



## **Beş Yıldızlı Kıyı Otellerinde İşveren Markası Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Faydanın Örgütsel Çekiciliğe Etkisi**

**Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU**

sbayraktaroglu@hotmail.com

ORCID: 0000-0002-1430-9442

**Dr. Mustafa ARAS**

mustafa\_aras\_02@hotmail.com

ORCID: 0000-0003-2026-3660

### **Özet**

Turizm sektöründe insan kaynağının işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlıyor olması yetenekli adayları örgüte çekmek ve örgütte kalmasını sağlamak konusunu gündeme getirmiştir. Bu araştırmanın amacı fonksiyonel ve duygusal faydanın örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini tespit etmektir. Turizm İşletmeciliği bölümü öğrencilerine çalışmak istedikleri kıyı otellerini düşünerek anket sorularına cevap vermeleri istenmiştir. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre fonksiyonel fayda olarak kariyer olanakları, duygusal fayda olarak yenilikçi ve dayanıklı olma boyutlarının örgütsel çekicilik üzerinde pozitif etkili olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Fonksiyonel Fayda, Duygusal Fayda, Örgütsel Çekicilik.

**The Effect of Functional and Emotional Attributes on Organizational Attractiveness within the Context of Employer Branding in Five-Star Seaside Hotels**

### **Abstract**

As a result of the fact that human resources contribute greatly to the competitive advantage of the business organizations within the Tourism Sector, the recent trend has been attracting talented human resources to the company as well as establishing retention strategies for them. The aim of this research has been to explore the effects of functional and emotional attributes on organizational attractiveness. A questionnaire items were used to ask the students of the Tourism Management Department, thinking about their ideal (future) five-star seaside hotels. As a result of the multiple regression analysis made, career opportunities as the functional attribute, innovative and resistant as the emotional attribute have been found having positive effect on organizational attractiveness.

**Keywords:** Instrumental Attributes, Symbolic Attributes, Organizational Attractiveness.

## **1. GİRİŞ**

Sahip olunan fiziki kaynakların taklit edilebiliyor olması, rekabet üstünlüğü elde edebilmek için değerli bir kaynak olan insan faktörünün kullanılmasını gündeme getirmiştir. Yoğun rekabet ve değişen işgücü profili sonrası nitelikli adayları cezbetmek ve örgütte kalmasını sağlamak zorunlu hale gelmiştir (Hadi and Ahmed, 2018). Bu durum örgütsel çekicilik kavramını ortaya çıkarmıştır (Williams, 2013). Her ne kadar literatürde işveren markası ve örgütsel çekicilik kavramları karıştırılıyor olsa da farklı kavramsal çerçeveye sahip oldukları kabul edilmektedir (Aras, 2016). Turizm sektörünün emek yoğun bir sektör olması ve hizmet kalitesindeki artışın nitelikli işgörenler vasıtasıyla sağlanıyor olması, örgütsel çekicilik kavramını turizm sektörü için daha önemli kılmaktadır. Ancak literatür incelendiğinde turizm sektörünün kalifiye personeli cezbetme konusunda problem yaşadığı görülmektedir. Bu tarz bir problemin kaynağı olarak gösterilebilecek oldukça fazla faktör vardır.

Bunlardan bazıları; genç ve geçici işgücünün yoğun olması, düşük ücret politikaları, kadın, öğrenci, yarı-zamanlı ve gündelik çalışanların oranının yüksekliği, uzun çalışma saatleri ve yüksek personel devir oranıdır (Richardson, 2008). Benzer şekilde turizm sektöründe insan kaynakları uygulamalarına yeterli ilginin gösterilmiyor olması da (Liu ve Wall, 2006) örgütsel çekicilik konusunda başarı oranının düşük olmasına sebep olmaktadır.

Turizm sektöründe insan kaynağının işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlıyor olması nitelikli çalışanı örgüte çekmek ve örgütte kalmasını sağlamak konusunu gündeme getirmiştir. Ayrıca sektörde istihdam olanaklarının oldukça fazla ve çeşitli olması sonucu işletmeler işgöreni değil, nitelikli işgören işletmeyi seçmektedir. Fakat sektördeki uygulamalara ve yapılan çalışmalara bakıldığında işgörenler vasıtasıyla amaçlara ulaşma konusunda yeterli farkındalık düzeyinin oluşmadığı görülmektedir (Richardson, 2009). Bu eksiklikten hareketle mevcut çalışma ile çok sayıda kişinin istihdam edildiği beş yıldızlı kıyı otellerinin örgütsel çekiciliğinin turizm öğrencilerinin gözünden görülmesi amaçlanmıştır.

## **2. İşveren Markası Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Fayda**

Markalaşma, ürünler aracılığıyla örgüte rekabetçi avantaj sağlamada kritik öneme sahip bir unsur olarak görülmektedir. Benzer şekilde işveren markası da rekabetçi avantaj sağlamada önemli bir yer edinen yeni bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Dawn ve Biswas, 2010: 21). Firmanın marka başarısında ve bu başarının gelişiminde çalışanların önemli bir role sahip olduğu konusunda son yıllarda bir farkındalık oluşmaktadır (Theurer vd., 2018). Bu durum da "işveren markası" kapsamında ifade edilmiştir (Moroko ve Uncles, 2005: 52). İşveren markası, soyut ve somut istihdam deneyimlerinin bir ifadesi olarak görülmektedir. Ambler ve Barrow (1996) işveren markasını işyerinin çalışana sağladığı; fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalardan oluşan bir paket olarak tanımlamıştır. Başka bir tanıma göre işveren markası, organizasyonların işletmeyi mevcut ve olası işgörenler için çalışılabilir cazip bir yer haline getirmek için gösterdiği çabaların toplamıdır (Edwards, 2010).

