

**İŞVEREN MARKASI, ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK VE ORGANİZASYONA KATILMA  
NİYETİ İLİŞKİSİ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYER BRAND ORGANIZATIONAL ATTRACTION  
AND INTENTION TO JOIN ORGANIZATION: AN EMPIRICAL RESEARCH**

**Dr. Öğr. Üyesi Murat GÜLER**

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
murat\_guler@ohu.edu.tr, Niğde / Türkiye

**Prof. Dr. H. Nejat BASIM**

Başkent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, nbasim@baskent.edu.tr, Ankara / Türkiye

**ÖZ**

İşletmelerinin insan kaynağını temin ettikleri işgücü piyasasındaki rekabetin artmasıyla birlikte nitelikli işgücünü organizasyona çekme ve tutundurma sorunsalıyla başa çıkma yolları da önem kazanmaktadır. Bu araştırmada bu sorunsalın anlaşılmasına ve çözümüne yönelik olarak işveren markası kavramına odaklanarak işveren markası, örgütsel çekicilik ve organizasyona katılma niyeti ilişkisi incelenmiştir. Güvenlik alanındaki bir kamu yükseköğretim kurumuna başvuran 539 adaydan anket yöntemiyle toplanan nicel veri, yapısal eşitlik modeli analizi kullanılarak incelenmiştir. Yapılan çalışma sonucunda; organizasyonun çekici olarak algılanmasında ve adayın kuruma katılma niyeti göstermesinde, kurumun adaya sağlayacağı manevi (sembolik) faydaların yani o kurumun bir ferdi olmanın bireye sağlayacağı duygusal ve psikolojik tatminin önemli bir etkisinin olduğuna yönelik bulgulara ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular yazın bağlamında tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İşveren markası, örgütsel çekicilik, organizasyona katılma niyeti, manevi (sembolik) fayda.

**ABSTRACT**

By the increasing competition in the labor market, where the business enterprises' provide human resources from, the ways of coping with the problematic of attracting and retaining the qualified employees in the organization have come into prominence. In this research, the relationships between employer brand, organizational attraction and intention to join organization have been examined by focusing on the concept of employer brand. The structural equation model analysis was conducted with the quantitative data which was collected by the questionnaire method from 539 applicants, who had applied to a public higher education institution in the field of security. As a result of the study, the intangible (symbolic) benefits which would be provided by the organization to the applicant, namely the emotional and psychological satisfaction that would be felt when being a member of the organization were found to have a meaningful effect on the applicants' perception of the organization as attractive and their intention to join the organization. The findings discussed in the context of literature.

**Keywords:** Employer brand, organizational attractiveness, intention to join organization, intangible (symbolic) benefit.

**1.GİRİŞ**

Organizasyon içerisinde ihtiyaç duyulan en uygun ve nitelikli çalışan adaylarının işgücü piyasasından çekilebilmesi ve tutundurulabilmesi, gerek kamu kurumları gerekse özel işletmelerinin verimliliği ve etkinliği için kritik bir husustur. Yapılan araştırmalar, çalışan adaylarının işe başvurma ve organizasyona katılmayı kabul etme davranışını sergilemesinin, örgütün çekiciliğiyle önemli biçimde ilişkili olduğunu öne sürmektedir (Highhouse vd., 2003; Carless, 2005; Aiman-Smith vd., 2001). Son yıllarda ise çalışan adaylarının örgütü çekici bir yer olarak değerlendirmesi üzerinde etkili kavramlardan biri olarak işveren

<sup>1</sup> Bu makalenin bir bölümü birinci yazarın doktora tezinden türetilmiştir.

markasının öne çıkmaya başladığı görülmektedir (Lievens ve Highhouse, 2003; Lievens, vd., 2007; Bondarouk, Ruel ve Weekhout, 2012). Çalışan adayları ve mevcut çalışanlar için işverenin sağladığı veya sağlamayı vaat ettiği fonksiyonel ve sembolik faydalar bütünü, organizasyonun işveren markasını ifade etmektedir (Ambler ve Barrow, 1996). İşveren markası kavramının organizasyonun neden çalışan adayları için çekici ve çalışmak için uygun bir yer olarak değerlendirildiğinin anlaşılmasına katkı sağlayabilecek potansiyele sahip olabileceği, işletmelerin işgören tedariki politikalarının oluşturulmasında, işgücü piyasasındaki rekabette konumlarını belirlemelerine ve geliştirmelerine yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Ne var ki, işveren markasının örgütsel çekicilikle ve adayların organizasyona katılmasıyla ilişkisinin nasıl şekillendiğini açıklayan bilimsel nitelikli çalışmaların henüz kapsamlı bir anlayış geliştirilmesi için yeterli bir seviyeye ulaşmadığı söylenebilir. Mevcut araştırmada; inanç, tutum, niyet ve davranış ilişkisini açıklayan mantıklı eylem teorisine (Fishbein ve Ajzen, 1975) dayanan bir model çerçevesinde, işveren markası, örgütün çekiciliği ve adayların organizasyona katılma niyeti ilişkisinin incelenmesi ve ulaşılan bulgularla alan yazınına ve işgören tedariki uygulamalarına katkı sağlayabilmek amaçlanmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Mantıklı eylem teorisi, temel olarak insanların davranışlarının bir dizi mantıklı zihinsel aktivitenin sonucu olarak ortaya çıktığını kabul etmektedir. Bu anlamda, insanın belirli bir davranışını o davranışı yapmaya niyetinin olmasının belirlediğini, bu niyetin birincil olarak o davranışa karşı tutumun ve ikincil olarak da öznel normların bir fonksiyonu olduğunu, bu tutumlarında bireyin inançları tarafından şekillendiğini öne sürmektedir (Fishbein ve Ajzen, 1975; Highhouse vd., 2003). Ajzen (1987) ayrıca, tutumun davranışa yönelik niyet üzerindeki etkisinin öznel normun etkisinden daha fazla bulunduğunu belirtmektedir. Organizasyonda çalışmaya yönelik tutumu gösteren örgütsel çekiciliğin ve organizasyonun üyesi olunması ile elde edileceğine inanılan fonksiyonel ve sembolik faydaların bu tutuma yönelik inançlar olarak ele alındığı bir model çerçevesinde, mantıklı eylem teorisinin bir organizasyona katılma davranışının açıklanması için uygun bir kuramsal altyapı sağlayabileceği düşünülmüştür. Mevcut araştırmaya benzer biçimde katılma niyetinin yordanmasında örgütsel çekiciliğin davranışa yönelik tutum olarak, çevrenin kolektif değerlendirmesini yansıtan kurumsal itibarın öznel norm olarak etkileri, Güler ve Basım (2015) tarafından incelenmiş, örgütsel çekiciliğin kurumsal itibardan daha fazla bir yordayıcı etkisinin olduğu belirtilmiştir. Yürütülen bu araştırmada katılma niyetinin yordanmasında en önemli etken olarak görülen örgütsel çekiciliğin ve onun üzerinde de belirleyici olduğu düşünülen işveren markasıyla olan ilişkilerin incelenmesine odaklanılmıştır.

### 2.1. İşveren Markası

Marka (damga), bir satıcının mallarını veya hizmetlerini belirtme ve rakiplerinden ayırt etmeye yarayan, isim, iz, simge, tasarım, şekil veya bunların birleşimi olarak tanımlanmaktadır (Oluç, 2006: 142). Marka, ürün veya hizmetin kökenini kanıtlayan ve rekabette farklılaştıran bir işaret veya işaretler seti (Kapferer, 2008), bunları birbirinden ayırt etmek için kullanılan sözlü ya da görsel unsurlardan meydana gelen bir gösterge (Köktürk vd., 2008), ürün veya organizasyonla ilgili müşterinin zihninde bulunan tüm imajların toplamıdır (Gamble, Tapp, Marsella ve Stone, 2007). Marka ürün veya hizmet hakkında bir değer söz verilmesi (Odabaşı ve Oyman, 2005), fonksiyonel veya sembolik fayda vaadidir (Gamble, Tapp, Marsella ve Stone, 2007). Markanın müşteri için en önemli özelliği, müşterinin piyasadaki ürün veya hizmetin doğru olanını seçmek için harcayacağı zamanı ve alacağı riski azaltmasıdır. Algılanan risk, ekonomik, fonksiyonel, psikolojik veya sosyal olabilir. Marka alıcıları etkileme gücü olan bir isimdir. Bir ismi gerçek anlamda marka yapan özellikler, bu çağrışımların dikkat çekici, etkileyici, farklılaştırabilen ve güvenilir olmasıdır (Kapferer, 2008).

İşveren markası kavramı yazında ilk defa Ambler ve Barrow (1996) tarafından “işveren tarafından sağlanan ve işveren firma tarafından tanımlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi” olarak tanımlanmıştır. İşveren markasının temel işlevi ise “yönetime, önceliklerini sadeleştirmek ve odaklanmak, üretkenliği artırmak, personel alımı sürecini geliştirmek, çalışanları elde tutmak ve bağlılıklarını artırmak için tutarlı bir çerçeve sağlamak” olarak öne sürülmüştür (Ambler ve Barrow, 1996: 187). İşveren markasının kuramsal altyapısını geliştirmek amacıyla yaptıkları çalışmada Backhaus ve Tikoo (2004), işveren markasının organizasyonun bir işveren olarak diğer rakiplerinden farklılaşan niteliklerini gösterdiğini, organizasyonun iş teklifinin veya iş ortamının benzersiz yönlerini öne çıkardığını belirtmişlerdir. Ayrıca kavramın anlaşılması için kaynak-temelli yaklaşım (Barney, 1991), psikolojik sözleşme teorisi (Hendry ve Jenkins, 1997) ile birlikte marka değeri konseptinin (Aaker,1991)

kullanılmasının bütüncül bir teorik bakış açısı sağlayabileceğini öne sürmüşlerdir (Backhaus ve Tikoo, 2004).

