgüt kültürü, örgütsel sessizlik, örgütsel dedikodu ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki*[Yayımlanmamış doktora tezi]. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aykanat, Z. ve Öztürk, M. (2022). İş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti ve ahlaki çözülme üzerindeki etkisi. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *14*(2), 148-157.

Baş, T. (2011). *İşveren markası*. Optimist.

Bawa, M. (2017). Employee motıvatıon and productıvıty: a revıew of lıterature and ımplıcatıons for management practıce. *İnternational Journal Of Economics, Commerce And Management*, *5*(12), 662-673.

Boz, H. (2021). Yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerinin işgörenlerin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde duygusal bağlılık, çalışmaya tutkunluk ve iş tatmininin aracılık rolü: bankacılık sektörü işgörenleri üzerine bir araştırma. *Journal Of Business Research*, *13*(4), 3236-3264. https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1320

Bozkurt, G. (2018). *Çok değişkenli varyans analizi ile astroloji ve kişilik özelliklerinin uyumunun incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cho, S., Johanson, M. M. ve Guchaıt, P. (2009). Employees intent to leave: a comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *İnternational Journal Of Hospitality Management*, (28), 374-381. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007

Çekmecelioğlu, H. G. (2005). örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *C.ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *6*(2), 23-39.

Demİr, B. (2019). *Toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik, duygusal bağlılık ile görev performansı arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İstanbul Beykent Üniversitesi.

Dikilitaş, G. ve Özgeldi, M. (2020). Çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti konularında örgütsel sinizm ve sosyal zekânın rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştirma Dergisi*, *18*(2), 11-28. http://dx.doi.org/10.11611/yead.594572

Gracita, I., ve Anindita, R. (2023). The impact of employer branding on turnover intention in pharmaceutical industries: Does generation matter? *Media Ekonomi dan Manajemen, 38*(2), 285-302. https://doi.org/10.24856/mem.v38i2.1810

Gürbüz, S. (2019). Aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hamel, J., Iodıce, P. ve Radıc Scrıma, K. A. F. (2023). the reverse buffering effect of workplace attachment style on the relationship between workplace bullying and work engagement. *Frontiers*, (14), 1-11. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1112864

Hayes, A. F. (2017). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach, New York: The Guilford Press.

Kashıve, N. ve Khanna, V. T. (2017). Conceptualizing employer-based brand equity and employer brand pyramid. *European Scientific Journal* , *13*(34), 1857-7881. http://dx.doi.org/10.19044/esj.2017.v13n34p211

Knox, S. ve Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand ımage in the service industry. *Journal Of Marketing Management*, *7*(22), 695-716. https://doi.org/10.1362/026725706778612103

Korczok, J., Beck-Krala, E. ve Suder, M. (2024). Fosterıng harmony ın dıversıty: role of ınclusıon ın mıtıgatıng turnover ıntentıons. *Silesian University Of Technology Publishing House*, (201), 139-150. http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.201.11

Kucherov, D., ve 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. https://doi.org/10.1108/03090591211192647

Üngör, J. E. (2023). *Kamu ve özel sektör boyutula insan kaynakları yönetimi*. Efe Akademi Yayınları.

Lambert, E. G., Lynne Hogan, N., ve Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal, 38*(2), 233–250. https://doi.org/10.1016/S0362-3319(01)00106-8

Lambert, S. L., Bingham, B. J., ve Zabinski, A. (2019). Affective commitment, trust, and the psychological contract: Contributions matter, too! *European Journal of Work and Organizational Psychology*. https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1697743

Lın, C. (2010). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal Of Business Ethics*, *4*(94), 517-531. https://doi/10.1007/s10551-009-0279-6

Lopes Sargento, A. S. A. A. (2024). quitters from hospitality ındustry: misfit or just looking for better conditions?. *Mdpi*, *14*(6). https://doi.org/10.3390/admsci14060111