Pazarlama alanında kullanılan fonksiyonel ve duygusal tercih özelliklerini insan kaynakları alanına uygulayan Lievens ve Highhouse'a göre (2003: 80-81) işe başvurma niyetinde olanların davranışları fonksiyonel ve duygusal özellikler bakış açısıyla açıklanabilir. Buna göre adaylar işveren markasını oluşturan fonksiyonel ve duygusal özelliklerine göre örgüte çekilirler. Fonksiyonel özellikler; maaş, ikramiyeler, esnek çalışma saatleri, kariyer olanakları ve ikamet edilen yere yakın olma gibi örgütün sahip olduğu somut, gerçekçi ve nesnel özelliklerdir. İş arayanlar örgütün sunduğu fonksiyonel özellikler ile menfaatlerini maksimize ve maliyetlerini de minimize edecekleri düşüncesiyle örgütten etkilenirler. Yine Lievens ve Highhouse'a göre (2003) potansiyel adayların bir örgüte başvurması sadece fonksiyonel özellikler ile açıklanamaz. Örgütün sahip olduğu soyut ve sübjektif duygusal özellikleri de adayın örgütte çalışma niyetini etkiler. Bu duygusal özellikler örgütün yenilikçi olması, alanında uzman ve öncü olması ve prestijli olması şeklinde sıralanabilir.

İşveren markasında duygusal faydanın fonksiyonel faydaya göre adayları cezbetmede daha etkili olduğu düşünülmektedir (Lievens, 2007; Ünal, 2010; Van Hove ve Saks, 2011). Fonksiyonel ve duygusal faydayı oluşturan alt boyutlara bakıldığında adaylar ve mevcut çalışanlar açısından farklılıklar olduğu görülmektedir. Harold ve Playhart (2008: 208) potansiyel adaylar ile yaptıkları boyamsal çalışmada ücret ve lokasyon gibi fonksiyonel özellikler ile prestij ve uyum gibi duygusal özelliklerin adayların örgüte başvurmalarını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Farklı çalışmalar kuruluşların potansiyel başvuru sahiplerini çeken öznel özelliklerini belirlemeye çalışsa da, bireyleri bir otele çekenlerin kanıtları çok sınırlıdır. Bellou vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada, potansiyel iş başvurusu yapacak kişileri kişilik özellikleri ile otellerin işveren markası arasında ilişki kurmaya çalışılmaktadır.

Lievens ve Highhouse (2003) yaptıkları araştırmada öğrenciler için fonksiyonel fayda olarak ücret, gelişme imkanları ve müşteriler ile yakın diyalog; duygusal fayda olarak ise yenilikçi ve alanda uzman olma boyutlarının önemli olduğunu; çalışanlar için ise iş güvenliği ve ikramiyeler gibi fonksiyonel fayda ve prestij ve yenilikçi olma gibi duygusal faydanın önemli olduğunu tespit etmişlerdir. Van Hove ve Saks'ın (2011) potansiyel adaylar ve onlara iş fuarında eşlik edenler ile yaptıkları araştırmaya göre potansiyel adaylar sosyal aktiviteler, örgüt yapısı ve gelişim imkânları gibi fonksiyonel fayda ile saygınlık ve yenilikçi olma gibi duygusal faydaya önem verirken onlara eşlik edenler eğitim imkanı, saygınlık ve ekonomik olarak dayanıklılığa önem vermektedirler.

Zhu ve diğerlerinin (2014) araştırmasına göre hem Batı kültüründe hem de Asya kültüründe maaş ve yan haklar, gelişim olanakları (kariyer ve eğitim) ve saygınlık işveren markası boyutlarını oluşturmaktadır. Çin örneğinde batılı ülkelerden farklı olarak iş aile dengesi ayrı bir boyuttur. Ayrıca yenilikçilik ve dayanıklılık değil liderlik, sahiplik ve saygınlık duygusal faydayı oluşturmaktadır. Çin kültüründe materyalist değerler işveren tercihinde daha önemli rol oynadığından fonksiyonel faydalar duygusal faydalardan daha fazla öne çıkmaktadır.

Dönmez (2017) yaptığı araştırmada işveren markası uygulamalarının çalışanların örgüte cezbolma ve duygusal bağlılık göstermeleri üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Kuşaklar bağlamında işveren markasının Y kuşağına daha fazla hitap ettiği düşünülmeye rağmen Dursun ve Eriş (2018) işveren markası algısı ile çalışma yaşam kalitesi ilişkisini araştırdığı çalışmada işveren markası algısının çalışma yaşam kalitesini etkilediğini fakat bu etkinin kuşaklara göre bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

### 3. Örgütsel Çekicilik

Nitelikli çalışanın işe alınması ve örgütte kalmasının sağlanmasının giderek önemli hale gelmesi örgütsel çekicilik kavramını ortaya çıkarmıştır. Örgütsel çekicilik, bireylerin örgütü çalışmak için ideal bir yer olarak görmesi ya da örgütte çalışma arzusuna yönelik algılarının derecesini ifade etmektedir (Williams, 2013: 1). Bireylerin çalışmak istedikleri işyerini nasıl seçtiklerini tahmin etmeye yönelik artan ilgi farklı değişkenler vasıtasıyla örgütsel çekiciliği değerlendirme konusunu gündeme getirmiştir (Highhouse ve diğ., 2003: 987). Literatüre bakıldığında örgütsel çekiciliğin çok sayıda faktörden etkilendiği ve bu faktörlerin daha çok bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutunun olduğu göze çarpmaktadır. Bu kısımda örgütsel çekiciliği farklı değişkenler açısından ele alan çalışmalara yer verilerek bahsedilen bireysel ve örgütsel bileşenlere dair net bir çerçeve çizilecektir.