İşveren markası kavramının gelişimine bakıldığında, esasında pazarlama kavram ve ilkelerinin insan kaynakları alanına uyarlanması ile ortaya çıktığını söylemek mümkündür (Cable ve Turban, 2001). İşveren markasının piyasada konumlandırılmasında ürün markasında olduğu gibi temel pazarlama tekniklerinden yararlanılmaktadır. Ürün veya kurum markasında hedef kitle mevcut veya potansiyel müşterilerdir. İşveren markasındaki farklılık hedef kitlenin müşteriler yerine mevcut ve potansiyel çalışanlar olmasıdır. Ayrıca ürün markasında mevcut müşterileri korumak ve yeni müşterileri çekmek olan amaç, işveren markasında mevcut çalışanları korumak ve yeni çalışanları işletmeye çekmek olarak değişmiştir (Baş, 2011). İşveren marka yönetiminde fonksiyonel ve ekonomik özellikler, işveren kurumun çalışanlarına sağladığı fiziki çalışma şartları, ücretler, ilave ödemeler, sosyal imkânlar gibi maddi unsurları içermektedir. Bu unsurlar çalışanların elde ettikleri/edebilecekleri somut faydaları tanımladığı için bunlardan faydalanan çalışan veya faydalanmayı isteyen adayların tercihlerini etkileyebilmektedir (Baş, 2011). Psikolojik veya sembolik faydalar, insanların öz kimliklerini ve kişisel imajlarını korumaları, geliştirmeleri, kendilerini ifade etmeleri, gibi psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faydalardır. Örneğin aynı özelliklere sahip olmalarına rağmen bazı otomobiller arasında tercih yaparken heyecan verici veya prestijli olması gibi psikolojik kriterler tüketicilerin kararlarını etkileyebilmektedir (Baş, 2011). Psikolojik faydalar en az fonksiyonel faydalar kadar çalışanlar için önemli olabilmektedir. Zira insanların işlerini seçerken sadece fiziksel ihtiyaçlarını karşılamayı göz önünde bulundurmadıkları, organizasyonun amacı, sahip olduğu değerleri, kalitenin ne derecede önemli görüldüğü, saygınlığı gibi psikolojik kriterlerin de ön planda tutmaktadırlar. Bu nedenle iyi bir işveren markasına sahip olmak isteyen işletmelerin çalışanlarının ve çalışan adaylarının zihinlerinde organizasyonu rakiplerle kıyaslandığında farklı ve çalışılmaya değer bir yer kılan duygusal özelliklerine dair net bir algı oluşturmaları gerekmektedir (Baş, 2011).

İşveren markasının ölçülmesine yönelik yapılan ilk görgül araştırmaların başında gelen ve Belçika ordusu çalışanlarıyla yapılan bir araştırmanın bulgularına göre, işveren markasının fonksiyonel ve sembolik özelliklerin her ikisiyle örgütsel çekiciliğin ilişkili olduğu bildirilmektedir. Ayrıca sembolik özelliklerin, fonksiyonel özelliklerin örgütsel çekicilikte açıkladığı varyansın üzerinde ve daha fazla varyansı açıklayabildiği bildirilmektedir. Bu bulguya göre, organizasyonların geleneksel olarak kabul edildiği şekliyle fonksiyonel ve örgütsel özelliklere odaklanmaları, organizasyonu neyin çekici kıldığının büyük bölümünü görmezden gelmelerine neden olabileceği öne sürülmektedir (Lievens vd., 2007). İşveren markasının temel hedefi çalışanlarını elde tutmak ve yeni çalışanları çekmektir. Bu nedenle yazında işveren markasına yönelik araştırmalarda işlenen konuların başında işveren markası ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişki gelmektedir. Görgül araştırmalar işveren markası ile örgütsel çekicilik arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Lievens ve Highhouse, 2003; Lievens, vd., 2007; Bondarouk, Ruel ve Weekhout, 2012). Organizasyon tarafından çalışanlara, aynı zamanda potansiyel çalışan olan adaylara vaat edilen faydalar, organizasyonun çekiciliği ile doğrudan ilişkili görülmektedir (Chapman vd., 2005).

## 2.2. Örgütsel Çekicilik

Belirli bir organizasyonun çalışılabilecek potansiyel bir yer olup olmadığına dair bireylerin duygu ve düşünceleri ve organizasyonun hakkında algılanan özellikler bütünü örgütün çekiciliğini belirlemektedir (Highhouse vd., 2003). Örgütsel çekicilik, organizasyonun kendisini ve aynı zamanda onunla kurulacak herhangi bir ilişkiyi değerli bulmak yönündeki tutum, dışı vurulan olumlu bir arzuyu ifade etmektedir (Aiman-Smith, Bauer ve Cable., 2001, Ziegert ve Ehrhart, 2004). Organizasyonlar örgütsel çekicilik faaliyetlerini organizasyondaki boş pozisyonları doldurmak amacıyla yürütürler (Rynes ve Barber, 1990). İşgören tedariki sürecinde adayların örgüte çekilmesi önemli bir aşamadır. Bu aşama ne kadar etkili bir biçimde yürütülürse, daha sonra yapılacak olan personel seçme işleminin önemi azalacaktır. Zira zayıf bir aday çekme işlemi ve ardından iyi bir seçim işlemine nazaran, iyi bir aday çekme işlemi ve ardından zayıf bir seçme metodu kullanılması, organizasyona ekonomik faydası açısından daha iyi bir strateji olarak görülmektedir (Smith ve Smith, 2005).

Örgütsel çekiciliğin organizasyonlar için önemi yazında sıklıkla dile getirilmesine rağmen kavramın açıklanmasına yönelik bütüncül bir kuramın eksikliği de eleştirilen bir konudur. Örgütsel çekicilik kavramının açıklanması için birçok kuramsal yaklaşımdan faydalanma imkânı bulunmasına karşın, yapılan çalışmaların birçoğunda kısa bir teorik açıklamadan sonra ağırlıkla yapılan görgül araştırmanın açıklanmasına yer verilmektedir (Ehrhart ve Ziegert, 2005). Ehrhart ve Ziegert (2005) örgütsel çekiciliğin kuramsal altyapısını ortaya koymak üzere farklı kuramların örgütsel çekicilikle ilişkilendirdikleri kısımlarını birleştirerek birbirinden farklılaşan odak noktalarına sahip üç ana kuram öne sürmektedirler. Diğer yandan

Rynes ve arkadaşları (1991) da işaret verme teorisinin (Spence, 1973) işgören tedariki araştırmalarında görgül olarak desteklediğini belirtmektedirler. Buna göre, çalışan adayları, iş tercihlerini yaptıkları eksik bilgi ortamında, seçim sürecindeki deneyimleri ve organizasyon hakkında edindikleri kısıtlı bilgileri, organizasyonun bilinmeyen yönleri hakkında işaretler olarak değerlendirmektedirler (Rynes vd.,1991). İşgören tedarikine yönelik araştırmalarda işaret verme teorisinin ağırlıklı olarak, adayın organizasyon içerisinde bir çalışan olmanın ne olduğuna dair yeterli bilgiye sahip olmaması nedeniyle işveren organizasyonun ve işin bilinen yönlerini işaretler olarak kullandığı biçiminde yorumlandığı görülmektedir (Da Motta Viega ve Turban, 2014). Highhouse ve arkadaşları (2003) ise inanç-tutum-niyet-davranış ilişkisini inceleyen mantıklı eylem teorisinin (Fishbein ve Ajzen, 1975) çekicilik araştırmaları için uygun bir kuramsal altyapı sağladığını ve çekicilik çalışmalarında kullanılabileceğini önermektedirler (Highhouse vd., 2003). Mevcut araştırmanın modelinin oluşturulmasında da sadeliği, araştırmanın amacına uygunluğu ve nicel analizlerle sınanabilirliği bakımından mantıklı eylem teorisinden faydalanılmıştır.

Yukarıda belirtilen işveren markası ve örgütsel çekiciliğe yönelik kavramsal açıklamalar ve işveren markasının örgütsel çekicilikle ilişkili olduğuna yönelik görgül araştırma bulguları (Lievens ve Highhouse, 2003; Lievens vd., 2005) göz önünde bulundurularak, adayların kurumu çalışılabilir uygun bir yer olarak değerlendirmelerinde işveren organizasyonun sağladığı fonksiyonel ve sembolik faydaların etkili olabileceği değerlendirilmiştir. Araştırmanın birinci hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

*H-1. İşveren markası ile örgütsel çekicilik arasında aynı yönde bir ilişki vardır.*

### 2.3. Katılma Niyeti

Adayın iş teklifini kabul etme ve organizasyona katılma niyetiyle örgütü çekici bir yer olarak değerlendirmesi kavramları birbiriyle ilişkili olmasının (Carless, 2005) yanında, aynı zamanda birbirinden farklı yapılarıdır (Aiman-Smith vd., 2001). Highhouse ve arkadaşları (2003) da örgütsel çekiciliğin, örgütsel itibarın ve örgütte çalışma niyetinin birbirlerinden farklı aynı zamanda da birbirleriyle ilişkili olduklarını belirtmektedirler. Bir çalışan adayının bir organizasyondaki işi kabul etme (organizasyona katılma) niyeti, organizasyonda çalışması için bir iş teklifi aldığı anda bu teklifi kabul etme eğilim ve ihtimalini göstermektedir (Chapman vd., 2005). Diğer yandan organizasyona katılma niyeti kavramı, yapılan bir işgören seçimi sürecinin sonunda adaylarının örgüte katılmasının ne derecede sağlanabildiği, katılma davranışı üzerinde hangi faktörlerin etkilerinin olduğunun ortaya çıkarılması amacıyla kullanılabilmesi bakımından önemlidir. Yapılan farklı araştırmalarda, işi kabul niyeti ile işi gerçekten kabul etme davranışı arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki ( $r = .50$  ile  $r = .54$  arasında,  $p < .001$ ) olduğu belirtilmektedir (Beenen ve Pichler, 2014: 10; Turban, Campion ve Eyring, 1995: 202).

