



## ABOUT THE JOURNAL

Journal of Management, Marketing and Logistics (JMML) is a peer-reviewed, quarterly and publicly available online journal. JMML aims to provide a research source for all practitioners, policy makers, professionals and researchers working in the area of management, marketing and logistics. The editor in chief of JMML invites all manuscripts that cover theoretical and/or applied researches on topics related to the interest area of the Journal. The publication languages of the Journal are English and Turkish.

### Editor-in-Chief

PROF. DILEK TEKER

JMML is currently indexed by

EBSCO, Ulrich's, Open J-Gate, ISI, DRJI, ISRA, InfoBaseIndex,  
SIS, TUBITAK-DergiPark, IZOR

### CALL FOR PAPERS

The next issue of JMML will be published in March, 2016.

JMML welcomes manuscripts via e-mail.

E-mail: [jmml@pressacademia.org](mailto:jmml@pressacademia.org)

Web: [www.pressacademia.org/journals/jmml](http://www.pressacademia.org/journals/jmml)

## CONTENT

<b>Title and Author/s</b>	<b>Page</b>
<b>Talent management: an application in banking sector in Turkey</b> <i>Yetkinlik gelişim sisteminin yeni anahtarı: yetenek yönetimi</i> <i>Melis Kaytaç Yigit, Burcin Kaplan.....</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2015414464	284 – 306
<b>A study on consumer perception of luxury destination in Turkey</b> <i>Türkiye’de tüketicilerin lüks destinasyon algısı üzerine bir çalışma</i> <i>Bilge Karamehmet, Gokhan Aydın.....</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2015	307 – 318
<b>Check-in counters queue analysis at Ataturk airport</b> <i>Atatürk havalimanı check-in kontuarları kuyruk analizi</i> <i>Emircan Ozdemir, Ozlem Atalik.....</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2015414465	319 – 326
<b>Application of Arima model for forecasting of room reservation in hotels</b> <i>Otellerde oda talebinin öngörülmesinde Arima modeli uygulaması</i> <i>Celal Hakan Kagnicioglu, Mune Mogol.....</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2015414466	327 – 336
<b>Assessing international market segmentation approaches: related literature at a glance and suggestions for global companies</b> <i>Uluslararası pazar bölümlendirme yaklaşımlarının değerlendirilmesi: ilgili literatüre bakış ve global işletmelere öneriler</i> <i>Ramazan Nacar, Nimet Uray.....</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2015414467	337 – 359
<b>The effect of path-goal leadership styles on work group performance: a research on jewellery industry in Istanbul</b> <i>Yol-amaç liderlik stillerinin çalışma grubunun performansına etkisi: İstanbul’daki kuyumculuk sektöründe bir araştırma</i> <i>Fahri Erenel.....</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2015414468	360 – 377
<b>Satisfaction and turnover intent: a study at five star hotels in Istanbul</b> <i>İş stresi ile çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: İstanbul’daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma</i> <i>Orhan Akova, Begum Dilara Emiroglu, Haluk Tanriverdi.....</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2015414469	378 – 402
<b>Efficiency of human resource management: differences in actual/perceptual performance evaluations</b> <i>Isik Cicek, Mustafa Demir.....</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2015414543	403 – 423



## TALENT MANAGEMENT: AN APPLICATION IN BANKING SECTOR IN TURKEY

DOI: 10.17261/Pressacademia.2015414464

Melis Kaytaz Yigit<sup>1</sup>, Burcin Kaplan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Canik Başarı Üniversitesi. [melisyigit@basari.edu.tr](mailto:melisyigit@basari.edu.tr)

<sup>2</sup>İstanbul Aydın Üniversitesi. [burcinkaplan@aydin.edu.tr](mailto:burcinkaplan@aydin.edu.tr)

### Keywords

Talent, talent management, human resources, human resources management, talent management in human resources.

### JEL Classification

J24, O15

### ABSTRACT

The companies should have the abilities of listing the core competencies of the business and their assessment tools for measuring, training to support these core competencies and they should develop solutions accordingly. Talent management is an effective way to provide a significant competitive advantage to business success factor. In this study, the concept of talent management by addressing in detail reveals developing different strategic view points were discussed based on the main literature. The study discussed talent management systems and structures that support the implementation phase of the concept. In the research part of the study, a private bank in Turkey with a significant market share and a specific talent management department was examined. Finally, the findings on the bank's ability to process management applications and systems within the concept of talent management were evaluated.

## YETKİNLİK GELİŞİM SİSTEMİNİN YENİ ANAHTARI: YETENEK YÖNETİMİ

### Anahtar Kelimeler

Yetenek, yetenek yönetimi, insan kaynakları, insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarında yetenek yönetimi.

### JEL Sınıflandırması

J24, O15

### ÖZET

İşletmelerin kendi temel yetkinliklerini ve bunları ölçen değerlendirme araçlarını listelemeleri, bu temel yetkinlikleri destekleyecek eğitim ve çözümler geliştirmeleri gerekmektedir. Son yıllarda hem iş hem akademik çevrede üstünde çok durulmaya başlanan bir kavram haline gelen yetenek yönetimi, etkin bir şekilde uygulandığında işletmelere rekabet avantajı sağlayan önemli bir başarı faktörüdür. Bu çalışma, yetenek yönetimi kavramını ayrıntılı bir şekilde ele alarak kavramla ilgili gelişen farklı stratejik bakış açılarını ortaya koymaktadır. Çalışmada yetenek yönetimini destekleyen sistem ve yapıları detaylıca değinilmiş ve kavramın uygulama aşamaları ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Çalışmanın araştırma kısmında, Türkiye’de önemli bir pazar payına sahip ve ayrı bir yetenek yönetimi departmanı olan özel bir bankanın, yetenek yönetimi uygulama süreç ve sistemi incelenerek değerlendirilmiştir.

## 1. GİRİŞ

Yetenek yönetiminin kökleri 1990'larda küçültme ve devretme trendlerine dayanmaktadır. İnsanı bir kaynak olarak gören insan kaynaklarının aksine, yetenek yönetimi insanı insan gibi değerlendirilen ve takdir edilen bireyler olarak ele almaktadır (Blass, 2009).

Yeteneğin tanımlanması ve en tepeye yerleştirilmesi yeterli değildir, yapılması gereken şey yetenek yönetiminin sunduğu değer gösterilmesidir. Lawyer, insan kaynaklarının işletme ortağı olarak kuruma artı değer eklemesi gerektiğini ve insan kaynaklarına bir dizi hizmet sunan bir işletme olarak bakılması gerektiğini belirtmektedir. Yazar, insan kaynaklarının sunduğu hizmetleri, temel idari hizmetler ve işlemler; işletme ortağı hizmetleri ve sistemleri ve stratejik ortaklık rolü olmak üzere üç çeşit hizmet şeklinde tanımlamıştır (Blass, 2009).

Demografik kalıpların değişmesi ile işletmelerde emekliye ayrılan çalışanların yerine geçecek genç çalışan nüfus sayısı giderek azalmaktadır. Baby boomer'ların emekliye ayrılması ile işletmeler, insan kaynakları yönetimi ile ilgili ciddi bir sıkıntı yaşamaktadırlar (Foster, 2005). Mevcut demografik değişim, işe alım yapısının doğasını da değişikliğe uğratmıştır; artık çalışanlar kendi entelektüelini geliştirmeye daha yatkın durumda olmakla birlikte kendilerini işletmenin varlıkları değil yatırımcıları olarak görmeye başlamışlardır. (Gratton ve Ghoshal, 2003). Boole (2004) işletmelerin, dışarıdan işe yerleştirme teknikleri kullanarak çalışanın işletmeye mevcut ve gelecekteki potansiyel katkılarını anlamaya çalıştıklarını belirtmektedir. Böylece kariyer işlem sürecinde bir yanlış anlaşılma oluşmamakta ve kişiler istedikleri işleri yapmaktadırlar (Blass, 2009).

Tarique ve Schuler (2009) yetenek yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılığı üç temelde açıklamaktadır. Bu farklılıklardan birincisi İK yönetimi paydaştan daha fazlasını kapsamaktadır. İK'nın alanı değişik ve geniş paydaşlardan oluşmaktadır (Briscoe vd., 2004). Buradaki paydaşların içine müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler, çalışanlar ve örgüt toplumu girmektedir. İkinci farklılık, yetenek yönetiminin faaliyetleri çalışanlar ve örgüt için daha spesifik ilişkide değerlendirmesidir. Son olarak İK daha çok insan kaynakları politikası ve uygulaması içermektedir. Bu politikaların içine, planlama, işe alım, dengeleme, eğitim, geliştirme, terfi ettirme, güvenlik ve sağlık girmektedir (Dowling vd., 2008; Briscoe vd., 2004). Bunun aksine yetenek yönetimi sadece her faaliyetteki alt başlıklara ve bilgi yönetimi ve çeşitlilik yönetimi gibi daha spesifik konulara odaklanmaktadır (Collings vd. 2009).

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1. Yetenek Yönetimi Tanımları

Erdoğan (1999)'a göre yetenek (talent), kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümlenebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştiribilmesi şeklindeki bedensel özelliklerinin tamamıdır. Bu durumda yetenek, bireylerin davranışlarını düzenlemede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak düşünülebilmektedir. Yetenek sınırlarının çok zor belirlendiği bir kavramdır ve genellikle beceri ve yetkinlik ile karıştırılmaktadır (Ceylan, 2007).

Türk Dil Kurumunun tanımına göre beceri "kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma veya bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği"dir. Burada vurgulanan ve yetenek ile ayrıştırılan temel nokta becerinin zaman içinde belli bir eğitim sonucunda

öğrenilmesi ve uygulanmasıdır. Kısacası yeteneğin birçok beceri tarafından oluşturulduğunu söylemek mümkündür.

Yetkinlik ise kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işteki performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yolu ile iletilebilen bilgi, beceri ve özellik gruplarıdır (Biçer ve Düztepe, 2003)

Blass (2007)'e göre yetenek yönetimi örgüt içinde yetenekli olarak ele alınabilecek kişilerin daha yararlanılabilir hale getirmek için yapılan ek yönetim süreci ve fırsatlardır. Yazar örgütler arasında yetenek kavramı tanımının değişiklik gösterebildiği gibi, bir örgüt içinde de zamanla kavramın tanımının değişebileceğini belirtmektedir. Çoğu işletmeler performans ve potansiyel bağlamında bireyleri haritalandırmakta ve yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı olarak tanımlananlar yetenek yönetiminin odak noktasında yer almaktadırlar (Blass, 2007). Yazar yapılan araştırmaların çoğunda, işletmelerin yeteneği yüksek potansiyelli olarak tanımladıklarını ortaya koyduğunu öne sürmektedir.

2009 yılında yazar yeteneğin tanımlanmasında altı temel bileşen bulunduğunu belirtmektedir. Bu bileşenler, (1) yetenek havuzunun boyutu, (2) giriş kriterleri, (3) karar süreçleri, (4) tanımın devamlılığı, (5) yetenek kaynağı olarak işe alım ve (6) şeffaflık olarak sıralamaktadır (Blass, 2009).

**Yetenek havuzunun boyutu:** Genellikle işletmelerindeki çalışanların yüzde biri yetenekli olarak belirlenmektedir. Boudreau ve Ramstad (2005) yetenek havuzunu işletme başarısında önemli değişiklikler yapan, kalite anlamında yüzde 20 gelişim sağlayan işler, roller ya da yetkinlikler olarak tanımlamaktadırlar. Yazarlara göre yetenek bölümlendirmesi, aynı müşteri bölümlendirmesi gibi, işletme başarısı için hayati önem taşımaktadır. Fakat işletmenin yetenekleri ne şekilde bölümlendireceği, başarmak istediklerine dayanmaktadır

**Giriş kriteri:** Çoğu işletme yetenek havuzunda olan ve olmayan çalışanları tanımlamak için 9'lu matris kullanmaktadır. Bu matris kişilerin zayıf, tatmin edici, performansta aşırı beklentisi olan ve düşük orta ve yüksek potansiyelli olarak kategorileştirmektedir. Bu, performans yönetim sistemi ile yetenek yönetimi arasında giriş kriterlerinin oluşmasını sağlamaktadır

**Karar süreçleri:** Karar verimi genelde hat yöneticileri tarafından yapılmaktadır. Boole (2004) işletmelerin yeteneği belirlerken karar vericilerin yanında bir de psikometrik araçlar ve performans ölçeklerinin kullanılması gerektiğini belirtmektedir

**Tanımın devamlılığı.** Yetenek yönetiminin devamlılığı için bir kere yetenekli olarak ele alınan kişilerin her zaman yeteneklidir anlayışında olmamak gerekmektedir. 9'lu matriste yer alan çalışanlar potansiyelleri geliştikçe bir üst seviyeye çıkarılmalı, tam tersi bir durumda da bir seviye aşağıya indirilmelidir. Yeteneğin sınıflandırılmasındaki neden, çalışan bağlantısının oluşturulmasıdır. Lackwood (2007) çalışanın işi ile işletme stratejisi arasındaki bağın çalışan bağlılığının en temel çalıştırıcısı olduğunu belirtmektedir. Bu boyut kişinin çok erkenden yetenekli olarak tanımlanması hatasını da aydınlatmaktadır. Eğer bir kişi erkenden yetenekli olarak tanımlanırsa beklentileri karşılayamayabilmektedir

**Yetenek kaynağı olarak işe alım.** Çoğu işletme ileri pozisyonlar için içeriden işe alım yapmaktadır. Fakat dışarıdan işe alımla yeni fikirler, yeni çalışma biçimleri ve bazen yeni kültür ve fikirler edinilebilmektedir. Bu, değişim sürecinin başlamasına neden olabilmekte

ve eski kültürün yeni bir organizasyon haline gelmesini sağlayabilmektedir. Buradaki temel nokta olabildiğince işe alım yapmak ve değişimi başlatmaktır. İşe alım yapmama ile işletmeler bireysel kişilikleri eğitim yoluyla değiştirememekte ya da düzeltememektedirler.

**Şeffaflık.** Yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde çalışması için sistemin nasıl çalıştığına tamamen şeffaflıkla gösterilmesi gerekmektedir. Çalışanlara açık bir şekilde yaklaşılmalı, güvenleri kazanılmalı, kariyerlerine odaklanılmalı ve bağlılıkları geliştirilmelidir.

Levis ve Heckman (2006) ise literatürün üç anlamda yetenek yönetimini tanımladığını öne sürmektedir: (1) yetenek yönetimi tipik bir insan kaynakları yönetimi departmanının kavramsallaşmasıdır; (2) yetenek yönetimi insan kaynaklarını planlama ve çalışanın isteklerinin ortaya çıkarılmasıdır (3) yetenek yönetimi yüksek potansiyel ve yüksek performansa odaklanın bir kavramdır. Bununla birlikte yazarlar yetenek yönetiminin, yetenek stratejisinin, yedekleme yönetimi ve insan kaynakları planlamasının genellikle birbiri yerine kullanılan kavramlar olduğunu belirtmektedirler (Tarique ve Schuler, 2009).

Yetenek yönetimini birçok yazar farklı bakış açıları ile tanımlamıştır. Bazı yazarlar yetenek yönetimini bir "zihniyet" (Creelman, 2004); "etkili yedekleme planlaması için temel bileşen" (Cheloha ve Swain, 2005); ve "her seviyedeki herkesin en yüksek potansiyelde çalışmasını" sağlamak (Redford, 2005) olarak tanımlanmaktadır (Lewis ve Heckman, 2006).

Birinci bakış açısına göre yetenek yönetimi tipik insan kaynakları departman faaliyetlerinin, fonksiyonlarının ya da işe alma, seçme, geliştirme ve kariyer yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Yeteneğin yönetilmesi İK'nın yaptığı her şeyin daha hızlı yapılması (internet ya da dış kaynak yoluyla) ya da girişimciler arasında (sadece departman ya da fonksiyon içinde değil) yapılması ile sağlanmaktadır. (Lewis ve Heckman, 2006).

İkinci bakış açısı yetenek yönetiminde öncelikle yetenek havuzu kavramına odaklanılması gerektiğini öne sürmektedir. Yaklaşım, yedekleme planlaması ya da yönetimi, ya da insan kaynakları planlaması ile çok yakın olmakla birlikte klasik İK faaliyetleri ve süreçlerini de içermektedir. Öte yandan bu bakış açısının temelinde çalışan istek ve ihtiyaçlarını ortaya çıkarmak ve pozisyonlar yoluyla çalışanların gelişimini yönetmek yer almaktadır. Böylece odak nokta dışarıdan çok içerdendir (Lewis ve Heckman, 2006).

Üçüncü yaklaşım ise yetenek yönetimine jenerik olarak odaklanmaktadır. Bu bakış açısında iki genel görüş vardır. Bunlardan birincisi yeteneği performans seviyelerine göre yönetilmesi gereken kalitesiz mal ve kaynak olarak görmektedir. Bu yüzden örgütler, yetenek performans havuzlarını yönetmek ve yedekleme havuzları için teşvik edilmemelidir. Bu yaklaşımı savunanlar, çalışanları performans seviyelerine göre sınıflandırmakta ve iyi performanslı çalışanları teşvik etmektedir (Lewis ve Heckman, 2006).

Silzer ve Dowell (2010) ise yetenek yönetiminin en geniş tanımını yaparak kavramın, işletmenin stratejik amaçlarını başarmak ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak için yeteneğin çekilmesi, geliştirilmesi, yetkilendirilmesi ve muhafaza edilmesi için işletme içerisinde uygulanan ve tasarlanan bir dizi süreç, program ve kültürel norm olduğunu belirtmişlerdir (Dires,2013).

## 2.2. Yetenek Yönetimine Stratejik Bakış Açıları

Stratejik bakış açıları yetenek yönetiminin nasıl görüldüğü, uygulandığı ve nasıl operasyona konulduğu gibi faaliyetlerin şekillenmesini sağlamaktadır (Blass, 2007). Blass (2007) temelde altı adet stratejik bakış açısı tanımlamıştır: (1) süreç bakış açısı, (2) kültürel bakış açısı, (3) rekabetçi bakış açısı, (4) gelişimsel bakış açısı, (5) İK planlama bakış açısı ve (6) değişim yönetimi bakış açısı (bk. EK 1).

**Süreç bakış açısı.** Süreç bakış açısı işletme içindeki bütün insanların optimize edilmesi için gerekli olan bütün süreçlerin altını çizmektedir (Farley, 2005). Bu bakış açısı işletmenin gelecekteki başarısının doğru yeteneğe sahip olmaya dayandığına inanmaktadır. Bu yüzden yeteneğin yönetilmesi ve beslenmesi örgüt hayatının günlük süreçlerinin bir parçasıdır.

**Kültürel bakış açısı.** Bu bakış açısı yetenek yönetiminin bir zihniyet olduğuna ve başarı için yeteneğin gerekli olduğuna inanmaktadır. Her bireyin yeteneğinin başarısının bağımlı olduğu durumlarda ve iş pazarının özgür olduğu işletmelerde meydana gelmektedir. Bu tür işletmelerde bireyin yetenekleri oldukça büyüktür ve takdir edilmektedir. Kişilerin yeteneklerinin keşfetmek ve geliştirmek günlük rutin işin bir parçasıdır.

**Rekabetçi bakış açısı.** Bu bakış açısında yetenek yönetimi, yetenekli insanların tanımlanması, ne isteklerinin keşfedilmesi ve istenilenleri onlara vermek; aksi halde rakiplerin vereceği, anlamına gelmektedir.

**Gelişimsel bakış açısı.** Gelişimsel bakış açısına göre yetenek yönetimi yüksek potansiyelli çalışanlar için gelişim yollarının hızlandırılması, işletme içindeki aynı gelişim süreçlerinin herkese uygulanması, fakat yüksek potansiyelli çalışanlar için süreçlerin hızlandırılması anlamına gelmektedir. Burada yüksek potansiyellilerin ya da yeteneklerin gelişmesine odaklanmak diğerlerinden daha hızlıdır.