Van Hove ve Lievens (2005: 2007) örgüt hakkında söylenenlerin örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmada iki değişken arasında güçlü bir ilişki olduğunu vurgulamışlardır. Örgütsel çekiciliği etkileyen bir diğer faktör ise kişi-örgüt uyumudur. Literatüre bakıldığında kişi-örgüt uyumunun örgütsel çekiciliği etkilediğine yönelik çok sayıda çalışma dikkat çekmektedir (Chapman ve diğ., 2005; Lievens ve diğ., 2003; Rentsch ve McEwen, 2002; Schreurs ve diğ., 2009; Turban ve Keon, 1993; Turban ve diğ., 2001). Bütün işletmelerin temel amacı, içinde mutlu, uyumlu çalışanlara sahip olmaktır. Çünkü yüksek düzeyde performans ve verim için örgüt içerisindeki bireylerin uyumu ve mutluluğu yüksek öneme sahiptir. Sağlıklı örgütlerdeki tatminkâr ve mutlu çalışanların varlığı diğer kabiliyetli insanlar için cazibe merkezi olacaktır (Emhan, 2005). Örgütsel özelliklerin örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalara bakıldığında; çok uluslu işletmelerin potansiyel adaylar tarafından daha cezbedici bulunduğu görülmüştür (Lievens ve diğ., 2001). Benzer şekilde Newburry ve diğ., (2006) uluslararası işletmelerin daha cezbedici bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Bağımsız yönetimi benimseyen ve büyük ölçekli olan firmaların cezbediciliğinin daha fazla olduğu görülmektedir (Lievens ve diğ., 2003; Turban ve Keon, 1993). İşgöreni cezbederek önemli bir rekabet avantajı sağlayan bir diğer örgütsel faktör ise kurumsal sosyal sorumluluk performansıdır (Kim ve Park, 2011; Luce ve diğ., 2001; Lis, 2012; Turban ve Greening, 1997). Turban (2001) ve Chapman ve diğ., (2005) işe alma süreci ve bu süreçte uygulanan aktivitelere ilişkin algının da örgütsel çekiciliği etkilediği bulgusuna ulaşmıştır. Potansiyel işgörenlerin firmaya aşına olmalarının örgütün

cezbediciliğini etkileyen önemli bir faktör olduğu sonucuna varan çalışmalar da mevcuttur (Luce ve diğ., 2001; Lievens ve diğ., 2005; Schreurs ve diğ., 2009). Kişisel faktörlerin etkisini görmek amacıyla demografik değişkenlerin örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalara bakıldığında; cinsiyet ve potansiyel adayları cezbetme arasındaki ilişkiyi vurgulayan çalışmalar (Lievens ve diğ., 2005; Newbury ve diğ., 2006) olduğu gibi, ırk, yaş, eğitim seviyesi gibi değişkenlerin bir şirketin cezbediciliğini tahmin etmede önemli bir rolü olduğunu savunan çalışmalar da (Newbury ve diğ., 2006) bulunmaktadır. Ayrıca işin özellikleri (Gomes ve Neves, 2011; Thomas ve Wise, 1999), işverenin özellikleri (Chapman ve diğ., 2005; Thomas ve Wise, 1999) gibi örgütsel faktörlerin potansiyel adayları cezbettiği sonucuna ulaşan çalışmalar da mevcuttur.

#### 4. Turizm Yazınında Örgütsel Çekicilik

Turizm sektörü, farklı insan sermayesi gereksinimleriyle geniş bir iş yelpazesi sunmaktadır. Sektörün çok çeşitli olması iş arayanların; çalışma koşulları, ödeme koşulları gibi faktörler doğrultusunda seçim yapmasına olanak sağlamaktadır. Ancak iş ve yetenek çeşitliliğinin fazla oluşu sektöre girişleri de nispeten kolaylaştırmaktadır (Szivas ve diğ., 2003: 66). Sektöre giriş engellerinin düşük olması rekabeti artırmış, bu durum da mevcut ve potansiyel işgöreni cezbederek rekabet üstünlüğü elde etme konusunu gündeme getirmiştir. Enz ve Siguaw (2000), "mükemmel işgörene sahip olmadan hiçbir otel mükemmel uygulamalara sahip olamaz" diyerek turizm işletmeleri için nitelikli işgörenin önemine vurgu yapmıştır.

Turizm sektörüyle ilgili literatür incelendiğinde yapılan araştırmaların çoğunun destinasyon odaklı olduğu ve işletmeye önemli bir rekabet avantajı sağlayan insan kaynağına yeterli ilginin gösterilmediği dikkat çekmektedir. Richardson (2009), dünya çapında turizm ve otelcilik sektörünün nitelikli çalışanı cezbetme ve örgütte kalmasını sağlama konusunda ciddi bir problem ile karşı karşıya olduğunu söylemektedir. Turizm işletmelerini işgörenler açısından çekici kılan faktörleri inceleyen çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Literatür incelendiğinde turizm sektöründe deneyim sahibi olan bireylerin sektöre bakış açılarının daha çok olumsuz olduğunu destekleyen çalışmalar görülmektedir (Aksu ve Köksal, 2005; Kuşlivan ve Kuşlivan, 2000; Kozak ve Kızılırmak, 2001; Roney ve diğ., 2007). Olumsuz çalışma koşulları, düşük ücret, yetersiz terfi ve kariyer olanakları (Kuşlivan ve Kuşlivan, 2000; Richardson, 2009), düzensiz ve uzun çalışma saatleri, iş güvenliğinin olmayışı (Roney ve diğ., 2007; Richardson, 2009) gibi örgütsel faktörlerin örgütsel çekiciliği olumsuz yönde etkilediğine dair bulgular, sektöre yönelik olumsuz algının sebebini nispeten açıklamaktadır. Bunun yanı sıra farklı kültürleri tanıma, yeni yerler görme ve sürekli insanlarla iletişim halinde olma imkanı sağlıyor olması turizm öğrencilerinin sektörde çalışma isteğini olumlu yönde etkileyen unsurlardır (Szivas ve diğ., 2003; Sarıışık, 2007).