Katılma niyeti bir değişken olarak, gerçek katılma davranışının ölçülebilmesi imkânının olmadığı araştırma koşullarında önem kazanmaktadır. Yapılan çalışmalar katılma niyetinin gerçek iş tercihi davranışı yerine kullanılabileceğini, iş tercihinin yordayan diğer farklı değişkenlerin açıkladıkları varyansın çoğunda işi kabul etme niyetin aracılık rolünün olduğu görülmektedir (Chapman vd., 2005). Diğer yandan, elde edilen bulgular değerlendirilirken algı ve niyetlerin, gerçek davranış ve tercihlerden temel bazı farklı yönleri olduğu göz ardı edilmemelidir. İş arayan veya işe başvuran adaylar için algı ve niyetler tamamen maliyetsizken, bunun aksine gerçek bir iş tercihi yapıldığında ciddi fırsat maliyetleri söz konusu olabilir. Zira adayın bir iş teklifini kabul etmesi diğer işleri kabul etmesini engellemektedir (Rynes, 1989).

Kuruma katılma veya işi kabul etme niyeti kavramının yanında araştırmalarda benzer amaçla kullanılan diğer bir kavram işe başvurma niyetidir. İşe başvurma niyeti, potansiyel adayın belirli organizasyondaki bir işle ilgilenmesini ve bu işe başvurma isteğini tanımlamaktadır (Aiman-Smith vd., 2001). İş kabul etme veya kuruma katılma niyeti ise, gerçek bir seçim süreci içindeki gerçek bir adayın cevaplayabileceği bir soru ifadesidir. Diğer yandan iş arama niyeti organizasyona veya işe girmek için herhangi bir faaliyet içine girmemiş potansiyel bir adayın işle ilgili niyetini ölçmektedir. Başvuru niyeti ile ilgili olarak, işin karşılığında sağladığı ücret ve diğer maddi olanaklara yönelik bulguların farklılık gösterdiği söylenebilir. Potansiyel bir adayın işe başvuru niyeti üzerinde en etkili örgütsel değişkenin işin karşılığında önerilen ücret olduğunu, bundan sonra önem sırasına göre işten çıkarma uygulamaları, terfi fırsatları ve son olarak örgütün ekolojik görünümüyle ilgili değerlendirmenin geldiği öne sürülmektedir (Aiman-Smith vd., 2001). Buna karşın Chapman ve arkadaşları (2005) ise, ücretin, tazminatların ve ilerleme imkânlarının diğer örgütsel özelliklerin yanında iş başvurusu üzerinde oldukça düşük etkilerinin olduğunu belirtmektedirler. İşin karşılığındaki ücretlerin, alternatifler arasında fazla farklılık göstermeyen ve önem verilmeyen bir özellik olarak gözlenmesi durumunun, adayların kendileri için kabul edilemez düzeyde ücreti olan işleri en başından eleyerek hiç başvurmayı düşünmemelerinden kaynaklanmış olabileceği ileri sürülmektedir (Chapman vd.,

2005). Diğer bir husus, çekiciliğin pasif, başvuru niyetinin ise daha aktif bir durum olduğudur. İş arayan bir adayın örgütü çekici bulmasına rağmen, kendini aranan niteliklerden daha düşük seviyede görmesi durumunda başvuru yapmayı düşünmeyeceği belirtilmektedir (Dineen ve Soltis, 2011). Yukarıda açıklanmaya çalışılan kuramsal ve görgül araştırma bulgularına dayanarak aşağıda belirtilen hipotezler geliştirilmiştir:

**H-2.** *İşveren markası ile kuruma katılma niyeti arasında aynı yönde bir ilişki vardır.*

**H-3.** *Örgütsel çekicilik ile kuruma katılma niyeti arasında aynı yönde bir ilişki vardır.*

Yazında işveren markası ve katılma niyeti arasında nedensel ilişkinin açıklanmasına yönelik bir araştırmaya rastlanılmamasına rağmen, işveren markasının örgütsel çekicilikle (Lievens ve Highhouse, 2003; Lievens vd., 2005), örgütsel çekiciliğin de katılma niyetiyle anlamlı biçimde ilişkili olduğuna (Highhouse vd., 2003; Carless, 2005; Chapman vd., 2005) yönelik araştırma bulguları göz önünde bulundurulduğunda, işveren markası ve katılma niyeti ilişkisi üzerinde örgütsel çekiciliğin aracılık rolünün olabileceği gündeme gelmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan araştırmanın son hipotezi de aşağıda ifade edilmiştir.

**H-4.** *İşveren markası ve katılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel çekiciliğin aracılık rolü vardır.*

## 2.4. Aday Özellikleri

Araştırma kapsamında incelenen işveren markası, örgütsel çekicilik ve katılma niyeti arasındaki ilişkilerde adayların özelliklerinin muhtemel etkilerini de model içerisine dâhil etmek amacıyla, yapılan analizlerde katılımcıların cinsiyeti, sosyo-ekonomik seviyeleri ve akademik başarı seviyelerinin kontrol değişkeni olarak kullanılması uygun görülmüştür. Zira işgören tedarikine yönelik yazında kadınların erkeklere göre iş özelliklerine (Chapman vd., 2005; Thomas ve Wise, 1999) ve organizasyonun çekiciliğine daha fazla önem verdiklerine dair bulgular bildirilmektedir (Alnaçık ve Alnaçık, 2012). Kadınların işin bulunduğu yer, ücret gibi iş özellikleri hakkındaki bilgileri işin çekiciliğini değerlendirirken erkeklerden daha fazla kullanmaktadırlar. Bu durum bayanların eş ve anne olarak hayatlarındaki diğer rollerle çatışmalarını en aza indirecek işin yeri veya diğer faydaları erkeklerden daha fazla araştırmalarından kaynaklanabileceği şeklinde açıklanmaktadır (Chapman vd., 2005). Rynes (1989), adayların bir işle ilgili tercihlerinin, alternatif başka bir işle ilgili tepkilerden bağımsız olarak incelenmesinin uygun bir yaklaşım olmayacağını öne sürmektedir. Chapman ve arkadaşları (2005) da, algılanan alternatiflerin kabul niyeti üzerinde aksi yönde bir etkisi olduğu belirtilmektedir. Ayrıca fazla iş tecrübesi, yüksek akademik başarı gibi yüksek niteliklere sahip ve bu nedenle piyasada daha fazla alternatife sahip adaylar alım sürecinde karşılaştıkları olumsuz bilgilere daha çok önem vermekte ve örgütle ilgili daha çok olumsuz değerlendirme yapmaktadırlar (Rynes ve Cable, 2003). Akademik başarısı yüksek bireyler zorlayıcı işleri daha tatmin edici bulurlar. Diğer taraftan sosyal olarak başarılı bireylerin işte tutunmalarının sağlanması diğerlerine göre daha zordur. Sosyal olarak başarılı olan bireyler, zorlayıcı işler ve hızlı terfilerden başka yüksek ücret ve daha fazla performans ödülü beklemektedirler. Ayrıca sosyal olarak başarılı bireylerin yeni işlerine diğerlerine göre daha düşük seviyede bağlılıkla başlarlar ve beklentileri karşılanmadığında da daha çabuk iş değiştirmeye yönelirler. Akademik ve sosyal açıdan yetenekli ve başarılı bireylerin organizasyona çekilmesinde ise farklı özelliklerin öne çıktığı görülmektedir. Buna göre nitelikli adaylar için kendisinin çekici olduğunu düşünen bir işverenler aslında yetenekli çalışanları çekme rekabetinde dezavantajlı durumda olabilirler (Trank, Rynes ve Bretz, 2002). Rynes ve arkadaşları (1991) yüksek akademik başarı seviyesine sahip olan adayların iş arama stratejilerinde kendilerine daha fazla güven gösterdiklerini öne sürmektedirler. Örneğin yüksek akademik başarılı adayların iş görüşmesini daha geç bir zamanda yaptıkları, yaşanan gecikmelerin örgütsel özelliklerden kaynaklandığını düşündükleri ve geç cevap veren organizasyonlara karşı daha fazla olumsuz tepki verdikleri, personel alım faaliyetlerini ise daha az önemli buldukları belirtilmektedir (Rynes vd., 1991). Son olarak akademik başarıyla anlamlı biçimde aynı yönde ilişkili bulunduğu bildirilen (Lane, Lane ve Kyprianou, 2004) öz-yeterlilik seviyesinin arttıkça bireylerin daha ciddi biçimde geniş kariyer seçeneklerini değerlendirdikleri, bunlara daha fazla ilgi duydukları, kendilerini bu farklı meslek fırsatlarına daha iyi hazırladıkları ve daha başarılı oldukları belirtilmektedir (Bandura, 1994).

## 3. YÖNTEM

Bu araştırmada, adayların organizasyona katılma niyetleri ile organizasyonun işveren markası ve örgütün çekiciliği arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla anket yöntemiyle toplanan verilerin nicel analizine dayalı açıklayıcı nitelikte bir araştırma yöntemi uygulanmıştır. Araştırma Ankara'da bulunan güvenlik alanındaki bir kamu yükseköğretim kurumunda yürütülmüştür. Bu yükseköğretim kurumuna girenlerin kurumun personeli olarak sayılmaya başlanmaları ve mezunlarının da doğrudan kamuda güvenlik alanında istihdam

edilmeleri nedeniyle adayların bu kuruma katılma niyetleri aynı zamanda çalışacakları organizasyonlarına katılma niyeti olarak değerlendirilmiştir.