**İK planlama bakış açısı.** İK planlama bakış açısı yetenek yönetiminin doğru insanın, doğru işle doğru zamanda buluşturulması anlamına geldiğini savunmaktadır. Genellikle hızlı büyüme içinde olan işletmeler için tanımlanmakta ve işletmeler operasyon boyutunda sabit hale geldiklerinden, bu bakış açısını değiştirmektedirler.

**Değişim yönetimi bakış açısı.** Bu bakış açısı yetenek yönetim sürecini örgüt içindeki değişimin çalıştırıcısı olarak kullanmaktadır. Burada yetenek yönetimi örgütsel değişim için stratejik insan kaynakları yönetiminin daha geniş bir parçası olarak ele alınmakta ve işletmenin içinde geniş değişim süreci olarak bütünleştirilmektedir.

Öte yandan Dires 2013 yılında yayınladığı çalışmasında yetenek yönetiminin, insan kaynakları yönetimi, endüstriyel organizasyon psikolojisi, eğitim psikolojisi, mesleki psikoloji, pozitif psikoloji ve sosyal psikoloji olmak üzere temel altı akademik literatür müfredatlarındaki farklı bakış açılarını ortaya koymaya amaçlamıştır. Yazara göre insan kaynakları yönetimi yeteneği bir sermaye olarak görürken, endüstriyel organizasyon psikolojisi literatüründe yetenek, bireysel bir farklılık olarak ele alınmaktadır. Eğitim psikolojisi literatüründe yetenek "üstün zekâlılık" durumu olarak tanımlanmakta, eğitim psikolojisi literatüründe ise yetenek bir kimlik olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte pozitif psikoloji yeteneği bir güç olarak görmekteyken sosyal psikolojide yetenek bir yetenek algısı olarak ifade edilmektedir. Ortaya konulan bu farklı bakış açıları çerçevesinde yazar

yetenek yönetimi literatüründeki temel boşlukların doldurulması gerektiğinin altını çizmektedir.

### 2.3. Yetenek Yönetimini Destekleyen Sistem ve Yapılar

Yetenek yönetimi strateji, yedekleme planlaması ve İK arasındaki kesişen noktadır (bk. Şekil 1). Heinen ve O'Neill (2004) her işletmenin yetenek yönetimi süreci olduğuna inanmaktadır. Yazarlar işletme içinde yüksek performansla sahip kişilerin yönetilmesinin yetenek yönetimi olarak tanımlandığını ifade etmektedirler. Yetenek yönetimini destekleyen süreçler genellikle İK sistemleridir fakat bunlar bilgi sistemleri de olabilmektedir (Blass, 2009).

**Şekil 1: Yetenek Yönetiminin Çevresi**



Kaynak: Blass, 2007:22.

Yetenek yönetimini destekleyen beş adet sistem ve yapı bulunmaktadır. Bu yapılar (1) performans yönetimi, (2) yetenek yönetimi süreçleri, (3) teknoloji kullanımı, (4) sistem esnekliği ve (5) yetenek aidiyeti olarak sıralanmaktadır (Blass, 2009).

**Performans yönetimi.** Bu boyut örgüt içinde kişilerin performanslarının nasıl ölçümlendiği ile ilgilidir. Ölçümlene bireyin bir zaman diliminde başardıkları da ya da performansın gösterdikleri yoldaki süreç ve girdileri de olabilmektedir. Öte yandan 360 derece geri bildirim gibi araçlarda bu gibi ölçümlerin yapılmasında önemli rol oynamaktadır.

Yapılan araştırmalarda elde edilen performans sonuçlarının işletme için önemli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Performans ödülleri sonuçların başarılmasına, tepe yöneticilerinin gözlemlerin ve bireyin işletme içindeki performans talebi rekabetine dayanmaktadır. Bu durum da işletmelerin kendi yeteneklerini paylaşmamasına ve yeteneklerin geniş çapta gelişme fırsatının sağlanılmamasına yol açmaktadır (Blass, 2009).

Öte yandan Farley (2005) yetenek yönetiminin temel yetkinlik sistemi çerçevesine dayandırılması gerektiğini belirtmektedir. Redford (2005) ise bunun gelecek liderler için çok dar bir yetenek odağına yol açacağını ve yetenekli kişilerin tanınma süreçlerini sınırlandıracağını belirtmektedir. Conger ve Flmer (2003) da aynı bakış açısıyla bireylerin bir dizi gerekli temel yeteneğe sahip olmamaları yüzünden başarısız olacaklarını reddetmektedirler (Blass, 2009).

**Yetenek yönetimi süreçleri.** Bu boyut sistemi destekleyen hangi yetenek yönetimi süreçlerinin gerçekten anlaşılıp anlaşılmadığı ile ilgilidir. İşletme içindeki herkesin yapı ve sistemi iyi bir şekilde anlaması gerekmektedir (Blass, 2009). Eğer yapı ve sistemler kapalı ise



kişilerin yetenek yönetimi süreçlerini tanımlayabilme imkânı yoktur; fakat açık bir yapıda bireyler için belirlenlik, esneklik söz konusudur. Bazı durumlarda bu boyut performans yönetimi ile bağlantılandırılmaktadır. Blass (2000)'e göre performans yönetimi sistemi yetenek yönetimini içinde beslemektedir aynı şekilde yetenek yönetimi de performans yönetimini beslemektedir.

**Teknoloji kullanımı.** Farley yetenek yönetimi süreçlerinin başarı için yönetilmesinde teknoloji kullanımının temel etmen olduğunu bildirmektedir. Yazara göre, işletmeler temel etmenleri ve bilgileri ölçmek ve görmek için teknolojiden faydalanmalıdırlar.

Yetenek yönetiminin geri dönüşünün hesaplanması çok zordur. Creelman (2004) içinde devamsızlık, personel cirosu, yönetilen gelirleri barındıran örgütsel sağlığın, yetenek yönetim performansının bir ölçüğü olarak kullanılabileceğini öne sürmektedir. Morton vd. (2005) ölçülebilir sonuçların rekabet avantajı, iş sonuçları, örgütsel yetenekleri strateji düzenlemesini, örgütsel morali, yeteneğin etkilenmesi ve elde edilmesini ve çalışan birleşimini içerdiğini belirtmektedir. Yazarlar temel oyuncunun kaybedilmesi ile elde edilen yetenek yönetimi maliyet ve yatırımlarının, performans altında çalışan insanların maliyeti ile karşılaştırılmasının işletmeye yetenek yönetimine yatırım yapma konusunda önemli fikirler vereceğini belirtmektedirler.

**Sistem esnekliği.** Bu boyut sistem uygulamasının ne kadar statik olduğu ile ilgilidir. Boyutun bir ucunda kuralcı ya da sabit bir sistem, diğer bir ucunda ise değişken ya da gelişen bir sistem bulunmaktadır.

**Yetenek aidiyeti.** Yetenek aidiyetliği işletme içinde yetenek aidiyetliğinin nerede görüldüğü ve iş birimleriyle örgüt etrafında paylaşılan yerel aidiyet arasındaki karşıtlıkla ilgilidir.

Örgüt etrafında paylaşılması yaklaşımı daha stratejik bir yaklaşımdır. Bryan vd. (2006) hiyerarşik yapıdaki işletmelerde yöneticilerin yeni roller için yetenekli insan bulmada zorlandıklarını ve çalışanların yeni gelişim fırsatları bulmada bariyerlerle karşılaştıklarını öne sürmektedirler. Guthridge vd. (2006)'in araştırma sonucunda ise temel yöneticilerin kendilerini yetenek yönetimi sürecindeki eksikliklerden sorumlu tuttıkları ortaya çıkmıştır (Blass, 2009).

#### **2.4. Yetenek Yönetiminin Uygulanması**

İşletme stratejisinin insan kaynakları yönetimi ile bağlantılandırılması fikri ilk olarak Tichy, Fombrun ve Devenna (1982) tarafından ortaya atılmıştır. Yazarlar işletmelerin adapte olabilecekleri bir dizi stratejileri ve bu stratejileri en iyi destekleyecek örgütsel yapıların (fonksiyonel ve demerkezi gibi) ve insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin (seçim ve geliştirme gibi) altını çizmişlerdir. Jackson ve Schuler (1990) ise İK planlama faaliyetlerinin ne şekilde işletme değişkenleri ile bağdaştırılabileceğini çalışmışlardır (Lewis ve Heckman, 2006).

2011 yılında Global Assessment Trends'in yapmış olduğu bir çalışmada Yetenek Yönetiminin ölçüm faaliyetleri ve konu ile ilgili trendler incelenmiştir. Yapılan çalışma sonucunda yedekleme planlamasının artan bir şekilde önem kazanmakta olduğu ve işletmelerin performans yönetimini, İK stratejilerinde öncelikleri arasına aldıkları ortaya konmuştur. Bununla birlikte sosyal medyanın da adaylar hakkında bilgi edinmede önemli bir araç olduğu

çalışmada ispatlanmış ve çok az sayıda işletmenin çalışanları için kariyer gelişim planı yaptıkları görülmüştür.

Yetenek Yönetiminin tam olarak uygulanabilmesi için strateji ve yetenek arasında bir bağ oluşturulması gerekmektedir. Zuboff (1988) teknolojideki değişikliklerin yetenekteki gerekli olan teknoloji kullanımında da değişikliğe yol açtığını belirtmektedir. Yazar, otomatik üretim sisteminin uygulanmasının, gerekli olan yetenek havuzunda da değişikliğe yol açtığını vurgulamaktadır. Bu değişiklik sadece manuel çalışmanın elenmesinde değil, aynı zamanda süreçlerden elde edilen ve ne şekilde yönetildiğini bildiren bilgilerin değişimine yol açmaktadır. Stewart (1997) yetenek değeri ile bunun değiştirilmesindeki zorlukları karşılaştıran bir matris sunmuştur (bk. Tablo 1) (Lewis ve Heckman, 2006).

**Tablo 1: Zor Değiştirilen ve Değer Tarafından Sınıflandırılan Yetenek**

Değiştirilmesi Zor	Değiştirilmesi zor Düşük değer ekleyen	Değiştirilmesi zor Yüksek değer ekleyen
	Değiştirilmesi kolay Düşük değer ekleyen	Değiştirilmesi kolay Yüksek değer ekleyen

Eklene Değer

Kaynak: Lewis ve Heckman, 2006:144.

En alttaki iki çeyrek benzersiz bir değer eklemediklerinden en kolay değiştirilebilir yetenek havuzlarıdır. Buradaki yeteneklerin eğitim süreleri kısa ya da eğitim süreçleri otomatiktir. En üstte bulunan çeyrekler ise en zor değiştirilebilir havuzlardır. Düşük değer sunan fakat değiştirilmesi zor olan yetenek yavuzları, yüksek derecede özellikli yeteneklere sahip fakat müşterilere bir değer sunmayan (yetenekli çalışan fonksiyonları gibi) yeteneklerdir. Matrisin sağ üst köşesinde yer alan yüksek değer sunan ve değiştirilmesi zor olan yetenekler "işletmenin insan sermayesidir" Stewart bu gibi kişilerin örgütün en üst seviyesinde yer almadığını belirtmektedir (Lewis ve Heckman, 2006).

Zuboff (1988) bu sınıflandırmaya birkaç stratejik yetenek uygulamaları eklemiştir. Düşük değerli ve değiştirilmesi zor olan yetenekler eğer danışmanlık ve bilgiye dayalı işlere yönlendirilirse yüksek değer sağlayabilmektedir. Alt sağ çeyrekte sunulan işler rakiplerinden farklı ve benzersiz olmaları için tekrardan tasarlanmadıkları Zuboff genellikle yetenek yönetimindeki teknoloji değişikliğine odaklanmaktadır fakat aynı analiz demografik ve işletme koşullarının değişimine de uygulanabilmektedir (Lewis ve Heckman, 2006).

Boudreau ve Ramstad (2005) İnsan Kaynakları Köprü Yapısı modelinde yetenek kaynaklarının stratejik yönetiminin yerlerini göstermektedir (bk. Şekil 2). Burada yetenek kaynakları finans ve pazarlama gibi diğer işletme fonksiyonlarında stratejik kararı çalıştıran bir yapı olarak sunulmaktadır. Yazarlar İK'nın yetenek kaynakları ile ilgili fikirleri geliştirecek "karar bilimi" geliştirmesi gerektiğini belirtmektedirler.

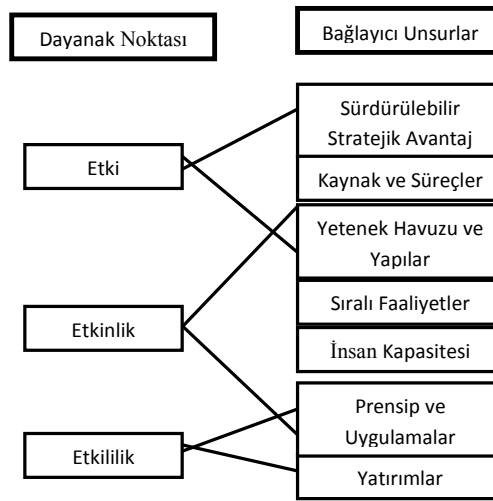
Model üç bağımsız analiz seviyesinde (etki, etkililik, etkinlik) kararları belirtmekte ve bu kararları etkileyen örgütsel, faaliyetler ve kaynakları göstermektedir. Etki, yetenek havuzunu değiştirmenin stratejik etkisi anlamına gelmektedir. Bu mevcut yetenek havuzundaki performans ya da derinliğin geliştirilmesinin işletmenin önemli stratejik hedeflerine

ulaşmadaki etkisini göstermektedir. Etki kavramının merkezinde bölümlendirme yatmaktadır. Bütün yeteneklerin benzer şekilde eğitilmesinden yazarlar öncelikli yetenek havuzlarının tanımlanması (işleri, iş grupları gibi) gerektiğinin altını çizmektedirler. Bununla birlikte yazarlar bu havuzu ortalamadan yüksek değere sahip yeteneklerden ayırmaktadırlar; bu yüzden bu kişilerin elde tutulması önemlidir (Lewis ve Heckman, 2006).

Etkililik, hedeflenen yetenek havuzundaki kişilerin davranışlarını etkileyen girişim anlamına gelmektedir. Yazarlar girişimlerin yetenek ya da yetenek süreçlerinin kapasitesini inceleyebileceğini belirtmektedirler Etkililik ölçümleri (yetenek ya da süreçlerin gelişiminin hedeflenmesi) insan kaynaklarındaki ortak ölçeklerdir. Belirlenen girişime yatırım yapma kararının verilmesi onun etkililiği ile ilgilidir (Lewis ve Heckman, 2006).

Etkinlik yatırım için yönetilecek olan faaliyet miktarı ölçüğüdür. İnsan kaynaklarında verilen eğitim sezonu başına düşen eğitilen insan sayısı, işe alım başına düşen maliyet gibi kararların çoğu etkinlik ölçüğü ile yapılmalıdır (Lewis ve Heckman, 2006). Yazarlar bu yapı ile yetenek kararının strateji ile bağdaştırılması gerektiğini göstermektedirler.

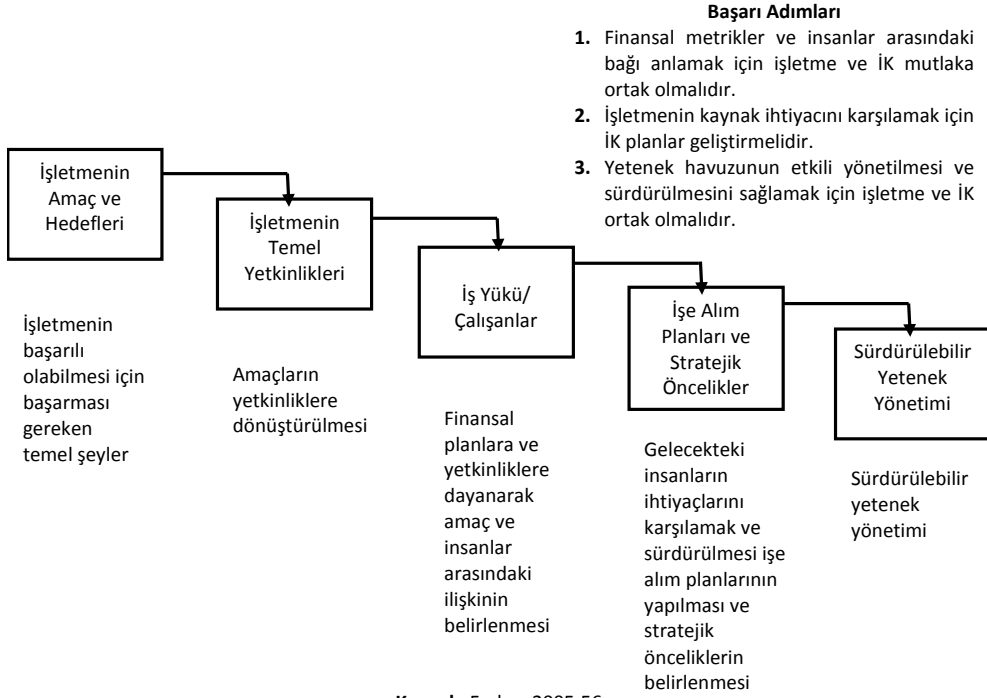
Şekil 2: İnsan Kaynakları Köprü Yapısı



Kaynak: Lewis ve Heckman, 2006:146.

Farley (2006) yetenek yönetimini insanların örgüt içinde en iyi şekilde kullanılmasını içeren yetenek süreçleri olduğunu belirtmektedir. Bu süreçler, performans yönetimi, yedekleme planlaması, karar analitikleri, hedeflenmiş seçimler/hedef değerlendirme, gelişim planlaması ve desteği, kariyer gelişimi, iş gücü planlaması ve işe alımdır. Yazara göre yetenek süreçlerinin en iyi şekilde kullanılmasından önce insanlar ve karlar arasında bir bağ kurulmalı ve işletme amaçları işgücü ihtiyaçlarına dönüştürülmelidir. Şekil 3'te insanların işletme başarısı ile bağdaştırılma aşamalarını göstermektedir (Farley, 2006).

Şekil 3: İşletme Amaçlarının İşgücü İhtiyacına Dönüştürülmesi



Kaynak: Farley, 2005:56.

Yazar, İK'nın yetenek yönetimi üstünlüğünü şirket içinde çalıştıran olması gerektiğinden bahsetmektedir. Bu durum İK'nın süreci uyguladığı anlamına gelmemektedir fakat İK, yetenek yönetimi üstünlüğünün işletmenin iş yapış biçimini bir parçası olmasını sağlaması amacıyla hat yöneticisi için etkili eğitici, koç ve kolaylaştırıcı olmalıdır.

Her bir süreç uygun kararların verilmesi, etkili hale gelmek için gerekli olan yatırımlar ve sürece dâhil edilmesi gereken insanları edinmek için gerekli bilgilerin toplanması gibi başlangıç noktası ile birbirine bağlıdır. En iyi yetenek yönetimi kararları, liderlerin işletme içindeki yetenek gücünü, insanları, insanların ne yaptıklarını, ne kadar iyi yaptıklarını, kişilere daha iyi yapmaları için ne şekilde yardım edilmesi gerektiği gibi bilgilere sahip olduğu durumlarda verilen kararlardır. Yetenek yönetimi bakış açısından bakıldığında bu genellikle teknoloji ile sağlanmakta ve gelişen teknoloji bu kararları daha etkili hale getirmektedir (Farley, 2006).

Sloan vd. (2003) ise yetenek yönetimi uygulama sürecini beş aşamada tanımlamışlardır (Farley, 2006):

1. Çalışanlara adil değer sunmak için yetenek için önerilerin mevcut değerini netleştirilmesi (örneğin işletmenin ne istediği ve sunduğu).
2. Yetenek yolundaki boşlukların tanımlanması (örneğin performans, potansiyel ve uygunluğun değerlendirilmesi).
3. Boşlukları doldurmak için en iyi kaynak çözümlerinin seçilmesi.