Luke, M. A., Carnalley, K. B. ve Sedıkıdes, C. (2019). attachments in the workplace: how attachment security in the workplace benefits the organisation. *Easp Wiley*, *5*(50), 1-19. https://doi.org/10.1002/ejsp.2652

Masum, A. K. M., Azad, A. K., Hoque, K. E., Beh, L. S. ve Wanked Arslan, P. V. Ö. (2016). Ob satisfaction and intention to quit: an empirical analysis of nurses in turkey. *Perrj*. https://DOI 10.7717/peerj.1896

Men Robınson, L. R. V. K. L. (2018). It's about how employees feel! examining the impact of emotional culture on employee–organization relationships. *İnternational Journal*, *23*(4), 470-491. https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2018-0065

Momani, H. A. (2017). The mediating effect of organizational commitment on the relationship between work-life balance and intention to leave: Evidence from working women in Jordan. *International Business Research, 10*(6), 167-177. https://doi.org/10.5539/ibr.v10n6p167

Moroko, L. ve Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Palgrave Macmillan*, *16*(3), 160-175.

Özdevecİoğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *D.e.ü.İ.İ.b.f .Dergisi*, *18*(2), 113-130.

Ryan, J. (2014). *Do individual attachment styles in the workplace affect a follower's job satisfaction, engagement and commitment?*. Dublin Business School.

Sjöberg, A., ve Sverke, M. (2000). The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology, 41*(3), 247–252. https://doi.org/10.1111/1467-9450.00194

Slaughter, F. L. V. J. E. (2016). Employer ımage and employer branding: what we know and what we need to know. *The Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, *3*, 407-440. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501

Sopiansah, V. A., Riani, D., Maryani, L., ve Almujab, S. (2022). The role of affective commitment, competence, and organizational culture on employee performance. In *Urbanizing the Regional Sector to Strengthen Economy and Business to Recover from Recession* (pp. 1-5). Routledge.

Spoljarıc, A. ve Dosen, D. O. (2023). Employer brand and international employer brand: literature review. *Corporate Communications: An İnternational Journal*, *4*(28), 671-682. https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2022-0141

Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics.* 6. Baskı, Boston, MA: Pearson.

Tanamı, A. T. A. M. (2013). examining the links between attachment, perfectionism, and job motivation potential with job engagement and workaholism. *Journal Of Work And Organizational Psychology*, (29), 65-74. http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a10

Tanwar, K. ve Prasad, A. (2016). Employer brand scale development and Geçerliation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, *2*(46), 389-409. https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065

Tanwar, K., ve Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and Geçerliation: A second-order factor approach. *Personnel Review*, *46*(2), 387-409. https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0074

Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). job satısfactıon, organızatıonal commıtment, turnover ıntentıon, and turnover: path analyses based on meta- analtlc fındıngs. *Personnel Psychology İnc.*, (46), 259-293.

Theurer, C. P., Tumasjan, A. ve Lıevens, I. M. W. V. F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *British Academy Of Management*, *1*(20), 155-179. https://doi.org/10.1111/ijmr.12121

Torofimov, A., Drobot, O., Kokarıveva, A., Maksymıva, N. ve Lovochkına Kozytska, A. V. I. (2019). The ınfluence of management style and emotıonal ıntellıgence on the formatıon of employees' commıtment and loyalty. *Humanities ve Social Sciences Reviews*, *7*(5), 393-404. https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7544

Turan, E., Demİrel, Y., Çetİn, S. ve Dengel, D. (2019). Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, *1*(54), 394-414. http://doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.19.03.1063

Tzıner, A., Ben-Davıd, A., Oren, L. ve Sharonı, G. (2018). Attachment to work, job satisfaction and work centrality. *Leadership ve Organization Development Journal*, *35*(6), 555-565. https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2012-0102

Ucarer, A. (2023). Employer brand's effect on organizational commitment. *Economics, Business and Organization Research*, *5*(1), 1-10. https://doi.org/10.1177/EBOR

Usta, Ö. Ç. ve Bayraktar, O. (2017). İşletmelerde farklılıkların yönetimi ve işten ayrılma niyetine etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, *2*(2), 68-78.