### 3.1. Katılımcılar

Araştırmanın katılımcıları, 2014 yılında araştırmanın yürütüldüğü yükseköğretim kurumuna girmek için başvuruda bulunmuş adaylar arasından kendilerine e-posta ile gönderilen anket formunu dolduranlardan oluşmaktadır. Kurumdan alınan izin doğrultusunda, adaylar arasından rastgele seçilen 7500 adaya e-posta ile gönderilen anket formundan gönüllülük esasına göre doldurulan 557 adedi geri dönmüştür. Tekrar eden ve uygun doldurulmamış formların ayıklanması sonucunda araştırmada 539 adet anket verisi kullanılmıştır. Katılımcıların % 81,4'ü erkek (n=439), % 18,6'sı kadındır (n=100).

### 3.2. Ölçüm Araçları

#### 3.2.1. İşveren Markası Ölçeği

Organizasyonun sağladığı maddi ve manevi faydaların adayların tercihlerini ne derecede etkilediğini ölçmek üzere mevcut çalışma kapsamında geliştirilen işveren markası ölçeği kullanılmıştır. Yazında da yapılan çalışmalar kapsamında araştırılan organizasyona özgü işveren markası ölçeklerinin geliştirildiği görülmektedir (Lievens ve Highhouse, 2003; Lievens, 2007; Ünal, 2010). Ambler ve Barrow'un (1996) tanımına ve kavramın görgül uygulamalarına (Lievens ve Highhouse, 2003; Ünal, 2010) göre, kurumun işveren markasının fonksiyonel faydalar ve psikolojik/sembolik faydalar boyutunu ölçebilen bir ölçek geliştirilmesi hedeflenmiştir. İşveren markasının fonksiyonel-sembolik fayda alt boyutlarından oluşan ölçek yapısıyla ölçülmesinin kullanışlı olduğu (Lievens, 2007: 62, Lievens vd., 2007: 54) ve Türkiye bağlamı için genellenebilir olduğu önceki araştırmalarda doğrulanmıştır (Hoye vd., 2013). Ölçek geliştirilirken ilk aşamada ölçek maddelerinin belirlenmesi ve madde havuzunun oluşturulması, ikinci aşamada maddelerin değerlendirilmesi ve ölçekte nihai olarak bulunması gereken maddelerin belirlenmesi amacıyla lisansüstü eğitim almış ve kurumu tanıyan 9 kişilik bir grupta odak grup çalışması yapılmıştır. Zira bir ölçeğin tasarımında odak gruplardan faydalanılması sıkça kullanılan bir yöntemdir (Kumtepe, 2013: 48). Ölçek geliştirme çalışması sonucunda iki boyut altında toplam 36 maddelik organizasyona özgü olarak işveren markası ölçeği elde edilmiştir. Pilot uygulama yapma imkânı bulunmadığından ölçek doğrudan uygulanmış, uygulama verilerine dayalı olarak istatistiksel olarak uygun bulunmayan maddeler analiz aşamasında çıkarılmıştır. Ölçeğin uygulanmasında katılımcılardan kuruma başvurma tercihlerini yaparken, kurumun sağladığı özellik/faydaların tercihlerini etkileme derecesini işaretlemeleri istenmiştir. Örnek olarak "Mezuniyet sonrasında iyi bir maaşla iş garantisinin olması tercihimde etkilidir", "Ülkemi düşmanlara ve tehditlere karşı koruma arzusu tercihimde etkilidir" gibi ifadeleri "Kesinlikle Katılmıyorum" ile "Tamamen Katılıyorum" arasında değişen bir sıklık aralığında 5'li Likert tipi ölçek üzerinden cevaplamaları istenmiştir.

İşveren markasının boyutları olarak "Fonksiyonel Fayda" kavramı yerine "Maddi Fayda", "Psikolojik/sembolik Fayda" kavramı yerine "Manevi Fayda" kavramının kullanılması uygun görülmüştür. Zira bir pazarlama kavramı olan marka, köken olarak bir malı, ürünü işaretlemek amacıyla kullanılmaktadır. Müşteriler bir ürünü satın alırken o üründen bir fonksiyon görmesini beklemektedirler. Aynı zamanda bu maddi işlevin yanında müşteri o ürünün sosyal ve psikolojik olarak sağladığı sembolik yararlarından da istifade etmektedir. Marka kavramının insan kaynakları alanına uyarlanırken ve tanımlanırken aynı biçimde kullanılan fonksiyonel fayda boyutunun anlam olarak işveren için de kullanılmasının uygun olmayacağı düşünülmüştür. Zira çalışanların işverenden bekledikleri fiziki elle tutulur faydaları, bir üründen beklediği gibi fonksiyonel fayda olarak tanımlamayacakları, daha çok maddi fayda, kazanç gibi ifadelerle tanımlayacakları düşünülmektedir. Bu gerekçeyle işverenin çalışanlarına sağladığı ekonomik ve fiziki faydaların karşılığı olan işveren markasının "fonksiyonel faydalar" boyutunun "maddi faydalar" olarak, "sembolik faydalar" boyutunun ise diğer boyutla uyumlu bir anlamlılık içermesi için "manevi faydalar" olarak isimlendirilmesi uygun bulunmuştur.

Araştırma örnekleme ait verinin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Küresellik Testi ile incelenmiştir. KMO değerinin 0,947 bulunması ve Bartlett Küresellik testinin anlamlı (p<.000) bulunması, veri matrisinin analiz için uygun olduğunu göstermiştir (Büyüköztürk, 2010: 126). Yapılan keşfedici faktör analizi neticesinde, madde sayısı 27'ye düşürülmüş ve toplam %59.59 varyans oranını açıklayan dört faktörlü bir yapısının olduğu belirlenmiştir. İki faktör başlangıçta amaçlanan maddi faydalar ve manevi faydalar boyutları, diğer iki faktör ise ağırlıklı olarak gelecekte elde edilecek faydalarla ilgili maddeleri içerdiğinden potansiyel maddi faydalar ve potansiyel manevi faydalar boyutları olarak tanımlanmıştır. Ölçeğin dört boyutlu yapısını doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tablo 1'de görüldüğü üzere ölçeğin dört faktörlü birinci düzey modelinin uyum indeks değerlerinin iyi uyum

kriterlerini (Meydan ve Şeşen, 2011: 32-37) sağladığı, modelin kabul edilebilir olduğu değerlendirilmiş ve ölçeğinin yapısal olarak geçerli olduğu kabul edilmiştir. İşveren markası ölçeğinin “maddi faydalar” boyutunun güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,88$ ; “potansiyel maddi faydalar” boyutunun güvenilirlik katsayısı  $\alpha=.69$ ; “manevi faydalar” boyutunun güvenilirlik katsayısı  $\alpha=.93$ , “potansiyel manevi faydalar” boyutunun güvenilirlik katsayısı  $\alpha=.70$  olarak tespit edilmiş ve ölçeğin güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir düzeyde olduğu değerlendirilmiştir.

### 3.2.2. Örgütsel Çekicilik Ölçeği

Örgütsel çekiciliği, ölçmek amacıyla, Highhouse ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen 5 maddelik Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Organizasyon dışındaki adayların örgütü ne kadar çekici buldukları tek boyutlu olarak ölçülmektedir. Ölçekten alınan puanlar arttıkça örgütsel çekiciliğin de arttığı düşünülmektedir. Ölçeğin yapısal geçerliliğini doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tablo 1’de görülen analiz sonucuna göre tek boyutlu ölçeğin uyum iyilik değerlerinin oldukça iyi seviyede olduğu ve iyi uyum kriterlerini sağladığı, dolayısıyla ölçeğin yapısal olarak geçerli olduğu değerlendirilmiştir. Orijinal ölçeğin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=.88$ ’dir. (Highhouse vd., 2003: 995) Türkçeye uyarılma çalışmasında ise  $\alpha =.83$  olarak bulunduğu bildirilmektedir (Akçay, 2012: 217). Mevcut araştırmada örgütsel çekicilik ölçeğinin güvenilirlik katsayısının  $\alpha =.84$  olduğu tespit edilmiş ve iyi seviyede olduğu değerlendirilmiştir.

**Tablo 1.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI
<b>İşveren Markası</b>						
Birinci Düzey Çok Faktörlü Model	781.27*	281	2.78	.06	.93	.90
<b>Örgütsel Çekicilik</b>						
Tek Faktörlü Model	8.71	5	1.74	.04	.99	.99
<b>Araştırma Modeli</b>						
İlişkili Model	1213.59*	516	2.35	.05	.92	.89
Nedensel Model	1282.37*	533	2.41	.05	.92	.88

RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation; CFI=Comparative Fit Index; GFI=Goodness of Fit Index; sd=Serbestlik Derecesi, \*  $p<.001$

### 3.2.3. Katılma Niyeti Ölçeği

Katılımcıların organizasyona katılma niyetleri iki madde ile ölçülmüştür. İlk madde, Harris ve Fink (1987) tarafından geliştirilen iki maddelik “İş Kabul Niyeti” ölçeğindeki bir maddenin uyarlanmış hali olan “seçimde başarılı olsam düşünmeden hemen kayıt yaptırırdım” maddesidir (Carless, 2005). Katılımcılar maddeyi “Kesinlikle Katılmıyorum” (1) seçeneği ile “Tamamen Katılıyorum” (5) seçeneği arasında değişen 5’li Likert tipi sıklık ölçeği üzerinden değerlendirmişlerdir. Highhouse ve arkadaşlarının (2003) işe başvuru niyeti ölçümünde kullandıkları, katılımcıların organizasyonu tercih etme sıralamasına benzer biçimde, ikinci maddede katılımcılara diğer yükseköğretim kurumlarıyla karşılaştırdıklarında organizasyonu kaçınıcı sırada tercih ettikleri “ilk tercihim” ile “altıncı ve daha sonraki tercihim” arasında 6 cevap seçeneğiyle sorulmuştur. İkinci madde ters kodlanarak bu iki madde puanının toplamı katılımcıların organizasyona katılma niyeti puanı olarak değerlendirilmiştir. Yapılan keşfedici faktör analizinde iki maddenin tek boyutlu bir yapıda olduğu ve açıkladıkları varyans oranının %71.76 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=.60$  olarak bulunmuştur. Güvenirlik değerinin nispeten düşük olmasının ölçeğin iki maddeden oluşmasından kaynaklandığı, bu haliyle ölçeğin geçerli, güvenilirliğinin ise asgari yeterli düzeyde olduğu değerlendirilmiştir.