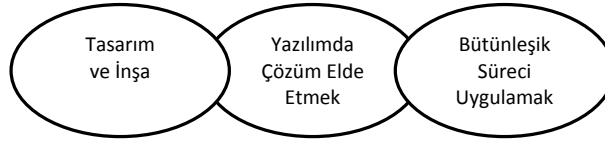
4. Yeni stratejiler geliştirmek için gerekli olan yetenekle, temel yetenek yönetimi süreçlerinin birleştirilmesi.
5. Örgütsel destek mekanizmasının yaratılması (yönetim yapısı, eğitim, ölçüm gibi).

Öte yandan, Berger ve Berger 2004 yılında TalentReservoir adlı bir model sunmuşlardır. Sundukları modelin amacı işletmenin mevcut ve gelecekteki gereksinimlerine doğru şekilde destekleyecek yüksek yetenekli kişilerden oluşan bir havuz inşa etmektir.

TalentReservoir'in üç temel bileşeni bulunmaktadır (bk. Şekil 4). Bunlar:

1. TalentReservoir çözümünün tasarlanması ve inşa edilmesi
2. Bir yazılım paketinde TalentReservoir çözümünü elde etmek
3. Bütünleşik TalentReservoir sürecini uygulamak

Şekil 4: TalentReservoir



Kaynak: Berger ve Berger, 2004:6.

Yazarlar en başarılı TalentReservoir çözümlerinin tepe yöneticisi takımı tarafından tasarlanan desteklenen ve onaylanan çözümler olduğunu belirtmektedirler. İK süreçlerinin altyapısının tasarlanması için TalentReservoir takımı, örgüt yapısı, iş hiyerarşisi, çalışan demografikleri, korunan örgüt ve işletme planları, işletme değeri kültür tanımlamaları, çalışan anketler, mevcut İK politikaları ve uygulamaları gibi verilerden bir dizi bilgi toplamaktadır. Bu verilerin birçoğu aslında mevcut işletme dokümanlarında yer almaktadır fakat bilgilerin anlam ve değeri CEO ve yönetim takımı üyeleri ile yapılan görüşmelerden elde edilmektedir. Veri toplamadan elde edilen bilgiler ve görüşmeler değerlendirme araçlarının gelişimi için kullanılmaktadır (Berger ve Berger, 2004).

Berger ve Berger (2004) yetenek yönetiminin yaratılması için dört aşamanın uygulanması gerektiğinden bahsetmektedirler. Bu aşamalar:

1. **Değerlendirme araç ve ölçeklerinin geliştirilmesi:** Bu aşama dört alt aşamadan oluşmaktadır: (1) yetkinlik tanımının ve ölçeklerin geliştirilmesi, (2) performans değerlendirme tanımının ve ölçeğinin belirlenmesi, (3) "Potansiyel yetenek tahmini" tanımının ve ölçeğinin belirlenmesi ve (4) her meslek için ölçeklerin uygulanması.
2. **Eğitim ve gelişim uygulama araçlarının geliştirilmesi:** Bu aşama üç alt aşamadan oluşmaktadır: (1) koçluk rehberliğinin yaratılması, (2) yetkinlik yararından organize edilen en iyi eğitim ve geliştirme rehberlerinin bir araya toplanması ve (3) her yetkinlikle bağdaştırılan en iyi kitap rehberliğinin yaratılması.
3. **Değerlendirme araçlarını kullanarak her çalışanın değerlendirilmesi**

**4. Faaliyet raporlarının hazırlanması:** Bu aşamada “Yedek güçler” özeti ve bireysel yetenek gelişim formları hazırlanmaktadır

Birinci aşama örgütsel yetenek yönetimi planının gelişimi her çalışanın kabul edilen yetkinlik performansı ve potansiyeli ölçek ve tanımları ile değerlendirilmesini içermektedir. Bu temel/kurumsal yetkinlikler her çalışanın ve dolayısıyla işletmenin başarısı için önemli olan davranış/beceri/değer beklentileridir. Temel yetkinler belirlenip tanımlandıktan sonra performans beklentileri ve potansiyel tahmini geliştirilmelidir. Performans değerlendirmesi, çalışanın sorumlu olduğu alanda elde ettiği asıl sonuçlardır (Berger ve Berger, 2004).

İkinci aşamada her bireysel çalışan için gelişim programı yaratma amacıyla işletme uygun eğitim ve gelişim seçenekleri haritalandırılmalıdır. Üçüncü aşamada ise değerlendirme aşamaları birinci aşamada yaratılan işletme temel yetkinliklerine dayanmakta ve çalışan değerlendirmesi için bir yapı sağlanmaktadır. Son olarak, üçüncü aşamadaki değerlendirme araçları kullanıldıktan sonra işletme ve bireysel faaliyet planları hazırlanmaktadır (Berger ve Berger, 2004).

Yazarlar tarafından geliştirilen TalentReservoir Çalışan Derecelendirme Izgarası'nda (bk. Tablo 2) çalışanlar sınıflandırılarak yetenek havuzunda bölümlendirilmektedirler. Bu sınıflandırmalar bireysel performansların, potansiyellerin ve temel yetkinliklerin değerlendirilmesine göre yapılmaktadır.

**Tablo 2: Talent Reservoir Çalışan Derecelendirme Izgarası**

		Performans				
		1	2	3	4	5
Potansiyel	1	0	2	7	5	2
	2	0	3	8	3	1
	3	0	1	18	12	6
	4	0	0	21	27	18
	5	0	0	0	4	8

Izgara Anahtarı				
Aykırılar	Düşük Grup	Orta Grup	Üstün Grup	Tepe Grup

Kaynak: Berger ve Berger (2004):17.

Yetenek süreçlerinin ve ölçümlerinin veri ve güçlü sistemler olmadan başarılması çok zordur. Çoğu işletme içi fonksiyonlarda teknoloji operasyonlarla bütünleşiktir; bu yüzden bu fonksiyonlar teknoloji yatırımları için desteğin alınmasında daha başarılıdırlar. İK

organizasyonu operasyonun desteklenmesi, etkililiğin yürütülmesi ve işletme gelişiminin sağlanması için teknolojinin uygulanmasına ve faydalanmasına odaklanmalıdır. İşletmelerin yetenek profili, eğitim geçmişi ve sertifikalarla ilgili bilgilere sahip olmaları gerekmektedir. Bazı durumlarda işletmenin ayrı bir sistemde tuttuğu performans yönetim verileri de olabilmektedir. Kariyer amaçları, performansları gibi diğer veriler daha hızlı ve doğru toplanılabilen verilerdir (Farley, 2006).

### **3. UYGULAMA: BİR BANKANN YENETEK YÖNETİMİ SÜRECİ**

Çalışmanın amacı Türkiye'nin önde gelen özel sektör ticari bankalarından birinin Talent Management sürecini ayrıntılı bir şekilde incelemektir. Şirket gizliliği esas alınarak şirketin gerçek ismine çalışmada yer verilmemiş onun yerine XBank ismi kullanılmıştır. Veriler XBank Yetenek Yönetimi Yöneticisi Zeynep Kızıltan ile yapılan derinlemesine mülakat yoluyla elde edilmiştir.

#### **3.1. XBank İnsan Kaynakları Yapısı**

Genel Merkezi İstanbul'da olan XBank'ın temel faaliyet alanı kurumsal, ticari, bireysel, özel bankacılık ve hazine ve sermaye piyasası ürün ve hizmetlerini müşterilerine yenilikçi ve teknoloji yaklaşımları ile ulaştırmaktadır. XBank'ın insan kaynaklarının temel amacı finans sektöründeki insan kaynakları uygulamaları arasında en iyi örneklerden biri olmak, rekabet avantajı sağlayacak şekilde insan kaynaklarıyla ilgili tüm süreçleri etkili olarak yönetmek ve bunları koordine ederek performans desteği sağlamaktır.

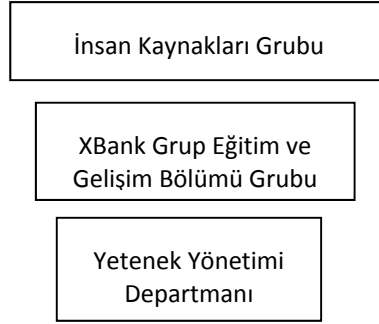
XBank'ın stratejik hedeflerine ulaşabilmesindeki en önemli varlığı insan kaynağıdır.

İşletmenin 2014 yılsonu personel sayısı 10,142, şube sayısı ise 551'dir. XBank çalışanlarının yüzde 66.1'i üniversite, yüzde 6.3'ü yüksek lisans mezunu olup yüzde 0.1'i ise doktora derecesine sahiptir.

Kurumda İnsan Kaynakları Departmanına bağlı olarak çalışan XBank Yetenek Yönetimi Departmanı bulunmaktadır (bk. Şeki 5). Yetenek Yönetimi Departmanı işletmenin politika ve stratejilerini gerçekleştirmesi için yüksek potansiyelli insan kaynağının belirlenmesi, elde tutulması, geliştirilmesi ve bağlılığını sağlayarak işletme organizasyonunu geleceğe taşıyacak kilit pozisyonlar için gerekli iş gücünün yapılandırılmasından sorumludur.

İşletmenin İnsan Kaynakları Departmanının temel amaçları arasında Yetenek Havuzu kapsamında, XBank Grubu'na eğitim düzeyi yüksek iyi yetişmiş, yeniliklere ve değişimlere açık, girişimcilik yeteneğine sahip, enerjik, dinamik, kendisini ve işini geliştirme potansiyeli olan, takım çalışması yapabilen, kurum değerlerini benimseyip sahip çıkacak kişiler kazandırmak yer almaktadır.

**Şekil 5: XBank Yetenek Yönetimi Departmanının Organizasyon Yapısı**



Kaynak: XBank Organizasyon ve İK Süreç Yönetimi Departmanı, 2011.

**3.2. XBank Yetenek Yönetimi Departmanının Temel Fonksiyonları**

XBank Yönetimi Departmanında beş görev unvanı bulunmaktadır: Yetenek Yöneticisi, Global Yetenek Yönetmeni, Global Yetenek Yönetmen Yardımcısı, Global Yetenek Yetkilisi ve Global Yetenek Yetkili Yardımcısı.

Departmanın sorumlu olduğu temel fonksiyonlar aşağıda yer almaktadır.

1. Yerel ve global yeteneklerin belirlenmesi; Banka ve Grup Şirketler için potansiyel-performans ve yetkinlik değerlendirme analizlerinin yapılması,
2. Global yüksek potansiyelli çalışanların belirlenmesi, gelişimi ve izlenmesi için XSigorta ile gerekli koordinasyonun yapılması,
3. Yerel ve global olmak üzere, Banka ve Grup Şirketler’de çalışan öncelikle yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı olmak üzere tüm çalışanların performans ve gelişimlerinin takip edilmesi,
4. Kilit pozisyonlar için, etkin kariyer yönetiminin yapılması ve yedekleme planlarının oluşturması için Seçme Yerleştirme ve Planlama Departmanı ile birlikte çalışılması,
5. Yüksek potansiyelli çalışanlar için bireysel gelişim programlarının hazırlanması, geri bildirimlerin verilmesinin sağlanması ve programların uygulama ve etkinliğinin takip edilmesi için Eğitim ve Gelişim Departmanı ile gerekli koordinasyonlu şekilde yürütülmesi,
6. Yerel ve Global yeteneklerin performans ve kariyer yönetimi; HI-PO'ların (High Potential) performanslarının ve kariyer gelişimlerinin İK yöneticileri ile paylaşılarak takip edilmesi ve raporlanması,
7. Yetenek yönetimi uygulamalarında XSigorta ile gerekli sinerjinin sağlanarak çalışılması,
8. Yetenek Havuzu uygulamasının yönetimi;
  - Yetenek Havuzu çalışanlarının temel eğitimlerinin ve sonuçlarının Eğitim ve Gelişim Departmanı ile birlikte izlenmesi,
  - Yetenek Havuzu çalışanlarının gelişim programları kapsamında proje ve mentorların atanmasının gerçekleştirilmesi,



- Yetenek Havuzu çalışanlarının performanslarının takibi ve izlenmesi için Seçme, Yerleştirme ve Planlama Departmanı, Eğitim ve Gelişim Departmanı ve Ücret Yönetimi Departmanı ile birlikte gerekli aksiyonların alınması,
9. Mentorluk uygulamalarının yürütülmesi, mentor ve menteelelerin performanslarının takibi,
  10. Yüksek Potansiyelli çalışanların kurum bağlılıklarını arttırmak amacıyla gerekli çalışmaların yapılması,
  11. Genç Yeteneklerin XBank ve Grup Şirketleri'ne kazandırılması amacıyla Üniversite Aktiviteleri konusunda Seçme, Yerleştirme ve Planlama Departmanı ile birlikte aktivitelerin yürütülmesi.,

### 3.3. XBank Yetenek Yönetimi Uygulamaları

XBank yeteneklerini dört ana başlık altında toplamıştır. Dört ana başlıktan oluşan XBank yetkinlik modelinde, unvan bazında ölçülebilirliği sağlanmış 12 yetkinlik yer almaktadır (bk. Tablo 3).

**Tablo 3: XBank Yetkinlik Modeli**

<b>Lider Ol</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vizyon ve Değişim Liderliği</li> <li>• Performans Liderliği</li> <li>• Yenilikçilik &amp; Yaratıcılık</li> </ul>
<b>İşinin Sahibi Ol</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Girişimcilik ve Ticari Sağduyu</li> <li>• Stratejik İş İlişkileri Geliştirme / Sinerji Yaratma</li> <li>• Mükemmelliği Yakalamak / Müşteri Odaklılık</li> <li>• Adanmışlık</li> </ul>
<b>Sonuç Al</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem Çözme ve Karar Verme</li> <li>• Planlama ve Organizasyon</li> </ul>
<b>Kendini Geliştir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sürekli Öğrenme</li> <li>• Özgüven/Esneklik/Dayanıklılık</li> <li>• Mesleki Yeterlilik</li> </ul>

**Kaynak:** XBank Organizasyon ve İK Süreç Yönetimi Departmanı, 2011.

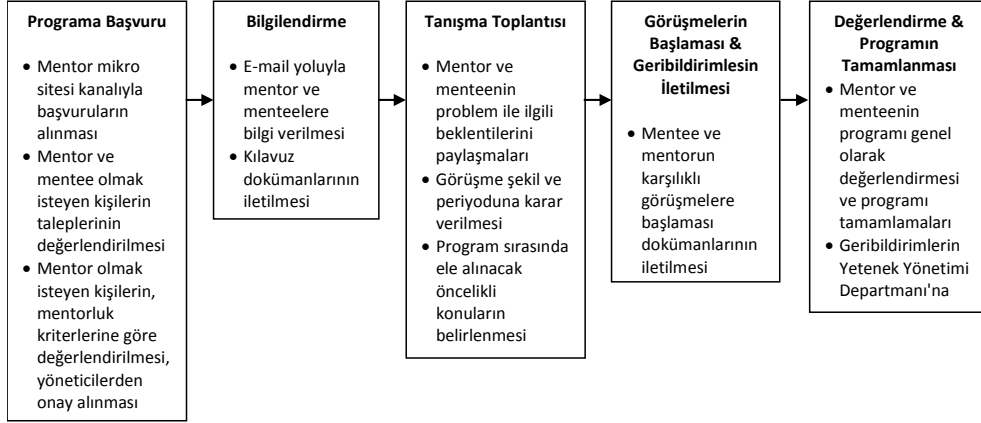
Yetenek Yönetimi bağlamında gelişimsel bakış açısına sahip olan XBank yetenek yönetimi kapsamında birçok faaliyet ve uygulama düzenlemektedir. XBank'ın Yetenek Yönetimi uygulama süreci Ek 2'de gösterilmektedir. Bu faaliyetler Genç Yetenek Aktiviteleri (üniversite aktiviteleri), HI-PO belirleme aktiviteleri, HI-PO gelişimlerine yönelik eğitim ve gelişim programları, Mentor&Mentee uygulamaları, yedekleme çalışmaları ve HI-PO kurum bağlılığı çalışmalarından oluşmaktadır.

### 3.4. XBank Mentor Programı

XBank Yetenek Yönetimi uygulamaları altında yer alan programlarından biri olan Mentor Programı işletme çalışanlarına yol gösterme amacını taşımaktadır. Mentor, profesyonel iş yaşamında edindiği çok değerli bilgi birikimi ve deneyimini, birebir öğrenim ilişkisiyle, mentee'lere aktaran kişilerdir. Mentee ise profesyonel hayattaki kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak için mentorluk desteği alan çalışanlardır.

Mentor süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalardan birincisi programa başvuru, ikincisi bilgilendirme, üçüncüsü tanışma toplantısı, dördüncüsü görüşmelerin başlaması ve geribildirimlerin iletilmesi ve sonuncusu değerlendirme ve programının tamamlanmasıdır. Bu aşamaların ayrıntısı Tablo 4'de gösterilmektedir.

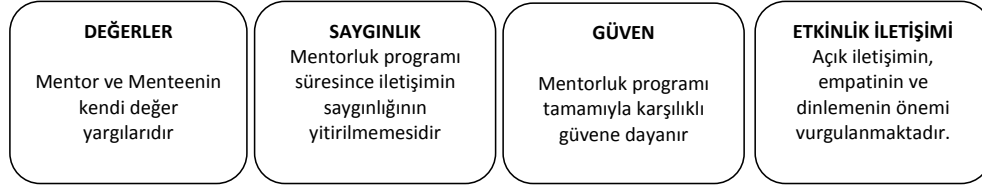
**Tablo 4: XBank Mentor Süreci**



**Kaynak:** XBank Organizasyon ve İK Süreç Yönetimi Departmanı, 2011.

XBank Mentor Programı hem kuruma hem mentee'ye hem de mentor'a çeşitli faydalar sağlamaktadır. Bu program kurumun gelenek ve değerlerinin benimsenip korunmasını sağlamakta, zaman içinde oluşan kurumsal bilgi birikiminin kaybolmadan aktarımını desteklemekte ve kuruma yeni adım atan çalışanın kuruma hızla adaptasyonunun sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Mentee açısından bakıldığında, mentee kendinden daha deneyimli bir çalışanı kendine rol model alır, yakın çalışma ve gözlemlene imkânı bulmaktadır. Bunların yanında mentee'ler mentorundan koçluk alarak, iş yaşamının problemleri karşısında daha rahat yol alabilme imkânı bulmakta, kariyer hedeflerini belirleme ve hedeflerine ulaşmak ile ilgili kariyer danışmanlığı alabilmekte ve kurum işleyişiyle ilgili yaşanabilecek sıkıntılarda da destek alabilmektedirler. Mentorlar ise bu program sayesinde mentee'lere destek olmaktan, cesaretlenmekten büyük haz almakta ve deneyim ve bilgi birikimlerini paylaşma isteği duyduklarını iletmektedirler.

XBank Mentor Programı dört temel değer üzerinde yapılandırılmıştır. Bunlar, değerler, saygınlık, güven ve etkin iletişimdir (bk. Şekil 6).

**Şekil 6: XBank Mentor Program Değerleri**

Kaynak: XBank Organizasyon ve İK Süreç Yönetimi Departmanı, 2011.

XBank 2010 yılı içinde işletmede Yetenek Yönetimi süreçleri kapsamında yüksek potansiyel ve yüksek performans gösteren çalışanların gelişimleri, Yetenek Yönetimi, Eğitim ve Gelişim Departmanı ve kişinin yöneticisi tarafından özel olarak takip edilmiştir.