Murray ve Ayoun (2011), firma imajının örgütsel çekiciliği etkileyen en önemli faktör olduğunu ileri sürmüştür. Wildes ve Tepeci (2002; 2003) ise konaklama işletmeleri üzerinde yapmış olduğu çalışma ile işe alım sürecinde yürütülen uygulamaların ve davranış biçimlerinin potansiyel adayları cezbetme adına oldukça önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunun yanı sıra konaklama işletmelerini işgörenler için çekici kılan faktörleri; terfi ve gelişme olanağı, iyi çalışma koşulları, kariyer gelişimi, artan sorumluluk, yeterli sosyal faydalar, iyi bir ücret, çalışma yerinin tercih edilebilir olması, iyi insanlarla tanışma fırsatı ve iş güvenliği olarak sıralamıştır. Dermondy (2002), yirmi restoran işletmesiyle yürüttüğü çalışma sonrası iş çevresinin, işgörenin örgütü seçmesi ve orada kalma isteğine sahip olmasını etkileyen en önemli faktör olduğu ifade etmiştir. İkinci sırada ise tazminat ve parasal ödüllerin yer aldığı görülmektedir. Benzer bir çalışma Sağır (2016) tarafından yapılmış ve çalışma bulguları Dermondy'nin (2002) çalışmasını desteklemiştir. Akçay ve diğ., (2013) beş yıldızlı otel işletmelerinin örgütsel çekiciliği üzerine yapmış olduğu araştırma sonucu; işin özelliği, fiziki çevre, ücret, kariyer, müşteri gibi araçsal faktörlerin örgütsel çekiciliği doğrudan etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

İşletmelerin farklı yapısal özellikleri doğrultusunda örgütsel çekiciliği araştıran çalışmalara da rastlamak mümkündür. Roney ve diğ., (2007) Türkiye’de turizm öğrencileri üzerinde yürütmüş olduğu çalışma ile en çekici bulunan sektörün konaklama olduğu ve ardından seyahat acentaları ve tur operatörlerinin geldiği, son olarak ise yiyecek ve içecek sektörünün yer aldığı bulgusunu elde etmiştir. Cho ve diğ., (2006), turizm öğrencilerinin işyeri tercihinde en üst sırada lüks otel işletmelerinin yer aldığı bulgusuna ulaşmıştır. Hijalager (2003) ise, büyük ölçekli ve uluslararası işletmelerin küçük işletmelere oranla turizm öğrencileri tarafından daha cezbedici bulunduğu sonucu elde etmiştir. Araştırma sonuçları, otellerin işveren markalaması geliştirmesi ve örgüt kültürüne uygun mükemmel çalışanlar alma olasılığını artırmak için müşteri odaklı iş başvurusunda bulunmaları gerektiğini göstermektedir (Lin vd., 2018).

## 5. Araştırmanın Yöntemi

### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Uluslararası literatürde çok çalışılan işveren markasının Türkiye’de yeterince araştırılmadığı görülmüştür. Türkiye’de yapılan az sayıdaki araştırmada ise işveren markası algı düzeyleri ölçülmüş (Alniaçık ve diğ., 2014; Narcıkara ve diğ., 2015; Tüzüner ve Yüksel, 2009; Van Hoye ve diğ., 2013; Gözen; 2016; Dursun ve Eriş; 2018; Yorulmaz ve Yavan, 2018) işveren markası bağlamında fonksiyonel ve duygusal faydanın örgütsel çekicilik üzerindeki etkisine bakılmamıştır. Ayrıca konu ile ilgili çalışmalarda ordu (Lievens ve diğ., 2005; Lievens, 2007), bankacılık (Lievens ve Highhouse, 2003) ve katılım bankaları (Aras ve Bayraktaroğlu, 2015; Aras ve Bayraktaroğlu, 2016; Narcıkara ve diğ., 2015) üzerinde araştırma yapılmasına rağmen 5 yıldızlı kıyı otelleri ile ilgili araştırma yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın amacı işveren markası bağlamında fonksiyonel ve duygusal faydanın örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini araştırmaktır.

### 5.2. Evren ve Örneklem

Bir devlet üniversitesinde Turizm İşletmeciliği bölümünde okuyan yaklaşık 1000 lisans öğrencisi araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi ile 212 öğrenciden veri elde edilmiştir.

### 5.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Anket 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerine yönelik ifadeler, ikinci bölümde fonksiyonel faydayı ölçen ifadeler, üçüncü bölümde duygusal faydayı ölçen ifadeler ve son bölümde ise örgütsel çekiciliği ölçen ifadeler yer almaktadır.