### 3.2.4. Aday Özellikleri

Katılımcıların sosyo-ekonomik seviyeleri, büyük ölçüde Kalaycıoğlu ve arkadaşlarının (2010) çalışmasındaki kriterlere göre, anket formunda sorulan anne eğitim durumu, baba eğitim durumu, anne mesleği, baba mesleği ve ailenin aylık toplam geliri puanlarının toplanması ile belirlenmiştir. Hesaplanan SES puanlarının yüksekliği sosyo-ekonomik seviyenin de yüksek olduğunu göstermektedir. Katılımcıların akademik başarı puanı, tek madde ile Yükseköğretim Geçiş Sınavı (YGS) türlerinden aldıkları en yüksek sınav puanı ile ölçülmüştür ve anket formunda kendilerinin beyan ettikleri YGS puanı kullanılmıştır. Katılımcıların cinsiyetleri kadın= 1, erkek= 2 olarak kodlanmıştır.

## 4. BULGULAR

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarından alınan puanların ortalama ve standart sapma değerleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri görebilmek amacıyla IBM SPSS 22 programından faydalanarak hesaplanan Pearson korelasyon katsayıları Tablo 2’de verilmiştir. Katılma niyetiyle; akademik başarı ( $r = -.36$ ) ve SES ( $r$

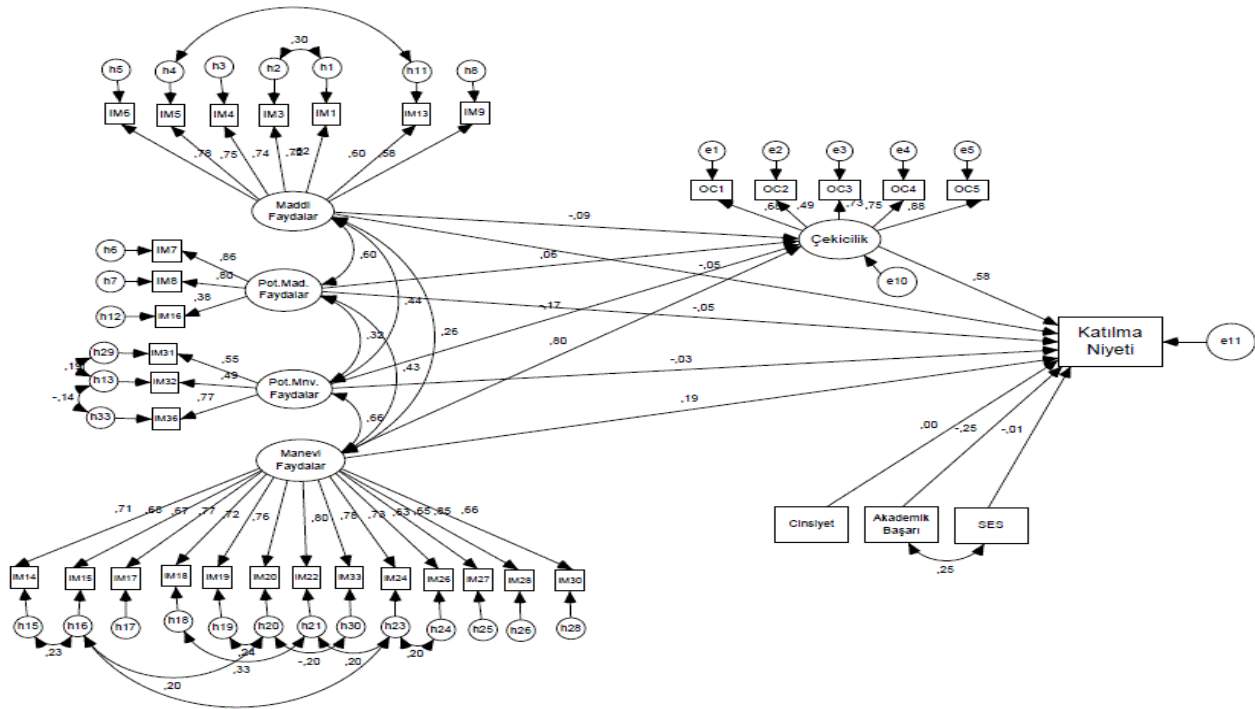
= -.17) arasında aksi yönde anlamlı ( $p < .01$ ) ilişki görülürken, cinsiyet ve maddi fayda arasında anlamlı bir ilişki görülmemiş, potansiyel maddi faydalar ( $r = .19$ ), manevi faydalar ( $r = .58$ ), potansiyel manevi faydalar ( $r = .32$ ) ve örgütsel çekicilikle ( $r = .74$ ) aynı yönlü anlamlı ( $p < .01$ ) ilişkiler tespit edilmiştir.

**Tablo 2.** Araştırma Değişkenlerinin Betimleyici İstatistikleri ve Korelasyonları

Değişkenler	Ort.	ss	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Cinsiyet	1.81	.39	1							
2. Akademik Başarı	266.33	62.11	-.14**	1						
3. SES	11.90	5.83	-.18**	.25**	1					
4. Maddi Fayda	3.38	1.14	-.06	-.03	.10*	1				
5. Pot. Maddi Fayda	1.90	.61	-.11**	-.04	.06	.67**	1			
6. Manevi Fayda	4.80	.69	-.03	-.17**	-.11**	.29**	.48**	1		
7. Pot. Manevi Fayda	3.96	.72	.01	-.12**	-.06	.51**	.41**	.75**	1	
8. Örgütsel Çekicilik	4.55	.78	-.01	-.22**	-.17**	.09*	.33**	.74**	.40**	1
9. Katılma Niyeti	5.04	.92	.02	-.36**	-.17**	.01	.19**	.58**	.32**	.74**

\*\* $p < .01$ , \* $p < .05$

Araştırma modeli kapsamında değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri görebilmek amacıyla AMOS 22 programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli (YEM) analizi yapılmıştır. Cinsiyet, akademik başarı, SES ve iki maddeyle ölçülen katılma niyeti toplam puanı gözlemlenen değişken, faktör yapıları doğrulanmış olan örgütsel çekicilik tek faktörle, işveren markası dört ayrı faktörle gizil değişken olarak analize dâhil edilmiştir. Modeldeki değişkenlerin birbirinden farklı yapılar olup olmadığını, modelin veri ile desteklenip desteklenmediğini görmek üzere ilişkili model için hesaplanan uyum iyilik değerleri Tablo 1’de araştırma modeli alt başlığının altında ilk satırda görülmektedir. ( $\Delta\chi^2 = 1213.59$ ,  $sd = 516$ ,  $\Delta\chi^2/sd = 2.35$ ,  $RMSEA = .05$ ,  $CFI = .92$ ,  $GFI = .89$ ). Modelin uyum iyilik değerlerinin kabul edilebilir uyum kriterlerini (Meydan ve Şeşen, 2011: 37) sağladığı değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki Şekil 1’de görülen nedensel ilişkilere göre hesaplanan ve Tablo 1’de son satırda verilen uyum iyilik değerlerinin de kabul edilebilir uyum değerlerini sağladığı, verinin model ile uyumlu olduğu değerlendirilmiştir.



**Şekil 1.** Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli

YEM analizinde etki değerlerinin anlamlılığı ön yüklemeye (*Bootstrap*) yanlılığı düzeltilmiş (% 95) güven aralığı (YD %95 GA) yöntemiyle değerlendirilmiş, böylece aynı analizle doğrudan etkilerin yanında dolaylı etkilerin anlamlılığı da incelenebilmiştir (Shrout ve Bolger 2002; Preacher ve Hayes 200). Tabloda YD %95 GA sütunu altında, %95 güven aralığında etki değerlerinin alabileceği alt ve üst sınırdaki etki değerleri



verilmiştir. Bu sınır aralığında “0” değerinin yer almaması, incelenen etkinin anlamlı biçimde sıfırdan farklı olduğunu göstermektedir.

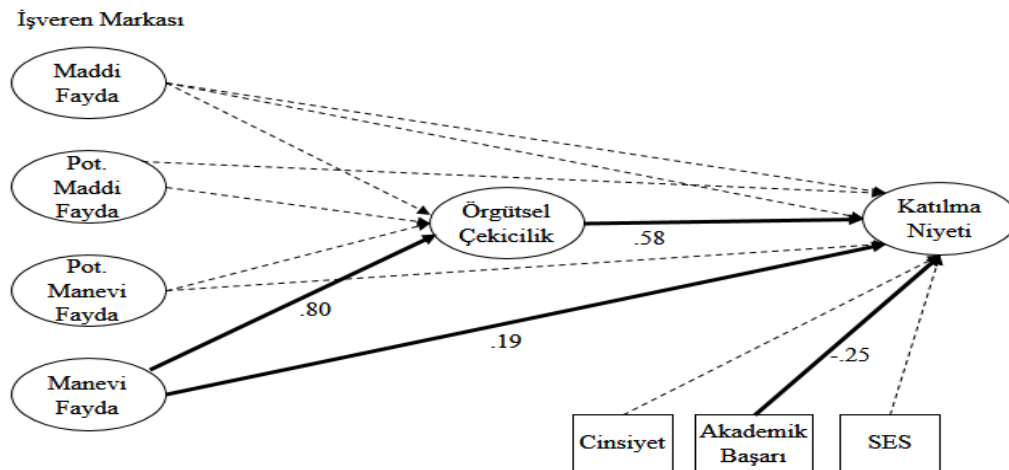
**Tablo 3.** Yapısal Eşitlik Modeli Analizi Parametre Tahmin Değerleri