**3.5. XBank Yeteneklerin Değerlendirilmesi**

İşletme, personelinin yetkinlik değerlendirilmelerinde; XBank Yetkinlik Modelini esas alan ve sicil bazında oluşturulan "Yetkinlik ve Gelişim Karneleri" kullanılmaktadır. Yetkinlik Değerlendirme adımları Şekil 7'de gösterilmektedir. Yetkinlik ve Gelişim Karneleri ile çalışanlar yetkinlikler bazında güçlü ve gelişime açık noktalarının belirlenmesi ve buna bağlı olarak Bireysel Gelişim Planlarının oluşturulması, Yetenek Yönetimi süreçlerinin bir parçası olan potansiyel ve performans görüşlerinin toplanması hedeflenmektedir. Yetkinlik ve Gelişim Karneleri, üstün astının yetkinliğini 5'li skalada değerlendirmesi esasına dayanmaktadır.

Banka genelinde kapsam dâhilindeki çalışanlara ait Yetkinlik ve Gelişim Karneleri, Forms ortamında İnsan Kaynakları Grubu tarafından oluşturulmaktadır. Yetkinlik değerlendirmeleri her sene, yılda bir kez, Temmuz – Ağustos döneminde gerçekleştirilmektedir. İnsan Kaynakları Grubu'nun duyurusu ile başlayan değerlendirme süreci İnsan Kaynakları Grubu'nun duyurusu paralelinde tamamlanmaktadır.

Gerek yetkinlik değerlendirmeleri, gerekse Yetenek Yönetiminin temel adımlarından birisi olan Yüksek Potansiyelli çalışanların belirlenmesi sürecinde objektif değerlendirme araçlarının (Yetkinlik ve Gelişim Karneleri) sunulması, takibi ve tüm çalışanların süreç içerisinde adil değerlendirilmesi önemlidir.

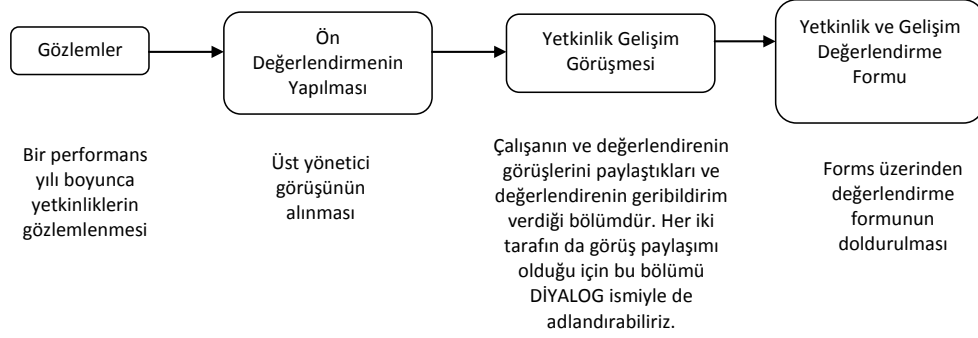
İşletmede Direktörler ve Müdürler çalışanlarına dair potansiyel – performans görüşlerini "Düşük", "Normal" ve "Yüksek" olmak üzere 3'lü skalada değerlendirilerek belirtilmektedir. Yetkinlik değerlendirmesi çerçevesinde Direktörler ve Müdürler, çalışanları için en fazla 2 eğitim seçebilmektedirler. Eğitimler, yetkinlik değerlendirme sonuçları temel alınarak, hazırlanan eğitim kataloğundan seçilmektedir. Eğitim programları dışında, rotasyon, işbaşında eğitim, mentorluk ve kendini geliştir gibi alternatif gelişim araçları arasından da seçim yapılabilmektedir.

XBank'ta çalışanların iş hedeflerine ne kadar ulaştıkları PERFORMANS değerlendirmesi ile hedeflere nasıl ulaştıkları ise YETKİNLİK değerlendirmesi ile belirlenmektedir. "Performans Karnesi" ile "Yetkinlik ve Gelişim Karnesi" arasında sistem üzerinde entegrasyon sağlanmıştır. Yılbaşında Performans Karnesi üzerinde hedef olarak belirlenen yetkinlikler,

Yetkinlik ve Gelişim Karnesi kapsamında değerlendirilmekte ve sonuçlar Performans Karnesine yansımaktadır.

Potansiyeli ve Performansı “Yüksek” olarak değerlendirilen çalışanlar için otomatik olarak bir Yüksek Potansiyel Analiz Formu (GRID) adında bir form açılmaktadır. Çalışan, bağlı olduğu Müdürü ve üst unvanlar (Bölge Direktörü / Direktör) tarafından değerlendirilmektedir. İlgili formun doldurulması söz konusu ise; değerlendirme tamamlanmadan Yetkinlik ve Gelişim Karnesi sistem üzerinde kapatılamamaktadır.

#### Şekil 7: XBank Yetkinlik Değerlendirme Adımları



Kaynak: XBank Organizasyon ve İK Süreç Yönetimi Departmanı, 2011.

## 4. SONUÇ

Yetenek Yönetiminin önemli bir ayrıştırıcı güç haline geldiği günümüz pazar koşullarında işletmeler, bu gücü ellerinde bulundurmaya ve rakiplerinden bir adım önde olmak adına önemli Yetenek Yönetimi faaliyetleri düzenlemektedirler. Başarılı bir Yetenek Yönetimi uygulamasında dikkat edilmesi gereken en önemli nokta tepe yöneticilerinin bu konuya bakış açıları ve çalışanların inancıdır. Öte yandan her ne kadar Yetenek Yönetiminin farklı tanımlamaları, farklı bakış açıları, farklı uygulama süreçleri ve farklı değerlendirme kriterleri bulunsa da, kavram temelinde potansiyel ve performans kavramlarını barındırmaktadır. Kişiler potansiyel ve performans kriterlerine göre seçilmekte, eğitilmekte ve değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada konu hakkında yazılmış olan önemli kaynaklar ışığında Yetenek Yönetimi kavramının temel çerçevesi çizilmeye çalışılmış ve incelenen vaka analizi ile de sürecin hizmet sektöründe ne şekilde uygulandığı gösterilmiştir. Ele alınan vaka analizinde işletme, kurduğu yetenek yönetimi departmanı altında yetenek yönetimi uygulamalarını faaliyete geçirmektedir. Departmanın temel fonksiyonları açık bir şekilde belirlendiği ve geliştirilen yetkinlik modelinde ölçülebilirliği sağlanan yetkinlik tanımlarının yapıldığı görülmüştür. Bunların yanında işletmenin, çalışanlarına yol gösterme amacını taşıyan “mentor programı”nı uygulamaya koyarak, yetenek yönetimi uygulama sürecini daha etkin yönettiği belirlenmiştir.

Sonuç olarak, Yetenek Yönetimi uygulamaları işletmelerin kendi sistem ve yapılarına göre şekillenmekte ve işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Burada dikkat edilmesi

gereken önemli noktalardan biri işletmenin kendi rakiplerinden farklılaşmasını sağlayacak bir Yetenek Yönetimi uygulaması geliştirmesidir.

## **KAYNAKÇA**

- Berger, L. A., Berger, D. R. (2004), *Talent Management Handbook: Creating Organizationaş Excellence by Identifiyind Developind and Promoting Your Best People, Introducing a Talent Management System*, McGraw-Hill: 1-50.
- Bhatnagar, J. (2007), *Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian*, *Employee Relations*, 29(6):640-663.
- Biçer, G., Düztepe, Ş. (2003). *Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2):13-20.
- Blass E. (2009), *Talent Management: Cases and Commentary, Systems and Structures to Support Talent Managment*, Palgrave Macmillan: 154-162.
- Blass E. (2009), *Talent Management Cases and Commentary, A Map of Territory Between HRM and Talent Management*, USA: Palgrave Macmillan: 8-23.
- Blass E. (2009), *Talent Management Cases and Commentary, Defining Talent*, USA: Palgrave Macmillan: 24-36.
- Blass E. (2009), *Talent Management Cases and Commentary, Defining Talent*, USA: Palgrave Macmillan: 90-99.
- Blass, E. (2007), *Talent Management: Maximising Talent for Business Performance*, London: Chartered Management Institute.
- Blass, E. April, K. (2008), *Developing Talent for Tomorrow*, Ashridge Business School: 48-58.
- Briscoe D.R., Schuler R.S. (2004). *International Human Resource Management*, Second Edition, New York, Routledge.
- Boudreau J.W., Ramstad, P.M. (2005). *Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Defi nition*, *Human Resource Management*, 41:129-36.
- Cappelli, P. A. (2009), *Supply Chain Model for Talent Management*, *Perpectives-Point*, 32(3): 4-7.
- Ceylan, N. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield, H., Hankin, S. M., Micheals, E. G. (2007), *The War for Talent*, *The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co.*
- Collings, D. G., McDonnell, A., Schullion, H. (2009), *Global Talent Management: The Law of The Few*, *Poznan University of Economic Review*, 9(2): 5-18.
- Creelman, D., (2004), *Talent Management: The Special Challenges of Small and Medium –Sized Enterprises*, *Human Capital Institute*.
- Dowling P.J., Festing M., Engle A.D. (2008). *International Human Resource Management*, London: Thomson Learning.
- Dries, N. (2013). *The Psychology of Talent Management: A Rewiev and Researcg Agenda*, *Human Resource Managemnr Rewiev*, 23(2013): 272-285.
- Farley, C. (2005), *HR’s Role in Talent Management and Driving Business Results*, *Wiley Interscience*: 55-61.
- Foster, L. (2005). *Confronting the Global Brain Drain*, *Knowledge Management Review*, 8(5): 28–31.
- Gratton, L., Ghoshal, S. (2003). *Managing Personal Human Capital: New Ethos for the ‘Volunteer’ Employee*, *European Management Journal*, 21(1): 1-10.
- Guthridge, M., Komm, A. B., Lawson, E., (2008), *Making Talent a Strategic Priority*, *The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co.*
- Hays, W. S., Kearney R. C., (2001), *Anticipated Changes in Human Resource Management: Views from the Field*, *Public Administration Rewiev*, 61(5): 685-597.

Lewis, R. E., Heckman, R. J. (2006), Talent Management: A Critical Review, Human Resource Management Review, 16(2006): 139-154.

Preffer, J., Sutton, R. I. (2006), Evidence-Based Management, Harvard Business Review.

Ready, A. D., Conger, J. A. (2007), Make Your Company a Talent Factory, Harvard Business Review.

Ready, A. D., Conger, J. A. (2009), Winning the Race for Talent in Emerging Markets, Harvard Business Review.

Tarique, I., Schuler, I. R. (2009), Global Talent Management Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research, Journal of World Business, 46(2): 1-42.

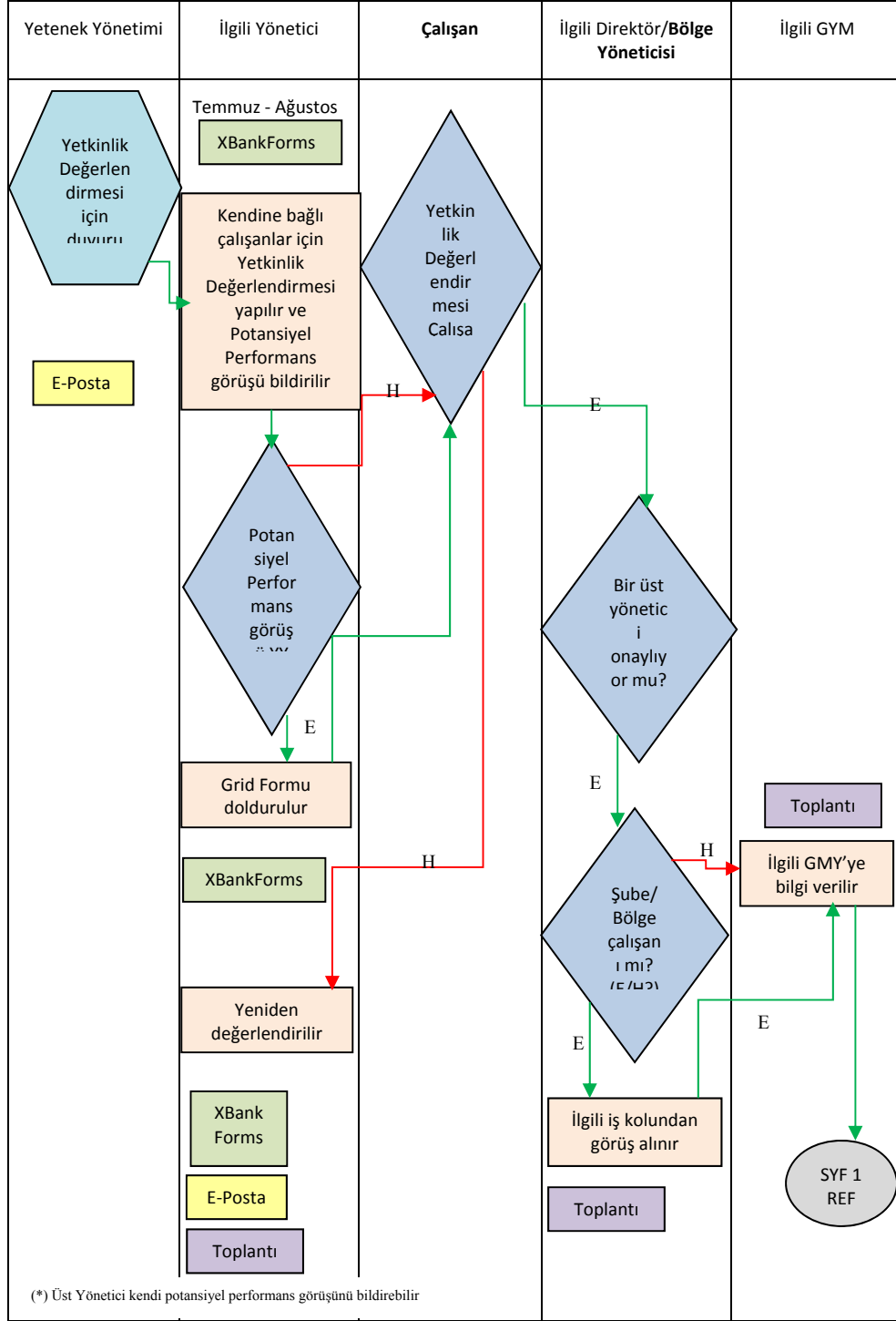
## EKLER

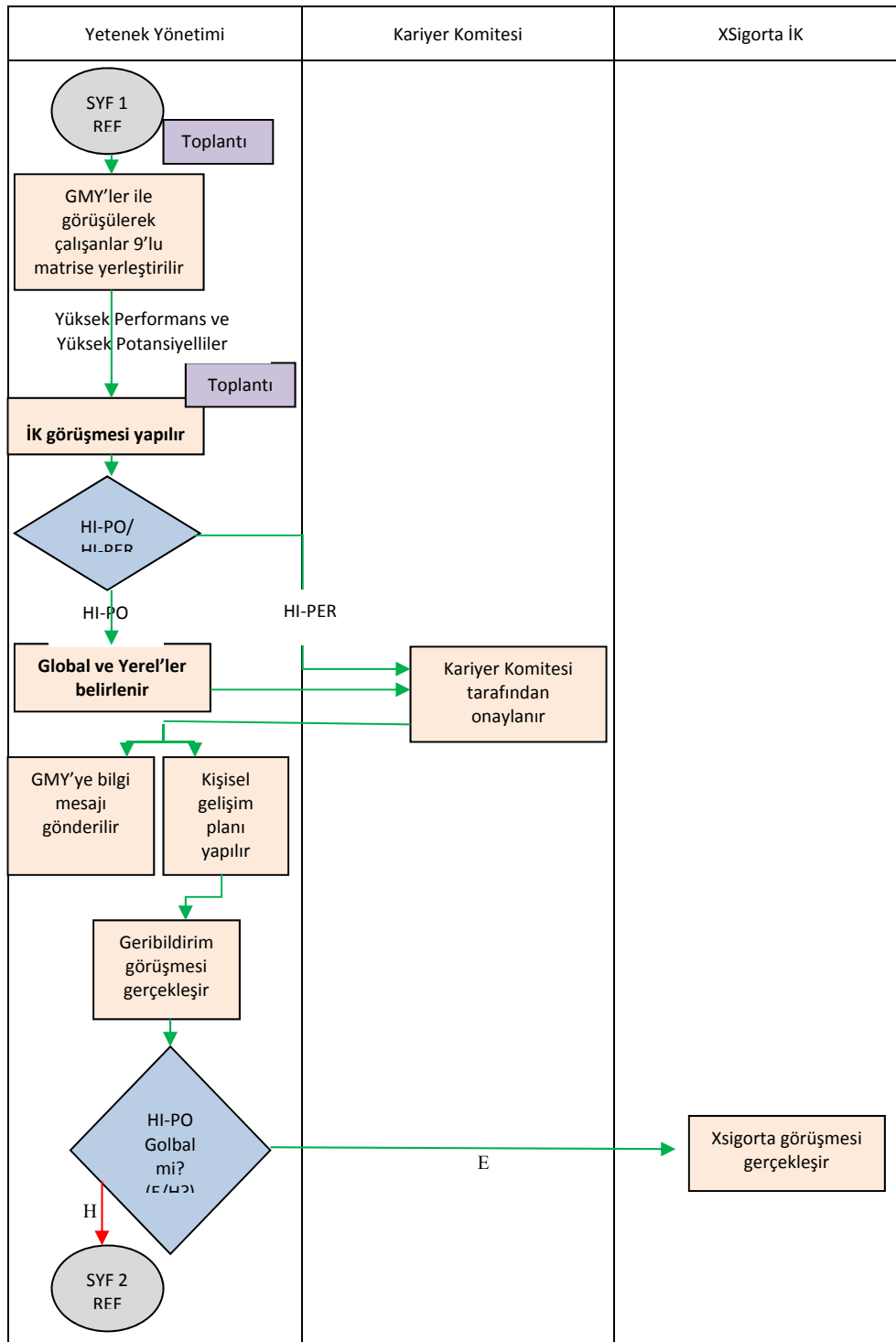
### Ek1: Yetenek Yönetimi Bakış Açıları Doğrultusunda İnsan Kaynakları Yönetiminin İşleyişindeki Farklılıklar

Bakış açısı	Temel inanç	İşe alım&Seçim	Muhafaza etme	Yedekleme Planlaması	Gelişim Yaklaşımı
<b>Süreç</b>	İnsanları optimize etmek için bütün süreçleri içerir	Yetkinlik temelli, tutarlı yaklaşım	İnsanların aidiyet hissetmesi için içsel faktörlerin kullanımı	Performans değerlendirme döngüsüne dayalı rutin değerlendirme süreci	Performans yönetiminin bir parçası olarak değişim değerlendirmeleri
<b>Kültürel</b>	Yeteneğin başarı için gerekli olduğu inancı	Deneyimsiz yetenek arayışı	İnsanlara kendi yeteneklerini ve başarılarını ispatlamaları için fırsat sunmak	Mümkünse ev içinde geliştirilir eğer değilse dışarıdan aranır	Bireyler kendi gelişim alanlarını konuşurlar. Koçluk ve danışmanlık standarttır
<b>Rekabetçi</b>	Rekabetten yetenek uzak tutulmalı inancı.	En iyisini yatırım yaparak en iyisini etkilemek. Rakiplerden en iyileri avlamak	İnsanlar iyi insanlarla çalışmak isterler. Amaç çalışanın tercihidir.	Kaybetmemeye karşı yönelmek- insanlara kendi yetenek mesleklerinin ne olduğunu sunmak.	Planlı ve fırsatçı yaklaşımlar adapte edilmiştir. Danışmanlıklar genellikle sadakati yaratma amaçlı kullanılmaktadır.
<b>Gelişimsel</b>	Yüksek potansiyellilerin gelişimini hızlandırma inancı	Sadece giriş noktasında işe alınır daha sonra geliştirilir	Açık gelişim alanları ve yüksek potansiyellilerin kariyer yoluna yerleştirmek için projeler	İşletmenin her seviyesi için tanımlanmış gruplar geliştirilir.	Hem planlı hem fırsatçı gelişim.
<b>İK Planlama</b>	Doğru yer ve doğru zamanda doğru insanlar inancı	İşletme içindeki eksik olan alanlar hedeflenir. Numara ve kota yaklaşımı	Ciro beklenir, gözlemlenir ve planlar için hesaplanır	Bireyler için ev haritalandırmada detaylandırılır.	İşletme ihtiyaçları doğrultusunda döngülerde planlanır.
<b>Değişim Yönetimi</b>	İşletmedeki değişimi kıskırtmak için yetenek yönetiminin kullanılması	Başına buyrukları araştırmak ve temsilcileri organizasyona katılmak için değiştirmek	Projeler ve görevler değişimi temsilcilerini devam ettirirler	Değişim sağlanana kadar fırsatçı olunabilir.	Değişim temsilcileri onlara katılanları geliştirir ve gelişimi bir sonraki jenerasyon olur