*Fonksiyonel Fayda Ölçeği:* Akçay (2012) tarafından geliştirilen fonksiyonel fayda ölçeği çalışma ortamı (4 ifade), fiziki çevre (4 ifade), işletme yapısı (4 ifade), ücret (4 ifade) ve kariyer (5 ifade) boyutlarından oluşmaktadır. Cevaplar 5’li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır. Araştırma kapsamında bu ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda çalışma ortamı boyutundan “Otel çalışanları ile yöneticileri arasındaki ilişkiler kötüdür”, fiziki çevre boyutundan “Bu otelde giyilen personel kıyafetleri (üniforma, ayakkabı) şıktır”, işletme yapısı boyutundan “Bu otel köklü bir işletmedir” ve kariyer boyutundan “Bu otelde terfiler adilce yapılır” ifadesi regresyon katsayısı düşük olduğu ve uyum indekslerini düşürdüğü için ölçekten çıkarılmış ve tekrar analiz yapılmıştır. Ölçeğe ilişkin uyum iyiliği indeksleri ( $\chi^2/sd=243,627/133=1,832$ ; GFI=0,89; CFI=0,94; AGFI= 0,86; TLI=0,94; RMSEA=0,06) kabul edilebilir düzeydedir.

*Duygusal Fayda Ölçeği:* Lievens ve diğ. (2005) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği Aras (2016) tarafından yapılan duygusal fayda ölçeği samimiyet, yetkin olma, yenilikçi olma, saygın olma ve dayanıklı olma boyutlarından oluşmaktadır. Ölçekte yer alan her boyut 3’er ifade ile ölçülmüştür. Cevaplar 5’li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile

alınmıştır. Araştırma kapsamında bu ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda dayanıklı olma boyutundan “Otelin krizlere dayanıklı olması benim için önemlidir” ifadesi ve yenilikçi olma boyutundan “Otelin yenilikler konusunda cesur olması benim için önemlidir” ifadesi regresyon katsayısı düşük olduğu ve uyum indekslerini düşürdüğü için ölçekten çıkarılmış ve tekrar analiz yapılmıştır. Ölçeğe ilişkin uyum iyiliği indeksleri ( $\chi^2/sd=161,743/62=2,609$ ; GFI=0,90; CFI=0,95; AGFI= 0,85; TLI=0,94; RMSEA=0,08) kabul edilebilir düzeydedir.

**Örgütsel Çekicilik Ölçeği:** 3 ifadeden oluşan örgütsel çekicilik ölçeği Highhouse ve diğ. (2003) tarafından geliştirilmiştir. Cevaplar 5’li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır. Örgütsel çekicilik ölçeği tek boyutlu ve 3 ifadeden oluştuğu için doğrulayıcı faktör analizi yapılmamıştır.

#### 5.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma amacına ulaşmak için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H<sub>1</sub>: Fonksiyonel fayda boyutu olan çalışma ortamı örgütsel çekicilik üzerinde pozitif etkilidir.

H<sub>2</sub>: Fonksiyonel fayda boyutu olan fiziki çevre örgütsel çekicilik üzerinde pozitif etkilidir.

H<sub>3</sub>: Fonksiyonel fayda boyutu olan ücret örgütsel çekicilik üzerinde pozitif etkilidir.

H<sub>4</sub>: Fonksiyonel fayda boyutu olan kariyer örgütsel çekicilik üzerinde pozitif etkilidir.

H<sub>5</sub>: Fonksiyonel fayda boyutu olan işletme yapısı örgütsel çekicilik üzerinde pozitif etkilidir.

H<sub>6</sub>: Duygusal fayda boyutu olan samimi olma örgütsel çekicilik üzerinde pozitif etkilidir.

H<sub>7</sub>: Duygusal fayda boyutu olan yenilikçi olma örgütsel çekicilik üzerinde pozitif etkilidir.

H<sub>8</sub>: Duygusal fayda boyutu olan yetkin olma örgütsel çekicilik üzerinde pozitif etkilidir.

H<sub>9</sub>: Duygusal fayda boyutu olan saygın olma örgütsel çekicilik üzerinde pozitif etkilidir.

H<sub>10</sub>: Duygusal fayda boyutu olan dayanıklı olma örgütsel çekicilik üzerinde pozitif etkilidir.

#### 5.5. Araştırmanın Sınırlılığı

Araştırma bir devlet üniversitesinde eğitim gören Turizm İşletmeciliği öğrencileri ile sınırlıdır.

#### 6. Bulgular

Bu kısımda araştırma bulgularına yer verilecektir.

**Tablo 1:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

		n	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	94	44,3
	Erkek	118	55,7
<b>Yaş</b>	17-18	6	2,8
	19-20	77	36,3
	21-22	89	42
	23-24	36	17
	25 ve üzeri	4	1,9
<b>Sınıf</b>	1	77	36,3
	2	55	25,9
	3	53	25
	4	27	12,7
<b>Staj</b>	Evet	77	36,3

	Hayır	135	63,7
<b>Toplam</b>		212	100

Araştırmaya katılan öğrencilerin %55,7'si erkek, %36,3'ü 19-20 yaş aralığında, %36,3'ü 1.sınıf öğrencisi ve %63,7'si staj yapmamıştır.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>1.Çalışma ortamı</b>	1										
<b>2.Fiziki çevre</b>	,712**	1									
<b>3.Ücret</b>	,591**	,601**	1								
<b>4.Kariyer</b>	,645**	,640**	,676**	1							
<b>5.İşletme yapısı</b>	,598**	,620**	,571**	,644**	1						
<b>6.Samimi olma</b>	,578**	,578**	,532**	,532**	,699**	1					
<b>7.Yenilikçi olma</b>	,535**	,515**	,487**	,572**	,624**	,672**	1				
<b>8.Yetkin olma</b>	,505**	,619**	,509**	,543**	,675**	,763**	,674**	1			
<b>9.Saygın olma</b>	,516**	,574**	,516**	,575**	,737**	,825**	,738**	,805**	1		
<b>10.Dayanıklı olma</b>	,552**	,609**	,510**	,588**	,607**	,682**	,664**	,688**	,770**	1	
<b>11.Örgütsel çekicilik</b>	,426**	,384**	,429**	,662**	,417**	,347**	,467**	,382**	,416**	,537**	1