İncelenen Yol	B	S.H.	$\beta$	YD %95 GA	
				Alt Sınır	Üst Sınır
Örgütsel Çekicilik <---- Maddi Faydalar	-0.06	0.04	-.09	-0.139	0.015
Örgütsel Çekicilik <---- Potansiyel Maddi Faydalar	0.07	0.08	.06	-0.079	0.246
Örgütsel Çekicilik <---- Potansiyel Manevi Faydalar	-0.17	0.10	-.17	-0.403	0.006
Örgütsel Çekicilik <---- Manevi Faydalar	0.91	0.14	.80***	0.664	1.205
Katılma Niyeti <---- Maddi Faydalar	-0.07	0.08	-.05	-0.237	0.095
Katılma Niyeti <---- Potansiyel Maddi Faydalar	-0.13	0.17	-.05	-0.482	0.202
Katılma Niyeti <---- Potansiyel Manevi Faydalar	-0.06	0.17	-.03	-0.410	0.297
Katılma Niyeti <---- Manevi Faydalar	0.47	0.24	.19*	0.006	0.976
Katılma Niyeti <---- Örgütsel Çekicilik	1.28	0.18	.58***	0.957	1.655
Katılma Niyeti <---- Cinsiyet	-0.02	0.14	-.00	-0.066	0.054
Katılma Niyeti <---- Akademik Başarı	-0.01	0.01	-.25***	-0.332	-0.173
Katılma Niyeti <---- Sosyo-Ekonomik Seviye	-0.002	0.013	-.01	-0.094	0.072

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı,  $\beta$  = Standardize edilmiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart hata, n=515 (5.000 Bootstrap örnekleme), YD %95 GA =Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), \*p< .05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Analiz sonucunda elde edilen ve Tablo 3’de sunulan etki değerleri göre; örgütsel çekicilik üzerinde sadece işveren markasının manevi faydalar boyutunun aynı yönde anlamlı etkisinin ( $\beta =.798$ ,  $p <0.001$ , YD %95 GA  $0.664 < B < 1.205$ ) olduğu, katılma niyeti üzerinde manevi faydaların ( $\beta =.47$ ,  $p <0.05$ , YD %95 GA  $0.006 < B < 0.976$ ) ve örgütsel çekiciliğin aynı yönde ( $\beta =.58$ ,  $p <0.001$ , YD %95 GA  $0.957 < B < 1.655$ ), akademik başarının ise ( $\beta = -.25$ ,  $p <0.001$ , YD %95 GA  $-0.332 < B < -0.173$ ) aksi yönde anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur. Araştırma sonuçları model üzerinde anlamlı yollar vurgulanarak Şekil-2’ de sunulmuştur. Bu bulgulara göre, adayların organizasyonun sağladığı manevi faydaları daha yüksek düzeyde algılaması örgütü daha fazla çekici olarak değerlendirmesine, organizasyonu daha çekici değerlendirmesi de daha fazla organizasyona katılma niyeti göstermesine neden olmaktadır. Örgütün çekiciliğine dair tutumdan bağımsız olarak adayların işveren organizasyona katılmanın sağlayacağı manevi fayda ve tatminin organizasyona katılma niyetini belirli ölçüde etkilediği de anlaşılmaktadır.

Diğer yandan adayların akademik başarıları yükseldikçe daha az katılma niyetine sahip oldukları anlaşılmaktadır. İşveren markasının sadece manevi faydalar boyutun çekicilik ve katılma niyeti üzerinde etkili görülmesinden dolayı araştırmanın birinci ve ikinci hipotezlerinin kısmen, örgütsel çekiciliğin katılma niyeti üzerinde etkili bulunması nedeniyle araştırmanın üçüncü hipotezinin tamamen doğrulanmasına yönelik bulgulara ulaşıldığı söylenebilir. Aday özelliklerinin katılma niyeti üzerinde etkili olup olmadığına bakıldığında ise incelenen özellikler arasından sadece adayların akademik başarı düzeylerinin organizasyona katılma niyetleri üzerinde etkili olduğu ileri sürülebilir.



**Şekil 2.** Anlamlı Etkilerin Model Üzerinde Gösterimi

İşveren markası ve katılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde örgütsel çekiciliğin aracılık rolünün olup olmadığını belirlemek üzere yanlılığı düzeltilmiş (% 95) güven aralığı yöntemiyle doğrudan ve dolaylı etki değerlerinin anlamlılığı incelenmiştir (Tablo 4). Manevi faydaların örgütsel çekicilik aracılığı ile katılma niyeti üzerinde anlamlı dolaylı etkisinin ( $\beta=.46$ ,  $p<.001$ , YD %95 GA  $0.786 < B < 1.657$ ) bulunması, örgütsel çekiciliğin aracılık rolünün olduğunu göstermiştir. Manevi faydaların, katılma niyeti üzerinde örgütsel çekiciliğin yanında doğrudan etkisinin ( $\beta=.19$ ,  $p<.05$ , YD %95 GA  $0.006 < B < 0.976$ ) anlamlı bulunması ise bu aracılık rolünün kısmi olduğuna işaret etmektedir. Buna göre organizasyonun üyesi olmanın sağlayacağı manevi faydaların organizasyonun daha çekici değerlendirmesine neden olması yoluyla büyük oranda katılma niyetini olumlu yönde etkilediği, bununla beraber manevi faydaların örgütün çekiciliğinden bağımsız olarak katılma niyeti üzerinde anlamlı etkisinin olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 4. Aracılık Etkisi Analizi Sonuçları**

İncelenen Yol	B	S.H.	$\beta$	YD %95 GA	
				Alt Sınır	Üst Sınır
<u>Katılma Niyeti &lt;--- Çekicilik&lt;--- Manevi Faydalar</u>					
Toplam Etki (c)	1.63***	0.24	.65***	1.210	2.175
Doğrudan Etki (c')	0.47*	0.24	.19*	0.006	0.976
Dolaylı Etki (axb)	1.16***	0.23	.46***	0.786	1.657

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata,  $\beta$  = Standardize edilmiş regresyon katsayısı, YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), n=515 (5.000 Bootstrap örnekleme), a= yordayıcının aracı değişken üzerindeki etkisi, b= aracı değişkenin yordanan üzerindeki etkisi, c= yordayıcının yordanan üzerindeki etkisi, c'= aracı değişken modele dahil edildikten sonra yordayıcının yordanan üzerindeki etkisi.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada, bir organizasyona başvuran adayların organizasyona katılma niyetlerinin üzerinde, organizasyonun işveren markasının ve örgütsel çekiciliğinin nasıl etkilerinin olduğunu açıklayabilmek amaçlanmıştır. Ayrıca adayların bazı bireysel özelliklerinin katılma niyetlerini etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Ulaşılan sonuçlar; işveren markasının bir boyutu olan, kuruma katılmanın sonucunda faydalanılacak manevi faydaların örgütün çekici bir yer olarak değerlendirilmesini etkilediği, örgütü daha fazla çekici görülmesinin de organizasyona katılma niyetini artırdığını göstermiştir. Adayların cinsiyetlerinin ve sosyo-ekonomik seviyelerinin katılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi görülmemiş, akademik başarı seviyelerinin yüksek olması ise katılma niyetlerinin daha düşük olması ile ilişkili bulunmuştur.

Kurumun üyesi olunması ile sahip olunacağı düşünülen psikolojik tatmin ve faydaların, adaylar tarafından kurumun daha cazip olarak algılanmasında etkili olduğu görülmüştür. İşveren markasının potansiyel manevi faydalar, maddi faydalar ve potansiyel maddi faydalar boyutlarının ise anlamlı etkisi tespit edilmemiştir. Yazında sembolik (manevi) fayda boyutunun fonksiyonel (maddi) fayda boyutundan daha fazla biçimde örgütsel çekicilik üzerindeki değişimi açıklayabileceği belirtilmektedir (Lievens ve Highhouse, 2003; Lievens vd., 2007; Hoye vd., 2013). Ünal (2010) tarafından mevcut araştırmadakine benzer bir kurumda yapılan çalışmada da işveren markasının duygusal tercih (sembolik/manevi fayda) özelliklerinin çekicilik üzerindeki etkisinin fonksiyonel özelliklerden daha yüksek olduğu bildirilmektedir. Mevcut araştırmada maddi faydaların çekicilik üzerinde düşük de olsa anlamlı bir etkisinin görülmemesi diğer görgül çalışmalardan farklılaşan yönüdür. Chapman ve arkadaşları (2005), iş karşılığındaki ücret, tazminat gibi maddi unsurların iş başvuruları üzerinde oldukça düşük etkisinin görüldüğünü, bu durumun maddi özelliklerin önemsiz olmasından ziyade adayların başlangıçta kendileri için kabul edilemez seviyedeki işleri elemeleri nedeniyle kalan alternatifler arasında ücret gibi özelliklerin fazla farklılık göstermeyen bir özellik olarak değerlendirilebileceğini öne sürmektedir. Mevcut araştırmadaki katılımcıların kuruma gerçekten başvuruda bulunmuş bireyler olduğu göz önünde bulundurulduğunda, kurumun sağladığı maddi özellikleri yetersiz görenlerin en baştan kuruma başvurudan kaçınmış olabileceği ve başvuran adaylar arasında maddi fayda beklenti düzeyinin farklılaşmadığı, bu yüzden örgütü çekici olarak değerlendirmelerinde maddi fayda beklentisinin farklılığa neden olmadığı ileri sürülebilir. Bu yaklaşım aynı zamanda organizasyonları diğerlerinden ayıran özelliklerinin, sağladıkları manevi faydalar yani çalışanlarının organizasyonda bulunmaktan dolayı hissedeceği duygusal tatmin duygusu olduğu düşüncesini güçlendirmektedir. Yazında da işveren markasının sembolik (manevi) faydalar boyutunun organizasyonu diğerlerinden farklılaştıran ve çekici kılan yönü olduğu dile getirilmektedir (Lievens vd., 2007; Baş, 2011). Organizasyonu diğerlerinden farklılaştırarak, sürdürülebilir rekabet avantajı (Barney, 1991) sağlamada işveren markasının özellikle manevi faydalar yönünün adaylar ve çalışanlar için değer verilen, nadir, diğer kurumlar tarafından taklit edilemeyecek, başka şekilde ikame edilemeyecek özellikleri içerdiği ileri sürülebilir. Ayrıca, organizasyonu