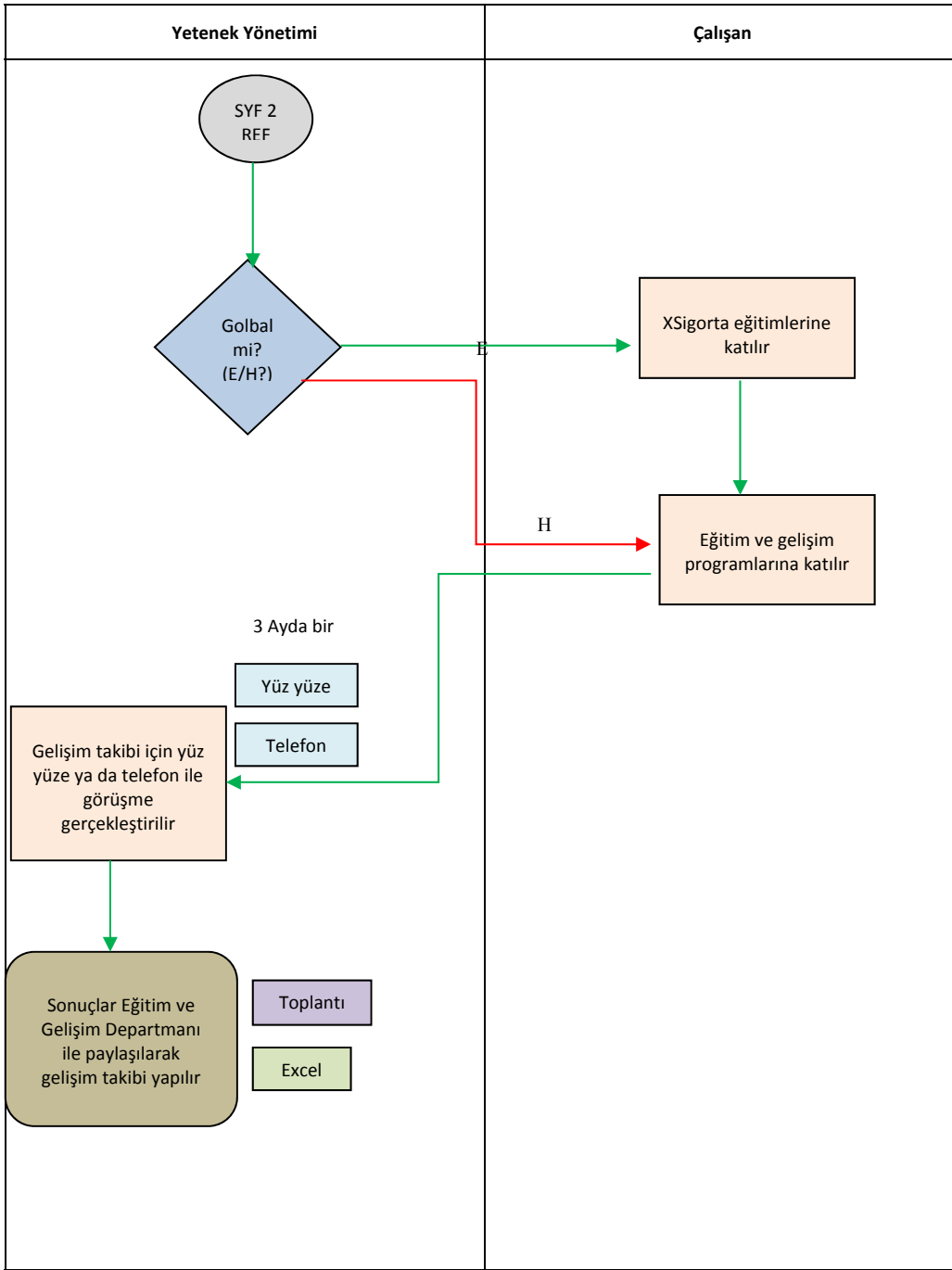
Kaynak: Blass, 2007:5.

## Ek 2: XBank Yetenek Yönetimi Uygulama Süreci









Kaynak: XBank Organizasyon ve İK Süreç Yönetimi Departmanı, 2011.



## A STUDY ON CONSUMER PERCEPTION OF LUXERY DESTINATION IN TURKEY

DOI: 10.17261/Pressacademia.2015414470

Bilge Karamehmet <sup>1</sup>, Gokhan Aydin<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Istanbul Arel Universitesi. [bilgekaramehmet@arel.edu.tr](mailto:bilgekaramehmet@arel.edu.tr)

<sup>2</sup> Istanbul Arel Universitesi. [gokhanaydin@arel.edu.tr](mailto:gokhanaydin@arel.edu.tr)

### Keywords

Conspicuous consumption, destination marketing, luxury tourism, conspicuous services marketing, luxury tourism marketing.

### ABSTRACT

Luxury consumption has an increasing trend despite the recent global economic crisis. Luxury tourism and luxury hospitality are among the leading categories that drive luxury consumption. The definition of luxury as well the luxury tourism destinations is not a constant and may vary from an individual to another. The destination to be travelled is one of the important criteria determining luxury perceptions. In this study, consumers' luxury destination perceptions are sought to be determined in order to set a foundation to further develop upon in luxury destination studies that are in scarce supply in Turkey. This study area offers Turkey, which targets to achieve higher levels of tourism revenues in the next decade an important opportunity to realize this goal. The conspicuous luxury destinations and non-conspicuous destinations are determined by a two-stage survey study. The three conspicuous destinations appeared as Bodrum, Antalya and Çeşme as the outcome of the analysis carried out.

### JEL Classification

M31, M30, Z33

## TÜRKİYE'DE TÜKETİCİLERİN LÜKS DESTİNASYON ALGISI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

### Anahtar Kelimeler

Lüks tüketim, destinasyon pazarlaması, lüks turizm, lüks hizmet pazarlaması, lüks turizm pazarlaması

### ÖZET

Lüks tüketim günümüzde dünya genelinde yaşanan ekonomik krizlere rağmen yükselişte olan bir eğilimdir. Lüks ürünler içerisinde yer alan lüks konaklama hizmetleri ve lüks destinasyon turizmi lüks tüketimi ileriye taşıyan hizmetler arasında öne çıkmaktadır. Lüks kavramı ve dolayısıyla lüks destinasyon kavramı ise kişiden kişiye değişebilmekte, bölge tanımına bağlı olarak farklılaşabilmektedir. Bu çalışma içerisinde turizm alanında Dünya'nın önde gelen ülkeleri arasında yerini sağlamlaştırmaya çalışan Türkiye'de lüks destinasyon olarak algılanan yerler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın lüks destinasyon algıları ve tercihi ile ilgili tüketici davranışları araştırmaları için bir zemin hazırlaması hedefi güdülmektedir. Çalışma kapsamında Türkiye'de gösterişçi lüks destinasyon olarak algılanan bölgeler iki aşamalı bir çalışma vasıtasıyla tespit edilmiştir. Elde edilen verilerin analizi sonrasında bu üç gösterişçi bölge Bodrum, Antalya ve Çeşme olarak ortaya çıkmıştır.

### JEL Sınıflandırması

M31, M30, Z33

## 1. GİRİŞ

Latince “luxus” kökeninden gelen lüks kavramına literatürde farklı anlamlar yüklenmiştir. Bunlar arasında aşırıya kaçma, taşkınlık, savurganlık (Berthon, Pitt vd., 2009:46), ayrıca farklılaşma, ayrılma ve sapma anlamları da yer almaktadır. Bu bağlamda lüks marka satın alan tüketiciler, özenle oluşturulan ve nadir bulunan ürünler satın almanın verdiği duygusal değerden dolayı kendilerini toplumdaki diğer bireylerinden farklı bir yere oturtmakta, onlarla aralarına mesafe koymaktadırlar (Catry, 2003: 11). Heilman vd. (2006)’a göre lüks; bireylere mutluluk, tatmin, rahatlık veya kolaylık hissi veren veya bahsi geçen bu kavramlara düşkünlüğün olması ve zaruri olmayan bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Lüks ürünlerin işletmeler ve pazarlamacılar için önemi ve gözde bir alan olması dünya çapında istikrarlı büyüme kaydederek önemli bir ekonomi haline gelmesine bağlanabilir. 2014 yılı içerisinde global lüks tüketim pazarı 2013 yılına kıyasla %7’lik büyüme kaydetmiştir. Bahsi geçen bu büyüme içerisinde önemli bir yere sahip olan %10’luk büyüme ile lüks araç ve %9’luk büyüme ile lüks konaklama hizmetleri öne çıkmaktadır (Bain & Company, 2014). Dünya çapında lüks ürün pazarı yeni yüzyılın başından beri hızla büyümeye devam etmektedir. Dünya çapında toplam pazar büyüklüğünün 2014 yılı sonuna kadar yıllık %7 büyüme ile 850 milyar dolar olacağı tahmin edilmektedir (Bain & Company, 2014). Avrupa pazarının tamamı özellikle Çin ve Amerika’nın artan turistik harcamalarından beslenen zayıf Euro’yu kullanarak 2015’e iyi bir başlangıç yapmıştır. Güney Avrupa iyileşme yolunda ilerlerken Batı Avrupa ses getirmiştir. Ancak Rusya’daki (ve dünyadaki Rusya harcamalarındaki) düşüş ani bir geri dönüş sinyali vermemekte; bu yıl pazarın yüzde 3-5 civarında büyümesi beklenmektedir (Bain & Company, 2015).

Lüks tüketim alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde gösterişçi tüketim ve statü tüketimi pazarlama alanında yapılmış olan çalışmaların çoğunda aynı olguyu açıklayan iki kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Kilsheimer (1993:34) statü tüketimini “kişinin kendi çevresindekilere statüsünü veya prestijini göstermek amacıyla yaptığı gösteriş amaçlı tüketim olarak tanımlar. Yapılan çalışmalarda gösterişçi tüketim ve statü tüketimi kavramları birbirlerinin yerine kullanılan terimler olsa da araştırmacılar bu iki terimin birbiriyle ilişkili olduğunu fakat farklı kavramlar olduklarını savunmuşlardır (Eastman, Goldsmith ve Flynn, 1999:42; Roberts, Gwin ve Martinez, 2004: 64-65).

O’Cass ve McEven (2005:27)’e göre özellikle bazı ürün ve markalara sahip olmanın veya o ürün ya da markayı kullanmanın kullanıcıda yarattığı ruh hali, bir statü sembolü olarak algılanabilmektedir. Çünkü özellikle o ürünü ve/ya markayı kişinin satın alabilmesi, tüketicinin başarısı veya gücünün en belirgin göstergelerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Tüketicilerin bu kapsamda yaptıkları alışverişlerin tamamının gösteriş amaçlı yapılmış olduğu kesin değildir. Bu açıklamalardan yola çıkarak O’Cass ve McEven (2005:27) gösterişçi tüketimi; tüketilen mal veya hizmetleri satın alması ve bu mal veya hizmetleri kişinin toplumdaki prestijini artırmak, toplumdaki diğer insanları etkilemek ve egosunu tatmin etmek için kullanması olarak tanımlamıştır.

Çevrelerindeki insanlara özenen kişilerin, onlar gibi olma/ görünme isteği ve çabası bulunmaktadır. Gösterişçi tüketimin asıl amacı satın alınan mal veya hizmetlerin mal ya da hizmetleri satın alan kişiye faydalı olmasından ziyade diğer kişiler tarafından açık bir biçimde zenginlik göstergesi olarak algılanmasıdır (Mason, 2001, Wong, 1997: 199). Bu durum aslında bireylerin çevrelerindeki kişilere satın alma güçlerinin ve zenginliklerini

gösterme çabası olarak da değerlendirilebilir. Bahsi geçen bu çabalar sayesinde bireyler çevrelerindeki diğer kişilere zenginlik, farklılık ve statü sahibi bir gruba ait olduklarını gösterme imkanı bulmaktadırlar (Amaldoss ve Jain, 2005: 1450). Bu nedenle gösterişçi tüketimde özellikle lüks ve kolay erişilemeyen mal ya da hizmetler tercih edilmektedir. Bu kişiler özellikle toplum içinde tüketecekleri ürünlerin lüks ve pahalı olmasına dikkat etmektedirler (Eastman, Goldsmith ve Flynn, 1999: 43). Söz konusu bireylerin satın aldıkları üründen elde edecekleri tatmin düzeyini ekonomik veya fonksiyonel faydaların yerine çevrelerindeki diğer insanların ürüne vereceği tepki belirlemektedir. Bu bireylerin satın aldıkları ürün veya marka ile ilgili kendi çevrelerinden beğeni veya imrenme gibi tepkilerin verilmesi bireyin satın almış olduğu üründen tatmin olmasını sağlamaktadır (Chen, 2002: 43; Chen, Zhou ve Konektör, 2005: 199; Mason, 2001: 26)

Gösterişçi ve lüks tüketim davranış şekilleri kültürden kültüre değişkenlik göstermektedir. Bulunulan toplumun gösterişçi veya statü tüketim eğilimi kişinin bu davranışı belirgin şekilde yapması veya yapmaması şeklinde gerçekleşmektedir. Kolektif kültürlerde sosyal statü sembolleri veya toplumsal tabakalaşma diğer kültürlerle oranla daha fazla görülmesiyle, bu toplumun içinde yaşayan kişilerin sosyal statülerini belirgin şekilde ortaya koymalarına diğer kültürlerle oranla daha fazla olanak sağlayacaktır. Oysaki bireysel toplumlarda bireyler çevrelerindeki kişilerin kendileri ile ilgili ne düşündükleriyle değil kendi istek ve mutlulukları ile ilgilenmektedirler (Chen, 2002: 33).

Gösterişçi tüketim yüzyıllar boyunca batı dünyasında varlığını sürdürmüştür. Modern dünyadaki gösterişçi tüketim tanımı Veblen (1899)'in Aylak Sınıfı Teorisi ile endüstri devrimi sırasında belirginleşmiştir. Veblen bu teorisi ile ayrımcı sosyal sınıflandırmanın bir parçası olan gösterişçi tüketim sürecini ortaya koymuştur. Campbell (1994)'in notlarında belirttiği gibi Veblen- Simmel Modeli maddeler ve moda bireyleri gruplar halinde birleştirmeye ve onları hiyerarşik gruplara bölmeye çalıştığını varsaymaktadır. Ürünleri sergilemede bireylerin bir statü sisteminde konumlarını doğrulamada rol oynamaktadır. Bu yüzden farklı tabakalar arasındaki ayrım zenginlikteki farklardır. Veblen'e göre statünün göstergesi kişilerin birikimlerinin, kazançlarının büyüklüğünden ziyade zenginliğin göstergesi, kanıtları olarak şekil bulmaktadır.

## **2. LİTERATÜR TARAMASI**

### **2.1.Lüks Tüketim Güdülleri**

Lüks tüketim satın alma motivasyonlarını ölçen araştırmalar doğrultusunda, satın alma motivasyonları içsel ya da dışsal olarak iki ana başlık altında kapsamlı bir şekilde sınıflandırmaktadır. İç odaklı (içsel) satın alma, kişinin içsel tatmin hedeflerini yansıtmaktadır (Tsai, 2005). Dışsal motivasyonlar olarak ise makale içerisinde daha önce değinilen gösterişçi tüketim, statü ve başarıyı gösterme, bir referans gruba ait olma gibi güdülerden oluşur. Dışsal güdüler kendi zenginlik ve statülerini belirtmek için bireylerin lüks malları satın almasını belirten gösterişçi tüketim teorisi kapsamına girmektedir (Veblen, 1899). Bireylerin kendini daha iyi görme/gösterme güdülleriyle alt tabakada yer alanların daha üst sosyal tabakaya ait görünmek istemesi, üst tabakalarda yer alanların ise alt tabakadan farklılaşma istekleri sonucunda gösterişçi tüketim eğilimleri ortaya çıkmaktadır.

Popüler ekonomiye nispeten yeni ve özellikle ilgi çekici olarak tabir edilebilecek bir fikir vardır. Bu fikir, herhangi bir mal ya da hizmetin kullanımından elde edilen yararın iki ölçülebilir türü olduğunu savunmaktadır. Bunlar kullanıcıya doğrudan faydacıl kavramı ile mal ya da hizmet tüketiyor görünmesinin sonucu olarak kullanıcıya fayda sağlayan gösterişçi kavramıdır (Bassman, Molina ve Slottje, 1988).

Lüks ürünler satın almada içsel isteklere önem veren tüketiciler gösterişçi tüketim için değil kalite ve öz yönelimli zevk için lüks ürünler satın almaktadırlar (Amatulli ve Guido, 2012). İçsel güdü olarak sınıflandırabileceğimiz kendini gerçekleştirme ve hedonik (hazsal) tatminin tüketicileri lüks tüketime yönelttiği farklı çalışmalarda gözlenmiştir (Truong ve McColl, 2011). Hedonik tüketim kişinin ürünle deneyimlediği duygusal görünüş ve çoklu duyumsal fanteziyle ilgili olan tüketici davranışlarının yönlerini belirlemektedir. Hedonik değer kendi fonksiyonel fayda ile elde edilen değerden ziyade eğlence ve haz sebebiyle ortaya çıkar, daha öznel ve bireyseldir (Hirschman ve Holbrook 1982, 92).

Marcoux, Filiatrault ve Cheron (1997) yaptıkları çalışmada öğrencilerin gösterişçi tüketim davranışlarını Amerika ve Polonya menşeli marka tercihleri doğrultusunda belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan bireyler arasında gösterişçi tüketim oldukça yaygındır ve Amerika menşeli markalar katılımcılar tarafından daha çok tercih edilmektedir. Bu çalışma sonucunda ayrıca beş boyutlu gösterişçi tüketim ölçeği geliştirilmiştir. Bu boyutlar; materyalist hedonizm, bir gruba ait olma veya diğer insanlardan farklı olmayı gösterme, sosyal statü göstergesi, kişilerarası arabuluculuk ve gösteriş olarak sıralanmaktadır.

Wong (1997) yaptığı çalışmada gösterişçi tüketim, materyalizm ve benlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre materyalist olan ve sosyal benliğe önem veren kişilerde gösterişçi tüketim eğiliminin daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

Eastman vd., (1999) statü tüketimi ve materyalizm arasındaki ilişkiyi Amerikalı, Çinli ve Meksikalı öğrenciler üzerinde kültürler arası bir çalışma yaparak incelemişlerdir. Yapılan çalışmada katılımcıların materyalizm ve statü tüketimine farklı bakış açılarına sahip olduğunu ancak her üç kültürde de statü tüketimi ve materyalizm arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Eastman vd. (1999) yaptıkları çalışmada statü tüketimini açıklayarak, statü tüketimi ölçeğini geliştirmişlerdir.

Chen (2002) Çinlilerin gösterişçi tüketim davranışları üzerinde kişilerin materyalist olması ve farklı kültürde olmalarının etkilerini incelemiştir. Kanada'da yaşayan Çinlilerin buldukları kültürden etkilenme düzeyleri ve bu durumun gösterişçi tüketimine etkisi incelenmiştir. Araştırmaya göre farklı kültürlerde yaşayan insanlar kendi kültürleri ve içinde buldukları kültürün etkilerini taşımaktadır. Kanada'da yaşayan Çinlilerde gösterişçi tüketim eğiliminin fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

Goldsmith vd. (2006) gösterişçi tüketim konusunu farklı bir bakış açısıyla ele almış, Feick ve Prince (1987) 'in tanımladığı pazar kurtlarının demografik özelliklerini tespit etmeye ve pazar kurdu olma, statü tüketimi ve kişilerin yenilikçilikleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Pazar kurtlarını tanımlamada demografik özelliklerin belirleyici olmadığını, yenilikçi olma ve statü tüketiminin daha fazla açıklayıcı olduğunu tespit etmiştir.