Wilcox, R. (2012). *Applying contemporary statistical techniques*. Elsevier Science Usa.

Zhang, S., Wang, J., Ke, Y., Li, N., ve Su, Z. (2024). Exploring the impact of job satisfaction on turnover intention among professionals in the construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/ECAM-11-2023-1179

EKLER

Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma, ***"İşveren Markasının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü"*** konulu bilimsel bir çalışma için veri toplamak üzere hazırlanmıştır. Anket formunu doldurmanız 3-4 dakikanızı alacaktır. Görüşlerinizi içtenlikle cevaplamanız bulguların sağlıklı bir şekilde elde edilmesi yanında, alanyazına da önemli katkılarda bulunacaktır. Çalışmadan elde edilecek hiçbir kişisel veriniz herhangi bir üçüncü taraf ile paylaşılmayacak olup Kişisel Verileri Koruma Kanunu altında güvence altındadır. Çalışmaya katılarak verdiğiniz destek için çok teşekkür ederim.

Çağatay ERDOĞAN
İstanbul Beykent Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

Dr. Öğr. Üy. Gözde BOZKURT
İstanbul Beykent Üniversitesi Öğretim Üyesi

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

Cinsiyetiniz	Kadın ( ) Erkek ( )
Yaşınız	18-25 yaş arası ( ) 26-35 yaş arası ( ) 36-45 yaş arası ( ) 46 -55 yaş arası ( ) 56 yaş ve üstü ( )
Medeni Durumunuz	Evli ( ) Bekar ( )
Eğitim Durumunuz (En son mezun olunan)	İlköğretim ( ) Lise ( ) Üniversite Ön lisans ( ) Üniversite Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )
Görev yaptığınız bölüm	İdari (İK, Muhasebe, Finans, Güvenlik, Satış, Pazarlama) ( ) Operasyon (FO, HK ,Teknik,Bahçe, FveB, Mutfak, Bulaşıkhane, Animasyon, GR,SPA) ( )
Turizm sektöründe çalışma süreniz	1 yıldan az ( ) 1-5 yıl arası ( ) 6-10 yıl arası ( ) 11 yıl ve üstü ( )
Mevcut işletmede çalıştığınız süre	1 yıldan az ( ) 1-5 yıl arası ( ) 6-10 yıl arası ( ) 11 yıl ve üstü ( )
İkamet ettiğiniz yer	Kendi Evim ( ) Kiralık Ev ( ) İşletmenin Kiraladığı Ev ( ) Toplu Yaşam Alanı Lojman ( )
Hane içerisinde bakmakla yükümlü olduğunuz kişi sayısı	1 Kişi ( ) 2 Kişi ( ) 3 Kişi ( ) 4 Kişi ( ) 5 Kişi ( ) 5 kişi ve üstü ( )

İŞVEREN MARKASI Lütfen aşağıdaki ifadelerle ilgili düşüncelerinizi belirtiniz. **(1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum)**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Çalıştığım otel işletmesi, alınan kararlarda çalışanlarının fikirlerine önem verir.					
Çalıştığım otel işletmesi, görev aldığım bölümünün dışında diğer bölümlerde de "keyif alarak" çalışacağım fırsatlar sunar.					
Çalıştığım otel işletmesinde, benim yokluğumda işteki sorumluluğumu paylaşmaya hazır arkadaşlarım bulunur.					
İyi bir iş çıkardığımda, çalıştığım otel işletmesi, beni takdir eder.					
Çalıştığım otel işletmesi, nispeten stressiz bir çalışma ortamı sunar .					
Çalıştığım otel işletmesi, takım halinde çalışma fırsatı sunuyor.					
Çalıştığım otel işletmesi, bize çevrimiçi eğitim kursları sağlıyor.					
Çalıştığım otel işletmesi, düzenli olarak çeşitli konferanslar, "workshop" ve eğitim programları düzenler.					
Çalıştığım otel işletmesi, yabancı projelerde çalışmak için fırsatlar sunar.					
Çalıştığım otel işletmesi, çalışanlarının eğitim ve gelişimine büyük yatırım yapar.					
Çalıştığım otel işletmesi, çalışanların sürekli becerilerini geliştirme uygulamaları sağlar.					
Çalıştığım otel işletmesi, çalışanları için açık bir ilerleme yolu sunar.					
Çalıştığım otel işletmesi, esnek çalışma saatleri sağlar.					
Çalıştığım otel işletmesi, evden çalışma fırsatı sunar.					
Çalıştığım otel işletmenin bünyesinde, spor tesisleri bulunmaktadır.					