çekici gören adayların, kurumun manevi özelliklerine önem veren adaylar olduğu göz önünde bulundurulduğunda, adayların manevi özelliklere verdikleri önemin ve tercihlerini etkileme derecelerinin seçim sürecinin başında ölçülerek katılma niyeti yüksek adayların başlangıçta belirlenmesinin işgören tedariki süreçlerinin etkinliğinin artırılması açısından uygulamacılara faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada ulaşılan bir diğer temel bulgu, kurumun ne kadar çekici bir yer olduğuna dair tutum ve düşünceleri arttıkça, adayların organizasyona katılma niyetlerinin de artmasıdır. Mantıklı eylem teorisinin (Fishbein ve Ajzen, 1975) temel önermelerinden biri olan davranışsal niyetin en bariz yordayıcısının davranışa yönelik tutum olduğu, mevcut araştırmada da desteklenmiş görünmektedir. Ayrıca, adayların kuruma başvurma veya katılma niyetleri üzerinde örgütsel çekiciliğin aynı yönde etkisinin bulunduğu yönelik yazında bildirilen benzer görgül araştırma bulguları da desteklenmiştir (Carless, 2005; Highhouse vd., 2003; Chapman vd., 2005). Araştırmanın diğer değişkenlerine göre örgütsel çekiciliğin katılma niyeti üzerinde yordama gücü en fazla olan değişken olarak öne çıktığı görülmektedir. Diğer yandan, bir organizasyonda işe başvurmakla, o işi kabul ederek organizasyona katılmak birbirlerine yakın kavramlar olarak görülmesine rağmen Rynes'in (1989) belirttiği üzere aralarında temel bir farklılık bulunmaktadır. Bir organizasyona iş için başvuruda bulunmak diğer organizasyonlara başvuru yapmayı engellemektedir, yani aday için bir katlanılacak bir maliyeti yoktur; bir organizasyona katılmak ise artık diğer alternatiflerden vazgeçmeyi ve bir fırsat maliyetini göze almayı gerektirmektedir. Başvuran adaylarının yarısı ilk görüşmede (Rynes vd., 1991), işi kabul aşamasına gelenlerin ise üçte biri bu safhada ayrılmaktadır (Barber vd., 1994). Organizasyonun çalışmak için potansiyel iyi bir yer olduğuna dair bir tutumu ifade eden örgütsel çekicilik adayın işgücü piyasasından organizasyona çekilmesinde önemli bir araç olmasına ve katılma niyeti üzerinde de büyük bir oranda etkili görülmesine rağmen kuruma katılma aşamasından önce ayrılan adayların neden ayrıldıklarının anlaşılmasına yeterli bir açıklama getirememektedir. Bu durumda başka hangi faktörlerin etkilerinin olabileceği sorusu gündeme gelmektedir. Rynes'e göre (1989) seçim sürecinde ayrılanlar genellikle en nitelikli adaylardır. Gerek araştırmanın yapıldığı yerin bir kamu yükseköğretim kurumu olması, gerekse kamu kurumlarına girmenin belirli bir akademik eğitim seviyesine ve akademik bilgi düzeylerinin ölçüldüğü personel seçme sınavlarına tabi olması, en önemli aday niteliği olarak akademik başarı seviyesini öne çıkarmaktadır.

Araştırma kapsamında ölçülen akademik başarı seviyesinin organizasyona katılma niyetiyle aksi yönde ilişkili bulunması daha başarılı adayların organizasyona katılmaya daha az istekli olduklarını göstermektedir. Adayın niteliklerinin yüksek olmasının, girebileceği potansiyel organizasyonların sayısını ve böylece tercih yapabileceği alternatiflerini artırmasının, genel olarak adayı daha seçici ve daha düşük seviyede organizasyona katılma niyetinde olmasına neden olduğu düşünülmektedir. Zira akademik başarıyla ilişkili bir kavram olarak görülen öz-yeterlilik (Bandura, 1994) seviyeleri arttıkça bireylerin daha ciddi biçimde geniş kariyer seçeneklerini değerlendirdikleri, bunlara daha fazla ilgi duydukları, kendilerini bu farklı meslek fırsatlarına daha iyi hazırladıkları ve daha başarılı oldukları belirtilmektedir. Rynes ve Cable (2003) yüksek niteliğe sahip olan ve bu nedenle piyasada daha fazla alternatifte sahip adayların personel alım sürecinde organizasyon hakkında daha olumsuz değerlendirme yaptıklarını, Chapman ve arkadaşları (2005) da algılanan alternatiflerin kabul niyeti üzerinde aksi yönde bir etkisinin olduğunu belirtmektedirler. Akademik başarı seviyesinin yüksek olmasının adayların kuruma katılmaya daha az niyetlerinin olmasına yol açtığına yönelik mevcut araştırmada elde edilen bulguların yazında bildirilen bulgularla tutarlı olduğunu söylemek mümkündür. Diğer yandan bu bulgunun araştırmanın yapıldığı bağlamla sınırlı olabileceği unutulmamalıdır.

Sonuç olarak, organizasyonun ihtiyaç duyduğu en uygun nitelikteki adayların kuruma katılmaya istekli olmaları için adayların organizasyonu cazip bir yer olarak değerlendirmelerinin önemli bir etken olduğu söylenebilir. Ancak kurumu cazip bir yer olarak görmek ile kuruma katılmayı istemek aynı anlama gelmeyebilir. Adayları kuruma başvuru yapması için çeken etmenlerin adayların kuruma katılma niyetini oluşturması için yeterli olamayabilir. Mevcut araştırmanın yapıldığı güvenlik alanındaki kamu yükseköğretim kurumunda daha yüksek niteliğe sahip olan adayların kuruma daha az katılma niyetinde oldukları görülmüştür. Kurumun işveren markası, adayların organizasyona çekilebilmesi ve katılma niyetlerinin yükseltilmesi için önemli bir unsur olabilir. Zira organizasyonun çekici olarak algılanmasında ve adayın kuruma katılmak istemesinde, kurumun adaya sağladığı manevi faydaların yani o kurumun bir ferdi olmanın bireye sağlayacağı duygusal ve psikolojik tatminin büyük bir etkisinin olduğuna yönelik bulgulara ulaşılmıştır. Organizasyonun işveren markasının, özellikle manevi faydalar boyutunun organizasyonu diğerlerinden farklılaştıran bir yönü olduğu, en uygun adayların çekilebilmesi ve tutundurulabilmesinde faydalanılacak önemli bir potansiyeli barındırdığı düşünülmektedir.

Araştırmanın dikkate alınması gereken bazı kısıtlılıkları da bulunmaktadır. Bunların başında araştırmanın tek bir yükseköğretim kurumunda yapılması ve ulaşılan bulguların genellenebilirliğinin sınırlı olmasıdır. Verinin katılımcıların kendi beyanlarını ve öz-değerlendirmelerini yansıtması nedeniyle, ortak yöntem varyansı, sosyal beğenilirlik etkisi oluşabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, araştırmanın boylamsal olmaması, adayların seçim aşamalarındaki tutum ve niyetlerinde meydana gelebilecek değişimlerin belirlenmesini ve nedensel ilişkilerin tespitini sınırlamaktadır. Diğer yandan, araştırmanın örnekleminin potansiyel adaylar yerine kuruma gerçekten başvuru yapmış adaylardan oluşması ve verinin seçim süreci bittikten sonra toplanmasından dolayı, cevapların daha gerçekçi olacağı düşünülmesi araştırmanın güçlü yanı olarak değerlendirilmektedir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, farklı özelliklerdeki kurumlarda ve işgören tedariki sürecinin bütününe kapsayan boylamsal veri toplama yöntemlerinin kullanılmasının, değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkilerinin daha sağlıklı biçimde incelenmesini sağlayabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N. & Cable, D. M. (2001). "Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy - Capturing Study", *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 219-237.
- Ajzen, I. (1987). "Attitudes, Traits, and Actions: Dispositional Prediction of Behavior in Personality and Social Psychology", L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, New York, Academic Press, 1-63.
- Akçay, A. D. (2012). "Araçsal ve Sembolik Özellikler Kapsamında Otel İşletmelerinin Örgütsel Çekiciliği", *Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir*.
- Alnıaçık, E. & Alnıaçık, Ü. (2012). "Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status", 8th International Strategic Management Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). *The Employer Brand*, *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). "Conceptualizing and Researching Employer Branding", *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bandura, A. (1994). "Self-efficacy", V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior*, 4'ncü Cilt, New York, Academic Press, 71-81.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Baş, T. (2011). *İşveren Markası, İstanbul, Optimist*.
- Beenen, G. & Pichler, S. (2014). "Do I Really Want To Work Here? Testing a Model of Job Pursuit for MBA Interns", *Human Resource Management*, Wiley, 1-22.
- Bondarouk, T., Ruël, H. & Weekhout, W. (2012). "Employer Branding and its Effect on Organizational Attractiveness via the World Wide Web: Results of Quantitative and Qualitative Studies Combined", 4th International e-HRM Conference Innovation, Creativity and e-HRM, Nottingham Trent University.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (12'nci Baskı)*, Ankara, Pegem Akademi.
- Cable, D. M. & Turban, D. B. (2001). "Establishing the Dimensions, Sources, and Value of Job Seekers' Employer Knowledge During Recruitment", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115-163.
- Carless, S. A. (2005). "Person-Job Fit Versus Person-Organization Fit As Predictors of Organizational Attraction and Job Acceptance Intentions: A Longitudinal Study", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 411-429.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K.A. & Jones, D.A. (2005). "Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of The Correlates of Recruiting Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 90, 928-944.