**Tablo 2:** Değişkenler Arası İlişkiler

\*\* p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda örgütsel çekicilik ile fonksiyonel fayda boyutu olan çalışma ortamı arasında (r=,426), fiziki çevre arasında (r=,384), ücret arasında (r=,429), kariyer arasında (r=,662) ve işletme yapısı arasında (r=,417), pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde örgütsel çekicilik ile duygusal fayda boyutu olan samimi olma arasında (r=,347), yenilikçi olma arasında (r=,467), yetkin olma arasında (r=,382) saygın olma arasında (r=,416) ve dayanıklı olma arasında (r=,537) pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

**Tablo 3:** Fonksiyonel Fayda Boyutlarının Örgütsel Çekicilik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	$\beta^a$
	Örgütsel Çekicilik
Çalışma Ortamı	,046
Fiziksel Çevre	-,086
Ücret	-,022
Kariyer	,699**
İşletme Yapısı	,006
R <sup>2</sup>	,442
F	32,629**

\*\*p<0,01 <sup>a</sup> standardize edilmiş beta katsayıları

Bağımsız değişken olarak tanımlanan fonksiyonel fayda boyutlarının örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tablodaki F değerinden fonksiyonel fayda boyutları ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkinin p<0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca R<sup>2</sup> değerine bağlı olarak fonksiyonel fayda boyutları örgütsel çekicilikteki varyansın %44,2'sini açıklamaktadır. Regresyon analizi sonucunda fonksiyonel fayda boyutu olan kariyerin örgütsel çekicilik üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Çalışma ortamı, fiziksel çevre, ücret ve işletme yapısının ise beklenenin aksine örgütsel çekicilik üzerinde etkisi tespit edilememiştir. Bu bulgu Akçay ve diğ. (2013) yaptığı araştırmanın bulgularından farklıdır. Akçay ve diğ. (2013) göre öğrenci örnekleminde fonksiyonel özelliklerden fiziki çevre, ücret, çalışma ortamı ve işletme yapısı örgütsel

çekiciliği etkilemekte fakat kariyer olanakları, iş özellikleri ve müşteriler örgütsel çekiciliği etkilememektedir.

**Tablo 4:** Duygusal Fayda Boyutlarının Örgütsel Çekicilik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	$\beta^a$
	Örgütsel Çekicilik
Samimi olma	-,115
Yenilikçi olma	,264**
Yetkin olma	,013
Saygın olma	-,064
Dayanıklı olma	,481**
R <sup>2</sup>	,320
F	19,377**

\*\*p<0,01 <sup>a</sup> standardize edilmiş beta katsayıları

Bağımsız değişken olarak tanımlanan duygusal fayda boyutlarının örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tablodaki F değerinden duygusal fayda boyutları ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkinin p<0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca R<sup>2</sup> değerine bağlı olarak duygusal fayda boyutları örgütsel çekicilikteki varyansın %32'sini açıklamaktadır. Regresyon analizi sonucunda duygusal fayda boyutu olan yenilikçi olma ve dayanıklı olmanın örgütsel çekicilik üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Samimi olma, yetkin olma ve saygın olma boyutlarının örgütsel çekicilik üzerinde etkisi tespit edilememiştir. Bu durumda H<sub>4</sub>, H<sub>7</sub> ve H<sub>10</sub> hipotezleri kabul edilmiş diğer hipotezler reddedilmiştir.

## 7. SONUÇ ve ÖNERİLER

Rekabetin arttığı, teknolojik gelişmelerin hızlı olduğu, ilişkilerin ön plana çıktığı bilgi ekonomisinde “yetenekli çalışanların” örgüte kazandırılması önem arz etmektedir. Bu yüzden örgütler yetenekli çalışanları kendilerine çekebilmek ve mevcut çalışanları örgütte tutabilmek için yeni ve etkili yöntemler bulmaya çalışmaktadırlar. Bu yöntemlerden biri de insan kaynakları literatüründe son zamanlarda öne çıkan işveren markasıdır. Güçlü işveren markası ile yetenekli çalışanlar örgüte çekilebilir, mevcut çalışanların ise örgütte kalması sağlanabilir. Böylece işgören tedarik maliyetleri düşecektir.

Bu çalışmada işveren markası bağlamında fonksiyonel ve duygusal faydanın örgütsel çekicilik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Turizm işletmeciliği öğrencilerinin çalışmak istedikleri beş yıldızlı otel işletmesini düşünerek cevap verdiği anket analiz sonuçlarına göre gerek fonksiyonel faydayı gerekse de duygusal faydayı oluşturan boyutlara tek tek regresyon analizi yapıldığında tüm boyutların örgütsel çekicilik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisinin olduğu fakat çoklu regresyon analizi yapıldığında fonksiyonel fayda boyutu olan kariyer imkânlarının ve duygusal fayda boyutu olan yenilikçi ve dayanıklı olmanın örgütsel çekicilik üzerinde etkisinin olduğu diğer boyutlarının ise örgütsel çekicilik üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir.