Çalıştığım otel işletmesi, çalışanlara karşı adil davranır.						
Çalışanlardan tüm kural ve düzenlemelere uymaları beklenir.						
İnsani yardım olarak çalıştığım otel işletmesi, topluma karşı görevini yerine getiriyor.						
İşyerindeki disiplin dışı konuları bildirmek için gizli bir prosedür vardır.						
Çalıştığım otel işletmesinin genel olarak sunduğu maaş, sektöre göre yüksektir.						
Çalıştığım otel işletmesi, fazla mesai ücretini ödemektedir.						
Çalıştığım otel işletmesi, çalışanların için SGK girişi yapar.						
Çalıştığım otel işletmesi, çalışan ve ailesi için özel sağlık sigortası da düzenler.						

DUYGUSAL BAĞLILIK Lütfen aşağıdaki ifadelerle ilgili düşüncelerinizi belirtiniz. **(1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum)**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Kariyerimin geri kalanını bu işletmede geçirmekten çok mutlu olurum.					
Çalıştığım otel işletmesi, işletme dışındaki insanlarla tartışmayı sevmem.					
Gerçekten de bu işletmenin sorunları benim sorunlarımmış gibi hissediyorum.					
Bu işletmedeki bağlılığım kadar başka işletmede bağlılığım olmayacağını düşünüyorum.					
Bu işletmede kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.					
Kendimi bu işletmeye "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.					
Bu işletmenin benim için çok büyük bir kişisel anlamı vardır.					
Bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					

İŞTEN AYRILMA NİYETİ Lütfen aşağıdaki ifadelerle ilgili düşüncelerinizi belirtiniz. **(1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum)**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Aktif olarak başka bir iş arıyorum.					
Bu işi bırakabileceğimi hissediyorum.					
Seçim yapmakta ekonomik olarak özgür olsaydım, bu işi bırakırdım.					

Ek-2: Etik Kurul İzni

İSTANBUL
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜK

12.11.2024

İstanbul Beykent Üniversitesi 2120033811 numaralı İşletme Yönetimi yüksek lisans öğrencisi Çağatay ERDOĞAN' ın Dr. Öğr. Üyesi Gözde BOZKURT danışmanlığında hazırladığı "**İşveren Markasının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü"** başlıklı tez çalışmasının uygunluğu, İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilirler için Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından değerlendirilmiş ve onaylanmıştır.

Sosyal ve Beşerî Bilimler için Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurul Üyeleri

BAŞKAN

Prof.Dr. Ce*** GE***

BAŞKAN YARDIMCISI
Prof. Dr. Eb*** GÜ***

ÜYE
Prof. Dr. Ev** AY***

ÜYE

Prof. Bur** BU***

ÜYE

Prof. Dr. Te*** ME***

ÜYE
Prof. Dr. Mi** DE***

ÜYE
Prof. Dr. Oğ*** MA***

ÜYE
Prof. Dr. Em*** Ayşen GE***

(Mazeretli)

ÜYE
Prof. Dr. Me*** AY***