- Da Motta Veiga, S. P. & Turban, D. B. (2014). "Who is Searching for Whom? Integrating Recruitment and Job Search Research", U. C. Klehe & E. A. J. Van Hooft, (Ed.), *The Oxford Handbook of Job Loss and Job Search*, 1-21.
- Dineen, B. R., & Soltis, S. M. (2011). "Recruitment: A Review of Research and Emerging Issues", S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Volume 2, Selecting and Developing Members for the Organization*, Washington, DC, APA, 43-66.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.
- Gamble, P. R., Tapp, A., Marsella, A. & Stone, M. (2007). *Revolutionizing the Company by Living the Brand, Marketing Revolution: The Radical New Approach to Transforming The Business*, The Bottom Line, London, Kogan Page.
- Güler M., Basım, H. N. (2015). "Adayların Kuruma Katılma Niyetlerinde Örgütsel Çekicilik ve Kurumsal İtibarın Etkisi", *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 115-126.
- Harris, M. & Fink, L. S. (1987). "A Field Study of Applicant Reactions to Employment Opportunities: Does the Recruiter Make a Difference", *Personnel Psychology*, 40, 765-784.
- Highhouse, S., Lievens, F. & Sinar, E. F. (2003). "Measuring Attraction to Organizations", *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Kalaycıoğlu, S., Çelik, K., Çelen, Ü. & Türkyılmaz, S. (2010). "Temsili Bir Örneklemede Sosyo-Ekonomik Statü (SES) Ölçüm Aracı Geliştirilmesi: Ankara Kent Merkezi Örneği", *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 182-220.
- Kapferer, J. N. (2008). *New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 4th ed., London, Kogan Page.
- Kumtepe, A. T. (2013). "Görüşme". C. H. Aydın (Ed.), *Marka İletişiminde Analiz ve Araştırma-II*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 38-55.
- Landis, R. S., Earnest, D. R. & Allen, D. G. (2014). "Realistic Job Previews: Past, Present, and Future". K.Y. Trevor Yu & D. Cable (Ed.), *The Oxford Handbook of Recruitment*, New York, Oxford University Press.
- Lane, J., Lane, A. M. & Kyprianou, A. (2004). "Self-Efficacy, Self-Esteem and Their Impact on Academic Performance", *Social Behaviour and Personality*, 32(3), 247-256.
- Lievens, F. (2007). "Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants and Military Employees", *Human Resources Management*, 46(1), 51-69.
- Lievens, F., Decaesteker, C., Coetsier, P. & Geirnaer, J. (2001). "Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person-Organisation Fit Perspective", *Applied Psychology: An International Review*, 50, 30-51.
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). "The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer", *Personnel Psychology*, 53, 75-102.
- Lievens, F., Van Hoye, G. & Anseel, F. (2007). "Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework", *British Journal of Management*, 18, 45-59.
- Livens, F., Van Hoye, G. & Schreurs, B. (2005). "Examining the Relationship Between Employer Knowledge Dimensions and Organizational Attractiveness: An Application in a Military Context", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 553-571.
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Odabaşı, Y. & Oyman, M. (2005). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri.
- Olson, J. M. & Maio, G. R. (2003). "Attitudes in Social Behavior", T. Millon, M. Lerner & I. B. Weiner (Ed.) *Handbook of Psychology, Volume 5, Personality and Social Psychology*, New Jersey, John Wiley & Sons, 299-326.
- Oluç, M. (2006). *Temel Pazarlama Kavramları*, İstanbul, Beta Basım.

- Preacher, K. J., Hayes, A. F. (2008). "Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models", *Behavior Research Methods*, 40, 879-91.
- Rynes, S. L. (1989). *Recruitment, Job Choice, and Post-Hire Consequences: A Call For New Research Directions* (CAHRS Working Paper #89-07). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Rynes, S. L. & Barber, A. E. (1990). "Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective", *Academy of Management Review*, 15(2), 286-310.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D. Jr. & Gerhart, B. (1991). "The Importance of Recruitment in Job Choice: A Different Way Of Looking", *Personnel Psychology*, 44, 487-521.
- Rynes, S. L., Cable, D. M. (2003). "Recruitment Research in the Twenty-First Century", W.C. Borman, D.R. Ilgen & R.J. Klimoski (Ed.) *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12), Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, 55-76.
- Shrout P.E., Bolger N. (2002). "Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations", *Psychological Methods*, 7, 422-45.
- Smith, M. & Smith, P. (2005). *Testing People at Work: Competencies in Psychometric Testing*, London, Blackwell Publishing.
- Sokro, E. (2012). "Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention", *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- Spence, M. (1973). "Job Market Signaling", *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Thomas, K. M. & Wise, P. G. (1999). "Organizational Attractiveness and Individual Differences: Are Diverse Applicants Attracted by Different Factors?", *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 375-390.
- Trank, C. Q., Rynes, S. L. & Bretz, R. D. Jr. (2002). "Attracting Applicants In The War For Talent: Differences In Work Preferences Among High Achievers", *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 331-345.
- Turban, D. B., Campion, J. E & Eyring, A. R. (1995). "Factors Related to Job Acceptance Decisions of College Recruits", *Journal of Vocational Behavior*, 47, 193-213.
- Turban, D. B., Forret, M. L. & Hendrickson, C. L. (1998). "Applicant Attraction to Firms: Influences of Organization Reputation, Job and Organizational Attributes, and Recruiter Behaviors", *Journal of Vocational Behavior*, 52, 24-44.
- Turban, D. B., Lau, C. M., Ngo, H. Y. & Chow, I. H. S. (2001). "Organizational attractiveness of firms in the People's Republic of China: A person-organization fit perspective", *Journal of Applied Psychology*, 86, 194-206.
- Ünal, A. N. (2010). "İşveren Markası Kavramı Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Tercih Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hava Harp Okulu Örneği", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, İstanbul.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Ziegert, J. C. & Ehrhart K. H. (2004). "A Theoretical Framework and Guide for Future Research on Applicant Attraction", 64th Annual Conference of Academy of Management, New Orleans, L.A., 1-6.

## EXTENDED SUMMARY

### THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYER BRAND ORGANIZATIONAL ATTRACTION AND INTENTION TO JOIN ORGANIZATION: AN EMPIRICAL RESEARCH

The ability to attract and retain the most suitable and qualified employees from the labor market is a critical issue for the efficiency and effectiveness of both public institutions and private enterprises. The previous research results suggest that job pursuit or job acceptance behaviors of applicants are strongly related to the attractiveness of organizations (Highhouse et al., 2003; Carless, 2005; Aiman-Smith et al., 2001). In recent years, employer branding has emerged as one of the most influential concepts in evaluating the organization as an attractive place (Lievens and Highhouse, 2003; Lievens, et al., 2007; Bondarouk, Ruel, and Weekhout, 2012). The functional and symbolic benefits that the employer has promised for potential and existing

employees represent the organization's employer brand (Ambler and Barrow, 1996). It is considered that the employer brand concept has the potential to understand why an organization is more attractive than others and help to identify and improve the competitive position of the organization in the labor market.

The aim of this current research study was to examine the relationship between employer brand, organizational attractiveness and applicants' intention to join the organization in a model based on reasoned action theory (Fishbein and Ajzen, 1975). It has also been researched whether some individual characteristics of the applicants effect their intention to join the organization. For this purpose quantitative analyses were conducted with the data which was collected by questionnaire method from 539 applicants, who had applied to a public higher education institution in the field of security.

Main findings of the study showed that first, the intangible (symbolic) benefit dimension of employer brand is the basic predictor of applicants' evaluation of the organization as an attractive place ( $\beta = .80, p < .001$ ). Second, applicants' attitudes and considerations about the attractiveness of the organization positively effect ( $\beta = .58, p < .001$ ) their intention to join the organization. The intangible (symbolic) benefit dimension of employer brand also directly and positively effect intention to join the organization ( $\beta = .19, p < .05$ ). Organizational attractiveness partially mediates the effect of intangible (symbolic) benefits of employer brand on applicants' intention to join organization. The academic achievement levels of applicants negatively effect their intention to join the organization ( $\beta = -.25, p < .001$ ), on the other hand their gender and socio-economic status do not have any significant effect on joining intention.

Also the findings indicated that, the other dimensions of employer brand, tangible (functional) benefits, potential tangible benefits, and potential intangible (symbolic) benefits, don't have any significant effect on organizational attraction. Previous studies also suggest that the symbolic benefits dimension may explain the variance in organizational attractiveness more than the functional benefits dimension of employer brand (Lievens and Highhouse, 2003; Lievens et al., 2007; Hoyer et al., 2013). Considering the participants of the current study are actual applicants, it can be argued that similar to Chapman et al. (2005), applicants who see the insufficient financial and functional characteristics of the organization may have avoided from applying to the organization at the very beginning and among the residual applicants the level of tangible benefit expectation does not differ so much. At the same time, this approach strengthens the idea that the features distinguish organizations from others are their employee's emotional satisfaction experiences in the organization. It is also stated in the literature that the symbolic benefits dimension of employer brand distinguishes the organization from the others and makes it attractive (Lievens et al., 2007; Baş, 2011).

The research also has some limitations. The research was conducted in a single higher education institution so the generalizability of the findings is limited. The study is cross-sectional and the causal relationships depend on the theoretical foundation. Future studies may investigate employer brand, organizational attraction, intention and also the behavior of joining to organization relations in different organizational contexts and be designed longitudinally to see causal relations specifically.