İşveren markası bağlamında fonksiyonel fayda olarak kariyer olanaklarının, duygusal fayda olarak yenilikçi ve ekonomik olarak dayanıklı olmanın örgütsel çekicilik üzerinde etkili olmasının nedeni Y kuşağının kariyer ve gelişme olanaklarına ve yenilikçiliğe verdiği önem olabilir. Bu durumda yetenekli adayları örgüte çekmek isteyen beş yıldızlı kıyı otelleri (Yönetici ve/veya İnsan Kaynakları) kariyer ve gelişme olanaklarına ve yenilikçiliğe önem vermeli ve bu yönde strateji geliştirmelidirler. Bu araştırmada sadece bir devlet üniversitesinde Turizm İşletmeciliği bölümü öğrencileri üzerinde yürütülmüştür. Vakıf üniversitesindeki öğrencilerin de dahil olduğu daha büyük örneklem ile



araştırma yapılabilir. Ayrıca otel çalışanları ile araştırma yapılarak karşılaştırma yapılabilir. Son olarak fonksiyonel ve duygusal faydanın örgütsel çekicilik üzerinde aracılık etkisi araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

Akçay, A. D. (2012). Araçsal ve Sembolik Özellikler Kapsamında Otel İşletmelerinin Örgütsel Çekiciliği, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Akçay, A. D., Timur, N., ve Ulukan, C. (2013). Kent Merkezinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araçsal ve Sembolik Özelliklerin Örgütsel Çekiciliğe Etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(1).

Akin Aksu, A., ve Deniz Köksal, C. (2005). Perceptions and Attitudes of Tourism Students in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(5), 436-447.

Alnıaçık, E., Alnıaçık, Ü., Erat S. ve Akçin, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?. 10th International Strategic Management Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150, 336-344.

Ambler, T. ve Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206.

Aras, M. (2016), İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Katılım Bankacılığı Örneği, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Aras, M. ve Bayraktaroğlu, S. (2015). Importance of Employer Brand for Employees: An Application in Participation Banks. *International Conference on Economic and Social Studies- ICESoS'15*, 23-24 April, Sarajevo, Bosna Hersek.

Aras, M. ve Bayraktaroğlu, S. (2016). İşveren Markası Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Faydanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi. 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 29-31 Mayıs, Sabancı Üniversitesi, İstanbul, 602-607.

Bellou, V., Stylos, N., & Rahimi, R. (2018). Predicting hotel attractiveness via personality traits of applicants: The moderating role of self-esteem and work experience. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(10), 3135-3155.

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., ve 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(5), 928-944.

Cho, S., Woods, R. H., ve Sciarini, M. (2006). How Hospitality Students Develop Perceptions of Potential Employers A Post-internet Update. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(2), 135-145.

Dawn, S.K. ve Biswas, S., (2010). Employer Branding: A New Strategic Dimension of Indian Corporations. *Asian Journal of Management Research*, 21-33.

Dermody, M. B. (2002). Recruitment and Retention Practices in Independent and Chain Restaurants. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 3(1), 107-117.

Dönmez, H. (2016). İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezp olmasında Duygusal bağlılığın Aracılık Rolü. Bir Uygulama. *ABMYO Dergisi*, 47, 21-40.

Dursun, M. T. ve Eriş, E.D. (2018). Konaklama İşletmelerinde Kuşaklar Bağlamında İşveren Markası Algısı ve Çalışma Yaşam Kalitesi İlişkisi. *Nevşehir Hacıbektaş Üniversitesi SBE Dergisi*, 8(1), 160-179.

- Edwards, M. R. (2010). An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Emhan, A. (2005). "Organizasyon Sağlığı ve İş Örgütlerinde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Enz, C. A., ve Siguaw, J. A. (2000). Best Practices in Human Resources. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 48-61.
- Gomes, D. ve Neves, J. (2011). Organizational Attractiveness and Prospective Applicants' Intentions to Apply. *Personnel Review*, 40(6), 684-699.
- Gözen, E. (2016). Potansiyel İşgörenler Açısından İşveren Markası Algısı: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies* 4(1), 70-80
- Hadi, N., & Ahmed, S. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. *Administrative Sciences*, 8(3), 44.
- Harold, C. M. ve Ployhart, R. E. (2008). What Do Applicants Want? Examining Changes in Attribute Judgments Over Time. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(2), 191-218.
- Highhouse, S., Lievens, F. ve Sinar, E. (2003). Measuring Organizational Attraction. *Educational and Psychological Measurement*, 63, 986-1001.
- Hjalager, A. M. (2003). Global Tourism Careers? Opportunities and Dilemmas Facing Higher Education in Tourism. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 2(2), 26-37.
- Kim, S. Y. ve Park, H. (2011). Corporate Social Responsibility as an Organizational Attractiveness for Prospective Public Relations Practitioners. *Journal of business ethics*, 103(4), 639-653.
- Kozak, M. A., ve Kızılırmak, İ. (2001). Türkiye'de Meslek Yüksekokulu Turizm-Otelcilik Programı Öğrencilerinin Turizm Sektörüne Yönelik Tutumlarının Demografik Değişkenlere Göre Değişimi: Anadolu, Akdeniz ve Karadeniz Teknik Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 9-16.
- Kusluyan, S., ve Kusluyan, Z. (2000). Perceptions and Attitudes of Undergraduate Tourism Students Towards Working in the Tourism Industry in Turkey. *Tourism Management*, 21(3), 251-269.
- 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 Resource Management*, 46(1), 51-69.
- Lievens, F. ve Highhouse, S. (2003). A Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, 56, 75-102.
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., ve Geirnaert, J. (2001). Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person-Organisation Fit Perspective. *Applied Psychology*, 50(1), 30-51.
- Lievens, F., Hoyer, G., ve Schreurs, B. (2005). Examining the Relationship between Employer Knowledge Dimensions and Organizational Attractiveness: An Application in a Military Context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 553-572.
- Lin, M. Y., Chiang, C. F., & Wu, K. P. (2018). How Hospitality and Tourism Students Choose Careers: Influences of Employer Branding and Applicants' Customer Orientation. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 30(4), 229-240.
- Lis, B. (2012). The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer. *Management Revue*, 279-295.