Heaney, Goldsmith ve Jusoh (2005) Malezya'da öğrenciler üzerinde yaptıkları çalışmada materyalizm, farklılık ve statü tüketimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmada

materyalizm ve statü tüketiminin birbirinden farklı ancak birbirleriyle ilişkili kavramlar olduğu belirtilmiştir. Roberts (2000)'in Teksas'ta öğrenciler üzerinde yaptığı araştırmada takıntılı alışveriş, materyalizm ve statü alışverişi arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda materyalist ve statü alışverişi eğilimi yüksek olan kişilerde takıntılı alışveriş daha fazla görüldüğü ortaya çıkmıştır.

Roberts, Gwin ve Martinez (2004)'in birlikte yaptıkları bir araştırmada bireyin ailesinin mal varlığı, yapısı ve tüketim eğiliminin takıntılı alışveriş ve materyalizm üzerindeki etkisinin yanında ara değişken olarak statü tüketimi arasındaki ilişkiyi de araştırmaya dahil ederek incelemişlerdir. Araştırma bireyin ailesinin materyalist olup olmaması, ailenin bir arada veya bölünmüş olması (ölüm, ayrılma) ve ailenin statü tüketimi eğiliminin olması ile takıntılı alışveriş arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Materyalist ve bölünmüş olan ailelerde statü tüketimi ve takıntılı alışveriş eğiliminin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

O'Cass ve McEwen (2005)'in yaptıkları çalışmada kendini gösterme, cinsiyet, kişiler arası iletişim ve bu değişkenlerin statü ve gösterişçi tüketim üzerindeki etkisini ve statü ve gösterişçi tüketim kavramlarının farklılıklarını araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda statü ve gösterişçi tüketim ilişkili ancak farklı olgular olduğu belirtilmiştir. Ayrıca cinsiyetin gösterişçi ve statü tüketimde belirleyici bir rolü bulunduğunu, kadınlarda statü ve gösterişçi tüketim eğiliminin daha fazla olduğunu savunmuşlardır. Benzer şekilde referans grubundan etkilenme her iki tüketim şeklinde de etkileyici role sahip olduğu ancak kendini gösterimin statü tüketimi ile ilişkili, gösterişçi tüketim ile ilişkili olmadığı ortaya koyulmuştur. Araştırma sonucunda kendini gösterimi yüksek olan kişilerde statü tüketimi yapma eğilimi daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Gösterişçi tüketim ile çoğunlukla materyalizm, benlik algısı, demografik özellikler arasındaki ilişkiler ele alınmış ve incelenmiştir. Araştırmacılar özellikle sosyal benliğe önem verenlerde bu gösterişçi tüketim eğiliminin olduğunu belirlemişlerdir. Bu bakış açısıyla benlik, gösterişçi tüketimi açıklamada önemli bir parçayı oluşturmaktadır.

Eastman vd. (1999: 43) 'ne göre statü elde etme arzusu statü ürünlerine duyulan isteği ortaya çıkarmaktadır. Statü tüketiminin temelinde bireyin kendisine ya da kendi çevresindeki diğer bireylere statü temsil eden bir ürünü satın alma arzusu yatmaktadır. Gösteriş tüketiminin temelinde ise; bireyin kendi egosunu tatmin etmek amacıyla pahalı bir ürünü satın alma çabası yatmaktadır. Bunun yanında bir bireyin statü sembolü olarak kabul gören herhangi bir ürünü satın alması, bireyin kendine olan saygısı ve çevresindeki bireyler tarafından onay görme konularında kendisine yardımcı olduğu ortaya çıkmıştır. Bireyin statü arayışı arttıkça, statü gösterimi güçlü ürünleri satın alma eğilimi de artacaktır (Eastman, vd., 1999: 43).

O'Cass ve McEwen'a göre (2005: 27); statü ve gösteriş tüketimi kavramları arasındaki bir diğer önemli fark; kişinin çevresinde yer alan diğer bireylerin satın alınan ürünü görmeleri/görmemeleri gerekliliği bağlamında ele alınmışlardır. Yaptıkları araştırmaya göre, statüyü temsil eden herhangi markanın iç çamaşırını giyen bir birey statü tüketimi açısından değerlendirildiğinde, birey bu marka bir iç çamaşırına sahip olarak markanın temsil ettiği statüyü yalnızca çevresine değil kendisine de kanıtlamaktadır. Bireyin sahip olduğu ürün; statüyü temsil eden markalı bir iç çamaşırını olduğu için birey bunu çevresinde yer alan diğer bireylere gösterememektedir. Bu bağlamda statü tüketimi ve gösteriş

tüketimi arasındaki fark, bireyin satın aldığı ürünü çevresindekilere gösterme zorunluluğu olarak da ortaya konabilmektedir.

Tüm bu açıklamalar ışığında, konu turizm açısından ele alındığında ise lüks tüketimin yukarıda da belirtilen yurt içi ve yurt dışında yapılmış olan konuyla ilgili tüm araştırmalarda göze çarpan bir konu olduğu görülmüştür. Statü elde etme arzusunun turizm pazarlaması açısından ve turizm destinasyon pazarlaması penceresinden incelenmesinin hem literatüre hem de uygulamaya katkısı olacağı düşünülmüştür.

## **2.2. Destinasyon Pazarlaması**

Çoğunlukla statü elde etmek isteyen tüketici ve/ya kalite ve öz yönelimli zevk için lüks ürünler satın alan tüketiciler ile bunları arz edenlerin buluşma noktası olan destinasyonların pazarlanması konusu, ilgili bölümde de bahsedildiği gibi büyük önem taşımaktadır. Turizm destinasyonlarının pazarlama analizlerinden önce turizm destinasyonu kavramına açıklık getirmek gerekmektedir. Konuyla ilgili genel tanımlar aşağıdaki gibidir.

Hosany vd. (2006:638) turizm destinasyonunu belli bir imaja sahip; markalaşmış, turistik çekiciliklere ve çekim merkezlerine, çeşitli etkinliklere ev sahipliği yapan/ yapabilecek potansiyeli olan, bölge içi ve bölgeler arası yeterli bir ulaşım ağına, gelişim potansiyeline ve turistik tesislerin yatırımı / gelişimi için yeterli potansiyele sahip ülkeden küçük kentten büyük bölge olarak tanımlamaktadırlar.

Turizm destinasyonundan söz edebilmek için aynı kültür, iklim ve doğa koşullarına sahip, doğal ve kültürel zenginlikleri olan, müşterilere sunulabilecek o bölgeye özgü aktiviteler geliştirmiş, konaklama, beslenme, ulaşım ve iletişim olanaklarına sahip, kamusal hizmetlerin sunulduğu turist çekim merkezlerinden oluşan, belli bir marka ve imajı bulunan coğrafik alan olmalıdır (Ersun ve Kahraman, 2011:9).

Destinasyon yönetim örgütleri, iş amaçlı ya da tatil amacıyla seyahat etmeyi düşünen turistleri çekmek için koordinasyon çabası içinde olan örgütlerdir. Destinasyon yönetim örgütlerinin emel amacı, herhangi bir bölgeyi bir turizm destinasyon markası olarak konumlandırma ve tanıtım yoluyla arz edenler için talep edenleri bir araya getirmektir. (Pollock, 1996:27).

Turizm destinasyonlarının etkin yönetilmesi, destinasyonunun özelliklerinin iyi irdelenmesi, kaynaklarının koordine edilmesi ve arzu edilen düzeyde talep yaratacak şekilde pazarlanabilmesi gibi unsurlara bağlıdır. Destinasyonun sahip olduğu ürünler ve hedef kitle, destinasyon yönetimini de etkileyebilmektedir. Bu bakımdan, her bir destinasyon için ortaya konulan yönetim programının da farklılık göstermesi beklenir. (Atay ve Akyurt, 2007:543)

## **2.3. Türkiye’de Gerçekleştirilmiş İlgili Çalışmalar**

Lüks markaların Türkiye’de geldiği konuma bakıldığında, geçtiğimiz yıllara göre Türkiye’deki lüks markaların geliştiği ve sayılarının da artış gösterdiği söylenebilir. Ekonomik ve kültürel değişimlerin verdiği sonuçlar ile Türk halkı lüks tüketime eğilimli hale getirilmiştir. (Ceritoğlu, vd. 2008:537).

Bain & Company'nin (2015) küresel lüks mallar piyasası araştırmasında; 2015 yılında Avrupa pazarının yüzde 2-4 reel büyüme ile sürekli ivme kazanacağı beklenmektedir.

Ülkemizde yapılan lüks destinasyon turizmi ile ilgili olabilecek araştırmalar incelendiğinde destinasyon imaj çalışmalarının ağırlıkta olduğu görülmektedir. Ülkemizde turizm içerikli pazarlama faaliyetleri makro düzeyde ele alınmakta ve ağırlıklı olarak "ülke tanıtımı" şeklinde sürdürülmektedir (Ersun, N., ve Arslan K., 2011:229).

Türkiye'de yapılan destinasyon markalaması araştırmalarından birisinde incelenen Alanya beldesinin araştırmanın sonucunda bir marka olarak araştırmaya konu olan diğer destinasyonlardan ayırt edici bir özelliğinin olduğu belirlenmiştir. Ancak değer açısından düşük olduğu da araştırma bulgularında saptanmıştır (Kavacık, vd., 2012). Benzer şekilde Üner, vd. (2006:189)'nin çalışmasında İstanbul'un yükselen destinasyon olarak imajı incelenmiş ve Antalya, İstanbul ve Nevşehir gibi önemli turistik destinasyonların hedef ülke pazarlarındaki imajlarına yönelik çalışmalarının yapılmasının doğru olacağı vurgulanmıştır.

Turistik çekicilik kavramlarının tanımlandığı turizmde destinasyon çekiciliğini araştıran bir diğer çalışma da turizm planlamasının destinasyon çekiciliğine ne denli etki ettiğini açıklamaktadır (Kutvan ve Kutvan, 2013:159)

Ayyıldız ve Turna (2012)'nin turizm destinasyon imajı üzerine yaptıkları çalışmada duygusal ülke imajının bilişsel ülke imajına göre daha etkili olduğu; turistlerin, kültürel çekiciliklere önem verdikleri bu nedenle turist çekmek isteyen ülkelerin, dil, mutfak, yaşam tarzı gibi kültürel unsurlarını ön plana çıkarmaları gerektiği ortaya çıkmıştır.

Türkiye'de lüks tüketim konusunda turizm alanında yapılmış çalışmaların kısıtlı sayıda olması sebebiyle ülkemizde önemi ve ekonomiye katma değeri gittikçe artan bu alanda yeni araştırmalar yapma gerekliliği ortaya çıkmıştır.

### **3. DATA VE METODOLOJİ**

Gösterişçi lüks tüketim pazarı içerisinde önemli bir alan turizm kategorisi içerisinde yer almaktadır. Lüks seyahat ve tatil destinasyonları lüks tüketimin hızlı büyüyen alanlarından önemli bir tanesini oluşturmaktadır. Tatil destinasyonu seçimi tüketicinin takdirinde olduğundan gösterişçi tüketim çalışmaları için tatil destinasyonu seçimi iyi bir örnek olacaktır.

Gösterişçi tüketim konsepti tüketicilerin Maldivler ve Paris gibi lüks ya da prestijli destinasyonlar seçerek başkalarını etkilemek için çıktıkları ekonomik başarılarını ve statülerini göstermek isteklerini açıklayabilir. Ekonomik gücünü göstererek lüks tesisleri ziyaret edebiliyor olmak, başkalarına sosyal benlik imajlarını prestijli göstermekte ve kişinin toplumdaki pozisyonunu yükseltmektedir. Ancak bu olgu, destinasyon seçimi yapan bazı turistler için diğerlerinden daha anlamlı olabilir. Bunlar sosyal konuma büyük değer verme ve mal ya da hizmetleri tüketim ve satın alma yoluyla sosyal statülerini göstermek için daha prestijli, göze çarpan ve dikkat çekici yerleri ziyaret eden kişilerdir.

Oysaki bazı bireyler başkalarını etkilemek için gösterişçi destinasyonları ziyaret etmek konusunda ilgisizlerdir. Bu alanda yapılmış olan diğer tüketici araştırmaları gösterişçi ve gösterişçi olmayan tüketimleri tanımlayarak farklılaştırmışlardır (Kaiser, 1990; Goldsmith, Flynn, ve Eastman, 1996; Wong ve Zhou, 2005). Araştırma bulgularına göre bir turizm



destinasyonunun diğ er turizm destinasyonundan daha gösterişçi olarak algılamak ve varsaymak mümkündür.

Böylece turizmde gösterişçi ve gösterişçi olmayan destinasyonları tanımlayarak gösterişçi tüketim motivasyon çalışması yürütmek mümkün hale gelmiştir. İkinçisi ise gösterişçi destinasyonların karakteristik özelliklerinin araştırılması gerekliliğidir. Turistlerin bir destinasyonu gösterişçi olarak adlandırmalarına sebep olan nedir? Bir diğ er cevaplanması gereken soru ise gösterişçi destinasyonların boyutları nelerdir? Bu çalışma içerisinde yöntem bölümünde detaylandırıldığı şekilde 2 aşamalı bir anket çalışması ile Türkiye'deki gösterişçi ve gösterişçi olmayan destinasyonların belirlenmesine çalışılmıştır.

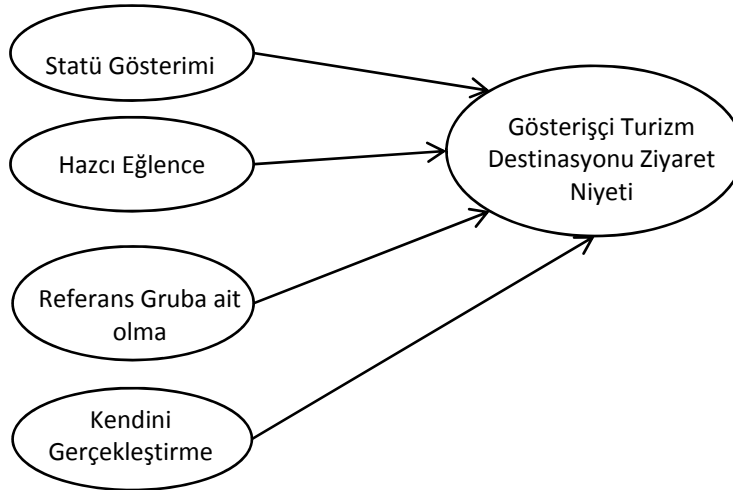
### **3.1.Yöntem**

1. Aşama: Bu aşamada katılımcıların akıllarına ilk gelen 3 farklı gösterişli ya da şatafatlı olduğunu düşündükleri tatil bölgesini yazmaları istenmiştir. Ayrıca buna benzer şekilde katılımcılar akıllarına ilk gelen 3 gösterişsiz ya da şatafatsız tatil bölgesi tercihlerini de belirtmişlerdir.

2. Aşama: İlk aşama tamamlandıktan sonra çıkan sonuçlar üzerinden ikinci bir anket çalışması yapılmıştır. Bu aşamada katılımcılardan bir önceki adımda ortaya çıkan bölgeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Bu aşamada kendilerine sunulan tatil beldelerini ne kadar gösterişçi oldukları dokuz ölçekli bir semantik ölçekte değerlendirmeleri istenmiştir.

### **3.2.Model**

şekil-1 içerisinde görülmekte olan model gösterişçi tüketim alanında mevcut olan ve genel kabul gören literatürden faydalanılarak geliştirilmiştir. Daha önce değinildiği üzere tüketicilerin gösterişçi tüketimi tercih etmelerinin altında yatan farklı sebepler, güdüler bulunmaktadır. Literatürde bu farklı güdülere dayanılarak geliştirilmiş olan farklı gösterişçi tüketim eğilimi ölçekleri bulunmaktadır. Bu çalışma içerisinde bu ölçeklerden destinasyon turizmi alanına uygulaması daha önce Philips vd. (2013) tarafından ABD'de gerçekleştirilmiş ve ölçeğ in güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş olan Marcoux vd. (1997) çalışmasına dayandırılmıştır.

**Şekil 1: Model**

Lüks tüketim literatürü içerisinde sıklıkla rastlanan statü gösterimi, kendini referans gruba ait hissetme ve gösterme, öz tatmin ve kendini gerçekleştirme ve yapılan alışveriş ve tüketimden haz duyma eğlence başlıklarının tamamına model içerisinde yer verilmiştir.

**4. AMPİRİK BULGULAR**

Bu çalışma içerisinde ilk olarak Türkiye'deki gösterişçi turizm ve gösterişçi olmayan turizm destinasyonlarının belirlenebilmesi için Üniversite öğrencileri, akademisyenler ve üniversite idari çalışanları içerisinde 52 kişiye kısa bir anket çalışması uygulanmıştır. Bu anket çalışması kapsamında Türkiye'de gösterişli/şatafatlı ya da göze çarpan bir yerde tatil yapmak istediklerinden nereleri tercih edecekleri sorgulanmıştır. Benzer şekilde gösterişsiz/şatafatsız ya da göze çarpmayan bir yerde tatil yapmak istenildiğinde tercih edilen yerler de anket içerisinde katılımcılara sorulmuştur. Bu anketin sonuçları doğrultusunda gösterişli ve gösterişçi olmayan olarak en çok değinilen üçer destinasyon belirlenmiştir. Bu destinasyonlar gösterişçi turizm için Bodrum, Antalya ve Çeşme; gösterişçi olmayan turizm için ise Karadeniz, Güneydoğu ve Ayvalık olarak ortaya çıkmıştır. Bu anket kapsamında elde edilen bilgilerin bir özeti Tablo-1 içerisinde görülmektedir.

**Tablo 1: İlk Aşama Sonuçları\***

Gösterişli Bölge / Şehir	Kişi Sayısı	Mütevazi Bölge/ Şehir	Kişi Sayısı
Bodrum	29	Karadeniz	14
Antalya	26	Güneydoğu	9
Çeşme	18	Ayvalık	8
İstanbul	8	Kapadokya	8
İzmir	8	Bozcaada	5

\* İlk 5 sonuç gösterilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, ilk çalışma sonrasında belirlenen bu üçer bölge için doğrulayıcı bir çalışma yapılarak her bir bölgenin ne derecede gösterişçi olarak algılandığı ilk çalışmadan farklı bir örnekleme anket yöntemiyle sorularak ortaya konulmuştur. Çalışmanın ikinci safhası sonucunda elde edilen açıklayıcı bulgular Tablo-2 içerisinde sunulmaktadır.

**Tablo 2: İkinci Aşama Sonuçları\***

<b>N: 101</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>
Bodrum	7,43	1,79
Antalya	6,95	1,96
Çeşme	7,30	1,96
Karadeniz	5,17	2,71
Güneydoğu	4,48	2,56
Ayvalık	5,96	2,11

\* Katılımcılar belirtilen tüm destinasyonları 1'den 9'a kadar (1: Gösterişsiz, 9: Gösterişli/şatafatlı) puan vererek değerlendirmiştir.

Anket sorusuna verilen cevapların ortalama değerleri ve standart sapmaları Tablo 2 içerisinde görülmektedir. Bu veriden hareketle Bodrum, Antalya ve Çeşme gösterişçi destinasyonlar olarak ikinci denek grubu tarafından onaylanmaktadır. Yine benzer şekilde Karadeniz, Güneydoğu ve Ayvalık bölgeleri de gösterişçi olmayan mütevazı tatil beldeleri olarak doğrulanmaktadır. Özet olarak gerçekleştirilen ikinci çalışmanın sonuçları birinci çalışmada elde edilen bulguları doğrular niteliktedir.