- Liu, A. ve Wall, G. (2006). Planning Tourism Employment: A Developing Country Perspective. *Tourism Management*, 27(1), 159-170.
- Luce, R. A., Barber, A. E. ve Hillman, A. J. (2001). Good Deeds and Misdeeds: A Mediated Model of the Effect of Corporate Social Performance on Organizational Attractiveness. *Business and Society*, 40(4), 397-415.
- Moroko, L. ve Uncles, M. (2005). Employer Branding–The Case for a Multidisciplinary Process Related Empirical Investigation. In *ANZMAC 2005 Conference: Branding* (ss. 52-57).
- Murray, D. W. ve Ayoun, B. M. (2010). Hospitality Student Perceptions on the Use of Sustainable Business Practices as a Means of Signaling Attractiveness and Attracting Future Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(1), 60-79.
- Narcıkara, E., Gürol, Y., Üzmez, A. ve Lek, C. A. (2015). İşveren Markası Algısı Farklı Tecrübe ve Eğitim Seviyelerindeki Adayların Tercihlerini Nasıl Etkiler? Katılım Bankası Örneği. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 14-16 Mayıs 2015, ss. 441-449, Muğla
- Newburry, W., Gardberg, N. A. ve Belkin, L. Y. (2006). Organizational Attractiveness is in the Eye of the Beholder: The Interaction of Demographic Characteristics with Foreignness. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 666-686.
- Rentsch, J. R. ve McEwen, A. H. (2002). Comparing Personality Characteristics, Values, and Goals as Antecedents of Organizational Attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(3), 225-234.
- Richardson, S. (2008). Undergraduate Tourism and Hospitality Students Attitudes Toward a Career in the Industry: A Preliminary Investigation. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 8(1), 23-46.
- Richardson, S. (2009). Undergraduates' Perceptions of Tourism and Hospitality as a Career Choice. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 382-388.
- Roney, S. A. ve Oztin, P. (2007). Career Perceptions of Undergraduate Tourism Students: A Case Study in Turkey. *Journal of Hospitality Leisure Sport & Tourism Education*, 6(1), 4-17.
- Sağır, M. (2016). İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat-Kazanç Boyutları ile Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8, 415-439.
- Sarıışık, M. (2007). Turizm Sektöründe Meslek Sahibi Olmaya Yönelten Etkenler: Meslek Yüksekokulu Öğrencilerine Yönelik Bir Çalışma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 143-160.
- Schreurs, B., Druart, C., Proost, K., ve De Witte, K. (2009). Symbolic Attributes and Organizational Attractiveness: The Moderating Effects of Applicant Personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(1), 35-46.
- Szivas, E., Riley, M., ve Airey, D. (2003). Labor Mobility into Tourism: Attraction and Satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 30(1), 64-76.
- Tepeci, M. ve Wildes, V. J. (2002). Recruiting the Best: A Study in Attracting Hospitality Management Students for Entry-Level Management Positions. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3(1-2), 95-107.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welppe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.

- Thomas, K. M., ve 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.
- Turban, D. B. (2001). Organizational Attractiveness as an Employer on College Campuses: An Examination of the Applicant Population. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293-312.
- Turban, D. B., ve Greening, D. W. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Turban, D. B., ve Keon, T. L. (1993). Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184.
- Turban, D. B., Lau, C. M., Ngo, H. Y., Chow, I. H., ve Si, S. X. (2001). Organizational Attractiveness of Firms in the People's Republic of China: A Person-Organization Fit Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 194.
- Tüzüner, V. L., ve Yüksel, C. A. (2009). Segmenting Potential Employees According to Firms' Employer Attractiveness Dimensions in the Employer Branding Concept. *Journal of Academic Research in Economics*, 1(1), 46-61.
- Ünal, A. H. (2010). İşveren Markası Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Tercih Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hava Harp Okulu Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Harp Akademileri Komutanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, İstanbul.
- Van Hoye, G. ve Saks, A. (2011). The Instrumental-Symbolic Framework: Organisational Image and Attractiveness of Potential Applicants and their Companions at a Job Fair. *Applied Psychology*, 60(2), 311-335.
- Van Hoye, G., ve Lievens, F. (2005). Recruitment-Related Information Sources and Organizational Attractiveness: Can Something Be Done About Negative Publicity?. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(3), 179-187.
- Van Hoye, G., ve Lievens, F. (2007). Social Influences on Organizational Attractiveness: Investigating If and When Word of Mouth Matters. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(9), 2024-2047.
- Van Hoye, G., Bas, T., Cromheecke, S., ve Lievens, F. (2013). The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' Image as an Employer: A Large-Scale Field Study on Employer Branding in Turkey. *Applied Psychology*, (4), 543-557.
- Wildes, V. J., ve Tepeci, M. (2004). Influences of Campus Recruiting on Applicant Attraction to Hospitality Companies. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 2(1), 39-51.
- Williams, J. K. (2013). Encyclopedia of Management Theory. İçinde E. H. Kessler (Eds.), *Theory of Organizational Attractiveness*. Sage Publications, 861-864.
- Yorulmaz, F. ve Yavan, Ö. (2018). Pozitif Psikolojik Sermayenin İşveren Marka Oluşumu Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektörü Örneği. *Atatürk Üniversitesi SBE Dergisi*, 22(2), 1007-1027.
- Zhu, F., Wang, Z., Yu, Q., Hu, T., Wen, Y. ve Liu, Y. (2014). Reconsidering the Dimensionality and Measurement of Employer Brand in the Chinese Context. *Social Behavior and Personality*, 42(6), 933-948.