## **5. SONUÇ**

Bu çalışma gösterişçi tüketimin destinasyon turizminde yerinin anlaşılabilmesi için bir ön çalışma niteliğinde olup bu çalışmayı takiben yapılacak olan gösterişçi lüks turizm tercihinde motivasyon çalışmalarına zemin hazırlamak amacını gütmektedir. Bu amaç doğrultusunda ve çalışma içerisinde "Model" başlığı altında kurgulanmış olan gösterişçi tüketim motivasyon modelinin test edilebilmesi için Türkiye'de gösterişçi turizm ve gösterişçi olmayan turizm destinasyonları olarak algılanan yerlerin belirlenmesi sağlanmıştır. Lüks destinasyon pazarlaması ile ilgili hazırlanan bu zemin ve belirlenen bu destinasyonların ilgili alanda çalışacak olan araştırmacılara kaynak olması beklenmektedir. Çalışmanın kuramsal olarak akademik literatüre katkı sağlaması ve ileride gerçekleştirilecek çalışmalar vasıtasıyla dolaylı olarak turizm ve pazarlama uygulamalarına katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırmanın kısıtları arasında sayabileceğimiz ilk başlık araştırmanın uygulama aşamasında sayı olarak kısıtlı ve dar demografik özelliklere sahip bir örneklem ile çalışılmış olmasını verebiliriz. Ayrıca gerçekleştirilmiş olan çalışmanın bulgularının bu haliyle turizm işletmecileri için uygulamaya doğrudan değer yaratması beklenmemekte, sonuçların teorik çalışmalara zemin hazırlaması hedeflenmektedir.

## KAYNAKÇA

- Amaldoss, W., and Jain, S. (2005), Conspicuous Consumption and Sophisticated Thinking, *Management Science*, 51(10), p.1449-1466.
- Amatulli, C. and Guido, G. (2011), Determinants of purchasing intention for fashion luxury goods in the Italian market: A ladder approach. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 15(1), p.123-136.
- Atay, L. ve Akyurt, H. (2007), "Turizm Endüstrisinde Destinasyon Yönetimi", *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar*, URAK Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği, İstanbul, s.543
- Ayyıldız, H., ve Turna, B. G. (2012), Turizm Destinasyon İmajının (TDI) Uluslararası Tüketici Davranışına Etkisi, *XVII. Ulusal Pazarlama Kongresi Pazarlamada Kültür ve Eğitim Paradigması*, Balıkesir, p.417-436.
- Bain & Company. (2014), Luxury Goods Worldwide Market Study Fall-Winter 2014. [URL: <http://www.bain.com/publications/articles/luxury-goods-worldwide-market-study-december-2014.aspx>] (Erişim 09 Nisan 2015).
- Bain & Company. (2015), Global luxury goods market expected to sustain steady momentum [URL: <http://www.bain.com/about/press/press-releases/spring-2015-worldwide-luxury-goods-update-press-release.aspx>] (Erişim 18 Ağustos 2015).
- Basmann, Robert L., Molina, David J., and Slottje, Daniel J. (1988), A Note on Measuring Veblen's Theory of Conspicuous Consumption, *Review of Economics and Statistics* 70, p.531-535.
- Berthon P., Pitt L., Parent M., and Berthon J. (2009), Aesthetics and Ephemerality: Observing And Preserving The Luxury Brand, *California Management Review*, 52(1), p. 45-66.
- Catry, B. (2003), The Great Pretenders: The Magic of Luxury Goods, *Business Strategy Review*, 14, p.10-17.
- Ceritoğlu B., Baumgarth C., and Schneider G. (2008), Lüks Markalar Gerçekten Güçlü Markalar mı? Türkiye'deki Temel, Premium ve Lüks Markaların Faydaları ve Marka Güçlerine İlişkin Ampirik Bir Çalışma, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 25(2), p.535-564.
- Chen, J. (2002), Chinese Identification, Acculturation and Conspicuous Consumption in a Multicultural Society: A Theoretical Framework and Empirical Evidence, *Michigan: The University of Guelph, UMI*.
- Chen, J., M. Aung, Zhou, L., and Konektör, V. (2005), Chinese Ethnic Identification and Conspicuous Consumption: Are There Moderators or Mediators Effect of Acculturation Dimensions?, *Journal of International Consumer Marketing*, 17(2/3), p.117-136.
- Eastman, K.J., Goldsmith, R.E. and Flynn, L.R. (1999), Status Consumption in Consumer Behaviour: Scale Development and Validation, *Journal of Marketing Theory and Practice*. Summer, p.41-52.
- Ersun, N. ve Kahraman, A. (2011) Turizmde Destinasyon Seçimini Etkileyen Temel Unsurlar ve Pazarlama Stratejileri, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 31 (2), p.229-248.
- Feick, Lawrence F., and Price, Linda L. (1987). The Market Maven: A Diffuser of Marketplace Information, *Journal of Marketing*, Vol.51, January, p.83-97.
- Goldsmith, R.E., Clark, R.A. and Goldsmith, E.B. (2006), Extending the Psychological Profile of market Mavenism, *Journal of Consumer Behaviour*, 5, p.411-419.
- Heaney, J.G., Goldsmith, R.E. and Jusoh, W.J.W. (2005), Status Consumption Among Malaysian Consumers: Exploring Its Relationships with Materialism and Attention-to-Social-Comparison-Information, *Journal of International Consumer Marketing*, 17(4), p.83-98.
- Heilman, C.M., Kaefer, F. and Ramenofsky, S. D. (2006), Luxury Good Expenditures of Husband and Wife Dyads Incorporating User Attitudes. Association for Consumer Research Conference. Utah: Provo. 11th. December.
- Hirschman, E.C. and M.B. Holbrook (1982), Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions, *Journal of Marketing* (46)3, p.92-101.
- Hosany, S., Ekinci, Y. ve Uysal, M. (2006), Destination Image and Destination Personality: An Application of Branding Theories to Tourism Places, *Journal of Business Research*, (59), p.638.
- Kaiser, S. B. (1990). The social psychology of apparel (2nd ed.). New York, NY: Macmillan.

Kavacık, M., Zafer, S. ve İnal, M.E. (2012), Turizmde Destinasyon Markalaması: Alanya Örneği, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 39, p.169-192.

Kilshheimer, J.C. (1993), *Status Consumption: The Development and Implications of A Scale Measuring the Motivation to Consume For Status*, Michigan: The Florida State University, UMI.

Kutvan, A.B., ve Kutvan, S. A. (2013), Turizm Planlamasında Destinasyon Çekiciliklerinin Ölçümü: Bir Yöntem Yaklaşımı, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 6(11), p.159-184.

Marcoux, J.S., Filiatrault, P., and Cheron, E. (1997), The Attitudes Underlying Preferences of Young Urban Educated Polish Consumers Towards Products Made in Western Countries, *Journal of International Consumer Marketing*, 9(4), p.5-29.

Mason, R. (2001), Conspicuous Consumption: A Literature Review, *European Journal of Marketing*, 18(3), p.26-39.

O'Cass, A., and McEwen, H. (2005), Exploring Consumer Status and Conspicuous Consumption, *Journal of Consumer Behaviour*, 4(1), p.25-39.

Pollock, A. (1996), The Role of Electronic Brochures in Selling Travel: Implications for Businesses and Destinations", *Australian Journal of Hospitality Management*, 3(1), p.27.

Roberts, A.J. (2000), Consuming in a Consumer Culture: College Students, Materialism, Status Consumption, and Compulsive Buying, *Marketing Management Journal*, (Fall/Winter), p.76-91.

Truong, Y., and McColl R. (2011), Intrinsic motivations, self-esteem, and luxury goods consumption. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 18, p.555–561.

Üner, M.M., Güçer, E., ve Taşçı, A. (2006), Türkiye Turizminde Yükselen Destinasyon Olarak İstanbul Şehrinin İmaji, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), Güz, p.189-201.

Wong, N.Y.C. (1997), Suppose You Own the World and No One Knows? Conspicuous Consumption Materialism and Self, *Advances in Consumer Research*, 24, p.197-203.

taşıması gerekmektedir. Belirtilen nedenler göz önünde bulundurulduğunda kontuar tipi check-in altında yer alan ortak check-in sürecine odaklanılmıştır.

Ortak check-in işlemlerinde kuyrukta ortalama bekleme süresi, sistemde geçen ortalama süre, kaynak kullanım oranı gibi kaynağa ve kuyruğa dair parametreleri hem klasik kuyruk teorisi hesaplamalarını kullanarak hem de benzetim modeli oluşturularak elde edebiliriz. Ancak benzetim modelinin farklı senaryolar oluşturma açısından kolaylıkları ve parametre tahminleri konusunda daha başarılı olduğu söylenebilir (Joustra ve Van Dijk, 2001).

Kesikli olay benzetimi stokastik sistemlerin altındaki dinamik sistem ayrımında yer almaktadır (Rosetti M. D., 2010). Ele alınan ortak check-in süreçlerini sistem bakış açısıyla ele aldığımızda kesikli, dinamik ve stokastik sistem olduğunu görürüz. Diğer bir yandan havalimanlarındaki kompleks yolcu süreçlerinin modellenmesinde dahi benzetim uygulamalarının başarılı olduğunu görmekteyiz (Verbraeck ve Valentin, 2002).

### 3. METODOLOJİ

Araştırma kapsamında Mart 2015 ayı içerisinde Atatürk Havalimanı dış hatlar terminali check-in kontuarları bölgesinden veri toplanmıştır. Başlıca toplanan veriler yolcuların gelişlerarası süreler, check-in hizmeti süresi, yolcu grubunda bulunan kişi sayısı, yolcu grubunda bulunan bagaj sayısıdır. Ölçümlerin tümü dış hatlar A ve B adalarından toplanmıştır ve bu kontuarlarda ortak check-in yapılmaktadır. Ölçüm sayısının belirlenmesi için aşağıda verilen gözlem yeterlilik testi formülü kullanılmıştır. Yolcuların gelişlerarası süreleri için 265 adet ölçüm yapılmış, check-in hizmet süreleri için ise 178 adet gözlem yapılmıştır.

$$N' = \left[ \frac{40 * \sqrt{N * \sum Xi^2 - (\sum Xi)^2}}{\sum Xi} \right]^2$$

N': Yapılması gereken gözlem sayısı (%95 güven düzeyi ve %5 hata payı için)

N: yapılmış gözlem sayısı

Xi: i. gözleme ait süre

Yapılan ölçümler esnasında check-in hizmet süreleri ile birlikte grupta bulunan yolcu sayısı ve grupta bulunan bagaj sayısı değişkenleri de tutulmuştur.

Dış hatlar alanında bulunan kontuar rakamlarına bakıldığında ise toplamda 7 ada içerisinde 224 adet kontuarın mevcut olduğunu görmekteyiz. Bu kontuarların 126 adedinde (%56,25'i) ortak check-in yapılmaktadır. Diğer 98 adedi ise (%43,75'i) her zaman uçuş bazlı olarak kullanılmaktadır. Toplanan veriler günün yoğun saatlerinde toplanmıştır. 10:00 ile 14:00 arasında kontuarlardaki yolcu sayısı gün içerisinde ulaşılan en yüksek seviyelerde olduğundan ötürü bu saat dilimindeki veriler dikkate alınarak sistem incelenmiştir. Bu sayede sistem performansının daha gerçekçi rakamlarla ortaya konması ve asıl darboğazların tespit edilebilmesi amaçlanmıştır.

Toplanan verilerin ilgili dağılım uygunluk testleri ve veriler arası ilişkileri açıklayan varyans analizleri sonrasında mevcut durum modellenmiştir. Benzetim modelinin oluşturulması süreci Arena™ benzetim programı yardımıyla yapılmıştır. Kesikli olay benzetimi olarak mevcut durum ele alınmıştır ve ilk gelene hizmetin ilk olarak verilmesi (FIFO) ilkesi

geçerlidir. Mevcut durumdaki kuyruk sistemine ait parametreler sunulmuştur. Son olarak da mevcut sistem parametrelerini daha verimli hale taşıyabilecek bir senaryo üzerinde durulmuştur.

#### 4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Yolcuların gelişlerarası süreleri için toplanan süreler ve yolcuların check-in hizmet süreleri olmak üzere iki ana veri mevcuttur. Bu veriler ışığında hem sisteme rastgele gelişleri, hem kaynağın hizmet sürelerini, hem de kuyruğa dair parametreleri (bekleyen sayısı, bekleme süresi vb.) elde edeceğimiz dağılımlar doğrultusunda modelleyebilmekteyiz. Ancak yolcuların check-in süreleri verimiz ile birlikte topladığımız ve hizmetin süresine etki etmesi muhtemel olan yolcu ve bagaj sayısı verilerimiz de bulunmaktadır. Öncelikli olarak bu verilerin arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Check-in süresi, yolcu sayısı ve bagaj sayısı verileri arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek amacıyla check-in süresi bağımlı değişken ve diğer iki değişken bağımsız değişkenler olmak üzere bağımsız gruplar için iki faktörlü ANOVA yapılmıştır. Yolcu sayısı değişkeninin 5 düzeyi (1, 2, 3, 4, 5), bagaj sayısı değişkeninin 7 düzeyi (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6) bulunmaktadır. Örneğin sadece el bagajları olan bir çift için yolcu sayısı 2, bagaj sayısı 0'dır. Değişkenler arası varyanslar incelendiğinde Levene katsayısı 3,574 olarak bulunmuştur ve p değeri 0'dır. Yani değişkenlerin varyanslarının eşleşmediğini görmekteyiz. Bu durumda ANOVA için Tamhane's T2 post-hoc testi seçilmiştir (Akbulut, 2010). İlgili değişkenlere ait ANOVA çıktısı Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1: Check-in süresi, yolcu sayısı ve bagaj sayısı ANOVA**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı (KT)	Sd (df)	Kareler Ortalaması (KO)	F	p<
Yolcu Sayısı	254865.593	4	63716.398	39.257	.001*
Bagaj Sayısı	386612.479	6	64435.413	39.700	.001*
Yolcu x Bagaj	82783.196	6	13797.199	8.501	.001*
Error	261311.722	161	1623.054		

\*Bağımlı değişkene anlamlı bir etkide bulunmaktadırlar.

Not: ANOVA'da bağımlı değişken check-in hizmet süreleridir.

Yolcu sayısı ve bagaj sayısı değişkenlerinin check-in süresi üzerinde etkili olduğunu görmekteyiz. Diğer bir yandan da yolcu sayısı ve bagaj sayısı değişkenlerinin etkileşimi de check-in süresi üzerinde etkili olmaktadır. Yolcu sayısı ve bagaj sayısı değişkenlerinin her ikisinin de benzetim modeline dahil etmek yerine bu iki bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemenin daha yararlı olacağı düşünülmüştür. Bu iki değişken arasındaki korelasyon analizi çıktısı Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2: Yolcu Sayısı ve Bagaj Sayısı Değişkenleri Korelasyon Analizi**

n=178	Yolcu Sayısı	Bagaj Sayısı
Yolcu Sayısı	---	0,662*
Bagaj Sayısı	0,662*	---

\*Korelasyon 0,001 düzeyinde anlamlıdır. (p=0,000)

Yolcu sayısı ve bagaj sayısı değişkenleri arasındaki bağıntı katsayısı ve p değerine baktığımızda bu iki değişkenin birbirini yordadığını görmekteyiz. Bu nedenle oluşturulan benzetim modeli için hizmet süreleri değişimi üzerinde sadece yolcu sayısı dikkate alınmıştır.

Toplanan verilerin dağılım uygunluklarının test edilmesi aşamasında Arena Input Analyzer kullanılmıştır. Elde edilen dağılımların tümünde birim süre saniye olarak kabul edilmiştir. Tüm dağılıma uygunluk testlerinde Kolmogorov-Smirnov testi değerleri  $p > 0,15$  olarak sağlanmıştır. Yani elimizdeki veriler 0,05 anlamlılık seviyesinde elde edilen ilgili dağılımlara uymaktadırlar. Yolcuların gelişleri arası süre için elde ettiğimiz dağılım ortalaması 32,3 saniye olan üstel dağılımdır. Dakikada ortalama 1,86 kişinin (2 kişi) hizmet almak amacıyla kuyruğa dahil olması anlamında gelmektedir. Yolcu sayısına göre elde edilen check-in hizmet sürelerinin dağılımları ise Tablo 3'te yer almaktadır.

**Tablo 3: Yolcu Sayısına Göre Check-in Hizmet Süreleri Dağılımları**

Yolcu Sayısı	Check-in Hizmet Süresi Dağılımı*
1 yolcu	26 + WEIB(69.3, 1.49)
2 yolcu	28 + WEIB(69.3, 1.49)
3 yolcu	116 + WEIB(69.3, 1.49)
4 yolcu	164 + WEIB(69.3, 1.49)
5 yolcu ve üzeri	TRIANGULAR(455, 483, 502)

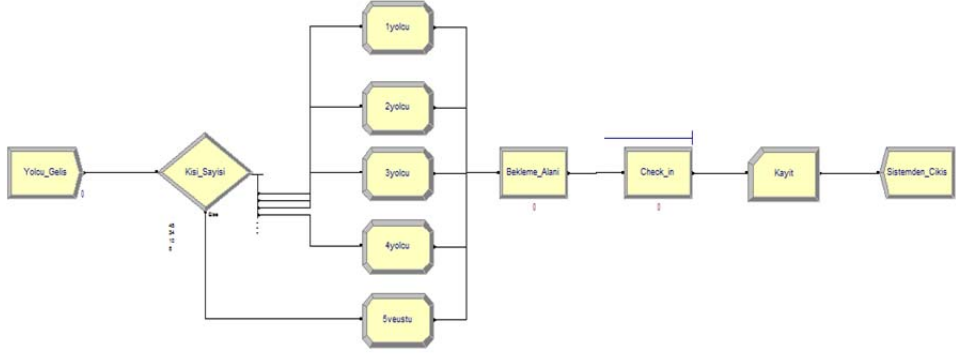
\*Tüm dağılımlarda Kolmogorov-Smirnov testinde  $p > 0,15$  sağlanmıştır.

Tablo 3'te yer alan dağılımlar benzetim programında kullanılan kısaltmalarıdır. WEIB(b, a) şeklinde kısaltılan dağılım weibull dağılımı olup b beta ve a alpha parametreleridir. TRIANGULAR(a, b, c) ise en düşük değeri a, en büyük değeri c ve modu b olan üçgensel dağılımdır. Görüldüğü gibi toplanan veriler ışığında 5 yolcu ve üzerinde yolcu sayısı olduğunda check-in hizmet süresi dağılımı aynı kalmaktadır. Ancak bu durumun başlıca nedeni toplanan verilerin içerisinde 5 ve üstünde grup halinde check-in işlemleri için gelen yolcuların diğer verilere göre çok daha az olmasıdır. Yolcu sayısı arttıkça elbette ki hizmet süresi de artacaktır, ancak araştırma kapsamında toplanan verilerde en fazla 7 kişiye



rastlanmıştır ve bu gibi istisnai durumlar 5 ve üzeri grubuna dahil edilmiştir. Elde edilen dağılımlar doğrultusunda Şekil 1’de gösterilen benzetim modeli kurulmuştur.

**Şekil 1: Mevcut Durum Benzetim Modeli Şeması**



Kurulan benzetim modelinde gelen yolcular kişi sayılarına göre farklı check-in hizmet sürelerine sahip olmaktadır. Ayrıca check-in hizmetinin sunulduğu desklerin öncesinde yolcuların kuyruktan deske gidene kadar bu bölgede 1,5-2 dakikaya varan kayıpların olduğu bir alanın olduğu görülmüştür. Check-in kontuarlarında toplamda 10 adet görevli tanımlanmıştır ve diğer girdiler de buna göre şekillendirilmiştir. Her ne kadar kuyruktaki yolcular ilk boş durumdaki kontuara yönelseler dahi gerek kuyruk kontuar arasındaki yürüme mesafesi, gerek kontuar görevlisinin yeni yolcuyu geç çağırması gibi nedenlerden ötürü belirtilen gecikmeler de modele dahil edilmiştir. Oluşturulan mevcut durum modeli sonucunda elde ettiğimiz parametrelere bakınca kuyrukta bekleme süresi dahil check-in işlemleri için ortalama 40,62 dakika harcanmaktadır. Herhangi bir anda kuyrukta bekleyen yolcu sayısı ise 64 kişidir. Elbette ki bu rakamlar günün en yoğun saatlerindeki yolcu gelişine göre hesaplanmıştır.

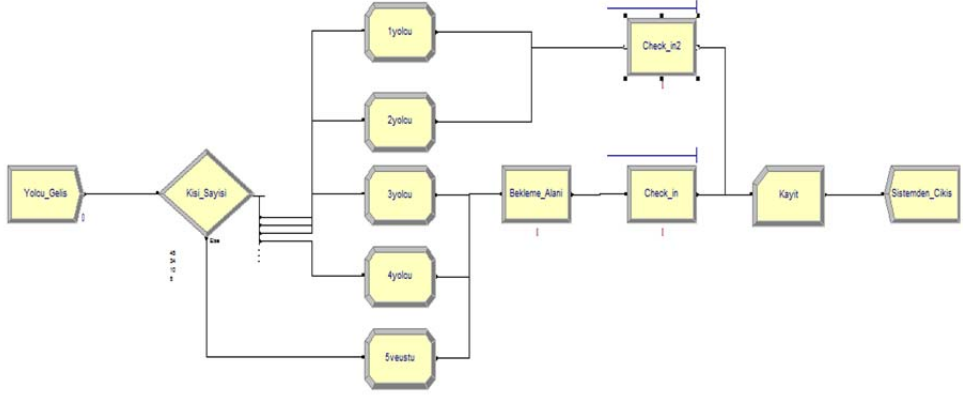
Daha önce yaptığımız ANOVA sonrasında değişken düzeyleri arasındaki ilişkilere daha detaylı bakılmıştır. Bagaj sayısı 0, 1, 2 olan yolcular dikkate alındığında check-in hizmetinin tamamlanma süreleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Diğer bir yandan bagaj sayısı değişkeni yolcu sayısını yordamaktadır. İlgili bagaj sayısı düzeyleri yolcu sayısı 1 ve 2 olan gruplara tekabül etmektedir. Bu gruptaki yolculara odaklanarak yeni bir senaryo geliştirmemizin altında nedenler ise şunlardır:

- Bagaj sayısı 3'ün altında olan yolcuların check-in hizmeti süresi diğer yolculara göre ortalama %63 daha kısa sürmektedir.
- Kuyruğa katılan neredeyse her 2 yolcudan biri belirtilen gruptaki özelliklere sahip yolculardandır. Yani sistem içerisindeki payı oldukça fazladır.

Belirtilen nedenler doğrultusunda mevcut sistemde kuyruk sisteminde ve kaynaklarda bazı değişiklikler yapılarak yeni bir senaryo üzerinde durulmuştur. Oluşturulan yeni modelde ortak check-in yapılmaya devam edilmektedir. Ancak 2 farklı kuyruk mevcuttur. Aynı şekilde kaynakların yarısı da diğer kuyruğa tahsis edilmiştir. Bu durumda amaçlanan, hızlı

hizmet sunulabilecek yolcular için ayrı bir akış oluşturularak kuyrukta bekleyen yolcu sayısını ve sistemde geçen ortalama süreyi azaltmaktır. Check-in için daha az zaman harcayacak olan yolcunun memnuniyeti de artacaktır. Oluşturulan senaryo modelinin şeması Şekil 2'de yer almaktadır.

**Şekil 2: Oluşturulan Senaryo Benzetim Modeli Şeması**



Oluşturulan senaryo modelindeki parametrelere bakıldığında ortak check-in sistemindeki parametrelerin sistemin verimliliği açısından geliştiğini görmekteyiz. Yeni kurulan modelde check-in işlemleri dahil yolcuların ortalama kuyrukta bekleme süreleri 37,19 dakikaya düşmüştür. Herhangi bir anda ortalama kuyrukta bekleyen yolcu sayısı ise 49 kişiye gerilemiştir. Her iki model de aynı günün en yoğun saatlerinde hizmet sunulacak şekilde aynı koşullar altında modellenmiştir. Yapılması mümkün olan değişiklik neticesinde yolcuların sistemde geçirecekleri sürenin %8,4 daha az olması ve herhangi bir anda kuyrukta bekleyen yolcu sayısının %23 oranında azalması sağlanabilir. Ayrıca önerilen senaryodaki iyileştirmeler ek maliyet gerektirmeden sadece mevcut kaynakların daha etkin düzenlenerek verimliliğin artırılabilirliğini göstermektedir. Son olarak birim zamanda hizmet sunulan yolcu sayısının da artırılması sağlanacağından sistemin mevcut kapasitesi de artırılmış olacaktır.

## 5. SONUÇ

Yolcular uçuşları öncesinde havalimanlarında güvenlik taraması, check-in, pasaport kontrol, boarding gibi işlemlerini tümünü veya birkaçını tamamlamak durumundadırlar. Tamamlamak durumunda oldukları bu işlemlerde de kuyrukta beklemeleri gerekmektedir. Diğer bir yandan yolcuların havalimanında kuyrukta bekleyerek geçirdikleri süreler onların memnuniyetsiz olmalarına neden olabilmektedir. Özellikle havayollarından beklenen hizmet için zaman faydası daha fazla önem taşımaktadır. Yani yolcuların algıladığı hizmet kalitesi ile yolcunun gecikmesine neden olacak beklemeler arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yolcunun uçuş öncesinde havalimanı terminali içerisinde almış olduğu hizmetlerin birçoğunu her ne kadar havayolunun kendisi sunmasa da yolcular bu hizmetler ile ilgili şikayetlerini havayollarına iletmektedirler. Süreçte yaşanacak herhangi bir

aksaklığın sorumlusu yolcunun gözünde çoğu zaman doğrudan havayolu olmaktadır. Bu nedenle havayollarının uçuş öncesi ve sonrasındaki süreçlerdeki gecikmeleri ve beklemleri olabildiğince en aza indirmeleri gerekmektedir.

Check-in işlemi ise uçuş öncesi yolcunun zaman ayırmak durumunda olduğu ve havayolu ile ilk temasa geçtiği süreçtir. Her ne kadar fiziksel olarak uçuş başlamamış olsa da havayolunun sorumlulukları bu noktadan itibaren başlamaktadır. Araştırmada ortak check-in kontuarlarında gecikmelerin azaltılıp azaltılamayacağı sorusu üzerinde durulmuştur. Görüldüğü üzere kuyruk analizi yaklaşımıyla süreç ele alındığında mevcut kaynaklar daha etkin kullanılabilir. Check-in kontuarlarının sayısının sınırlı olması ve buna bağlı olarak kapasitenin kısıtlı olması nedeniyle verimlilik konusu daha da fazla önem kazanmaktadır.

Araştırmamızda ele aldığımız Atatürk Havalimanı'ndaki ortak check-in kontuarlarında yolcuların check-in için harcadıkları toplam sürenin azalmasını sağlayacak yeni bir öneri geliştirilmiştir. Destekleyici başka çalışmalarla yolcuların check-in kuyruklarındaki deneyimlerinin hizmet kalitesi algılarına, memnuniyet düzeylerine ya da havayoluna karşı tutum ve davranışlarına ne gibi etkilerinin olabileceği gibi konular bütünleşik olarak ele alınabilir. Diğer bir yandan mevcut çalışmaya havalimanlarındaki diğer kuyruk sistemleri de eklenerek ve aynı zamanda havalimanı içerisindeki yolcu akışları da göz önünde bulundurularak daha kapsamlı benzetim modelleri oluşturulabilir. Oluşturulacak benzetim modelleri sayesinde tahminlemelerin yapılması ve hava taşımacılığı sektörü oyuncularının önündeki belirsizliklerin azaltılması mümkün kılınabilir.

## **KAYNAKÇA**

- Akbulut, Y. (2010). Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları. İstanbul: İdeal.
- Appelt, S., Batta, R., Lin, L., & Drury, C. (2007). Simulation of passenger check-in at a medium-sized US airport. Proceedings of the Winter Simulation Conference 2007, pp. 1252-1260.
- Joustra, P. E., & Van Dijk, N. M. (2001). Simulation of check-in at airports. Proceedings of the Winter Simulation Conference 2001, Vol. 2, pp. 1023-1028.
- Lee A. M., Longton P.A. (1959), Queueing Processes Associated with Airline Passenger Check-In. Operational Research Quarterly, 10(1), pp. 56-71.
- Lu J., Choi J., Tseng W. (2011). Determinants of Passengers' Choice of Airline Check-in Services: A Case Study of American, Australian, Korean, and Taiwanese Passengers. Journal of Air Transport Management, 17, 249-252.
- Rosetti, M. D. (2010). Simulation Modeling. Simulation Modeling and Arena. USA: Wiley.
- Takakuwa, S., Oyama, T. (2003). Simulation Analysis of International-Departure Passenger Flows in an Airport Terminal. Proceedings of the 2003 Winter Simulation Conference, pp. 1627-1634.
- Verbraeck, A., & Valentin, E. (2002). Transportation applications of simulation: simulation building blocks for airport terminal modeling. Proceedings of the 34th Winter Simulation Conference on, pp. 1199-1206.



## APPLICATION OF ARIMA MODEL FOR FORECASTING OF ROOM RESERVATION IN HOTELS \*

DOI: 10.17261/Pressacademia.2015414466

Celal Hakan Kagnicioglu<sup>1</sup>, Mune Mogol<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Anadolu University. [chkagnic@anadolu.edu.tr](mailto:chkagnic@anadolu.edu.tr)

<sup>2</sup>Anadolu University. [mmogol@anadolu.edu.tr](mailto:mmogol@anadolu.edu.tr)

### Keywords

Tourism, hotel,  
forecasting, ARIMA,  
Box-Jenkins

### ABSTRACT

Accommodation is the main area of tourism industry. In order to determine man, machine and material requirement, right material must be on the right place on the right time. Man and material requirements are depend on room demand. Main aim of this study is to forecast hotel room demand for a five stars and international chain hotel that has been established in Ankara. In order to forecast the room demand, ARIMA, one of the most popular advanced Box-Jenkins Model, has been used. The reason of selecting this model is the consideration of time series with probabilistic and stochastic characteristics by ARIMA and performance of it for forecasts in short time periods. While analyzing, it is seen that the serie has no trend and seasonal effect but has a autocorelation. After analyses on first order differentiated data ARIMA (2,1,1) model has been found. Test statistics for models with %95 confidence interval are; AR(1) for  $p=0$ , AR(2) for  $p=0.01$  ve MA (1) for  $p=0$ . The validity of the model, ARIMA (2,1,1) has been evaluated by Akaike Information Criterion (AIC). StatGraphics 16.2 and Eviews 8 has been used for analyses. After determining model, model parameters has been coded in C #. The coded model has been used as an input in a decision support system which has been used for material requirement planning for a hotel and stored in a model base. Main role of this model is to determine master production scheduling for hotel room demand forecast in decision support system.

### JEL Classification

C32, L80, M11

## OTELLERDE ODA TALEBİNİN ÖNGÖRÜLMESİNDE ARIMA MODELİ UYGULAMASI

### Anahtar Kelimeler

Turizm, otel, öngörü,  
ARIMA, Box-Jenkins.

### ÖZET

Turizm endüstrisinin önemli faaliyet alanlarından biri konaklamadır. Bu faaliyetlerin aksamadan yürütülmesi, gerekli malzeme, ekipman ve işgücünün doğru yer ve zamanda olması gerekmektedir. Malzeme ve işgücünün belirlenmesinde ise oda talebinin önceden bilinmesi önemlidir. Beş yıldızlı otellerin oda talebinin öngörülmesi amacıyla yapılan bu çalışma, Ankara’da beş yıldızlı, uluslararası, zincir bir şehir oteli geçmiş satış verilerinden yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada öngörü modeli olarak Box-Jenkins modellerinden biri olan ARIMA modeli seçilmiştir. Bu modelin seçilmesinde ARIMA’nın zaman serilerinin olasılıklı ve rassal özelliklerini dikkate alması ve kısa dönemdeki tahminlemedeki başarısı etkili olmuştur. Yapılan analizlerde serinin bir trend ve mevsimsellik barındırmamasına karşın otokorelasyonlu bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Bu durum otokorelasyon ve kısmi otokorelasyon grafiklerinde gözlenmiştir. Durağan verilerle çalışılması gerekmesi nedeniyle serinin birinci derece farkı alınmıştır. Durağan veri üzerinde gerçekleştirilen analizler sonucu ARIMA (2,1,1) modeline ulaşılmıştır. Modele ait test istatistikleri %95 güven aralığında; AR(1) için  $p=0$ , AR(2) için  $p=0.01$  ve MA (1) için  $p=0$ ’dır. Modelin uygunluğuna AIC (Akaike Information Criterion) kriterine göre karar verilmiştir. Analizlerde StatGraphics 16.2 ve Eviews 8 kullanılmıştır. Parametreleri belirlenmiş model C #’ta kodlanmıştır. Bu kodlar, otellerin malzeme ihtiyaç planlamasını yapan bir karar destek sistemine girdi oluşturmaktadır; model tabanında yer almaktadır. Bu model, karar destek sisteminde oda talebi için ana hizmet çizelgesinin oluşturulmasında kullanılmaktadır.

### JEL Sınıflandırması

C32, L80 ve M1

\*This study is supported by Anadolu University under Scientific Research Projects (Project number: 1307E288).

## 1. GİRİŞ

Turizm sektörü her geçen gün büyümekte ve turizm gelirleri her geçen gün artmaktadır. Uluslararası Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) 2014 verilerine göre turizm gelirleri 1 trilyon 245 milyar dolara yükseldi (UWTO, 2014). Bu rakam bir önceki yıla göre %3,7 artış anlamına gelmektedir. Gelirlerin bu artışı karşısında yeni açılan işletme sayısı da katlanarak çoğalmaktadır.

Her yıl artış gösteren bu rakamlar karşısında doğru bir planlama yapmak ve daha gerçekçi rakamlarla öngöründe bulunmak kaçınılmazdır. Ayrıca, turizm endüstrisinin ürünlerinin stoklanamaması durumu da göz önünde bulundurulduğunda öngörülerde kesinlik oranı önem kazanmaktadır (Witt ve Witt, 1995).

En temel turizm gelirlerinden biri konaklama gelirleridir. Bu nedenle işletmeler, oda talebini önceden tespit etmek ve buna yönelik yatırım vb. planlamalar yapmak istemektedirler.

Bu çalışma beş yıldızlı otellerin oda talebinin öngörülmesi amacıyla yapılmış ve modelin kurulmasında Ankara’ da beş yıldızlı, uluslararası, zincir bir şehir oteli geçmiş satış verilerinden yararlanılmıştır. Çalışmada öngörü modeli olarak Box-Jenkins modellerinden biri olan ARIMA modeli seçilmiştir. Yapılan denemeler sonucu ARIMA (2,1,1) modeli en iyi performansı veren model olarak belirlenmiştir. Geliştirilen bu model ile, otel işletmelerinin malzeme ihtiyaç planlamasını yapan bir karar destek sistemine girdi oluşturulmuştur.

Geliştirilen KDS, beş yıldızlı otellerin temizlik sürecine girdi oluşturan temizlik kimyasalları için MİP yapmaktadır. Model tabanında geliştirilen öngörü sistemi, haftalık rezervasyon tahminlerini yapmaktadır. Her bir oda için kullanılan malzemelere ilişkin ürün ağaçları oluşturulup, sisteme tanıtımı yapıldıktan sonra KDS, tahmini rezervasyonlara göre toplam malzeme ihtiyacını belirlemektedir. Stok düşüşlerinin ve sarfiyatlarının otomatik hesaplanabildiği bu KDS’ de toplam beş modül yer almaktadır. Bu modüller; Yönetim, İşlemler, Raporlar, Tanımlamalar, Çamaşırhane ve Kullanıcı’dır. ARIMA modeli bunlardan Yönetim modülü altında tahmini rezervasyonların oluşturulmasında yer almaktadır.

## 2. LİTERATÜR

Otel oda talebinin belirlenmesinde pek çok yöntem kullanılmaktadır. Rajopadhye, Ghalia, Wang, Baker ve Eister (2001) çalışmalarında Holt-Winters’ın Modelini kullanarak öngöründe bulunmuşlardır.

Dharmaratne (1988) Barbados’ta turist varışları için yaptığı çalışmada ARIMA (2,1,1) modellerini geliştirmiş ve test etmiştir. Model için StatGraphics (1988) kullanmıştır. Model 1956-87 ve 1956-1991 yılları verilerine göre geliştirilmiştir. 1956-87 yılları verileri kullanılarak geliştirilen model 1988-1992 yılları turist varışlarını öngörmede kullanılmıştır. 1956-1991 yılları verileri kullanılarak geliştirilen model 1992-1993 yıllarının turist varışlarının öngörülmesinde kullanılmıştır.

Lim ve McAleer (2002) Avusturalya’ ya Hong Kong, Malezya ve Singapur’dan gelen turist sayılarını belirlemek için ARIMA modellerinden yararlanmışlardır. Mevsimsel ve mevsimsel olmayan iki model geliştirmişlerdir. Mevsimsel olmayan model diğerine göre daha iyi sonuç üretmektedir. Bu modellerle 1990-1996 arasındaki ülkeye gelen turist sayılarını öngörmüşlerdir.

Lim ve Pan (2005) çalışmalarında Çin'deki iç turizm talebini öngörmede ARIMA modelinden yararlanmışlardır. Bunun için 1986-2000 yılları arasındaki verilerden yararlanmışlardır.

Preez ve Witt (2003) çalışmalarında uluslararası turizm talebini öngörmüşlerdir. Geliştirdikleri modeller arasında en iyi performansı ARIMA modeli göstermiştir.

Witt ve Witt (1995)'in çalışmalarında turizm öngörüsü alanında yapılmış ampirik çalışmaları incelemişlerdir. Çalışmalarında diğer modellere göre otoregresif model kurulumunun daha az çabayla mümkün olacağı ve modelin iki yıllık süreçler için diğer modellere oranla daha iyi sonuç vereceği ifade edilmiştir.

Chu (1998) yaptığı çalışma için geliştirdiği mevsimsel ARIMA modelini kullanarak 10 Pasifik Asya ülkesi için turist gelişlerini öngörmüştür. Chen, Bloomfield ve Cabbage (2007) çalışmalarında 8 öngörü yöntemiyle Amerikan Ulusal Parkı'nın ziyaretçi talebini öngörmüşlerdir. Chen vd. (2007) çalışmalarında geliştirdikleri 3 model arasında hata yüzdesi değerine göre en iyi ikinci sonucu veren modelin ARIMA olduğunu belirlemişlerdir. Chen ve Wang (2007) çalışmalarında Çin'e 1985-2001 yılları arasında gelen turist sayıları kullanılarak turizm talebini öngörmüşlerdir. Bunun için regresyondan (Support Vector Regression,SVR) yararlanmışlardır. SVR'nin performansını ise yapay sinir ağları ve ARIMA ile ölçmüşlerdir. SVR, ARIMA'ya göre daha iyi sonuçlar üretmiştir. Bu yöntemler arasında MAPE değerlerine göre ARIMA en iyi sonucu üretmiştir.

Burger, Dohnal, Kathrada ve Law (2001) çalışmalarında ARIMA ile birlikte pek çok zaman serisi öngörü modelini kullanarak, 1992-1998 yılları arasındaki verilerinden yararlanarak, Amerika'dan Güney Afrika'daki Durban'a olan turist talebini belirlemişlerdir. Çalışma geliştirilen modellerden 14 tanesi içinde MAPE değerleri en düşük olan modeller yapay sinir ağları modelleridir. ARIMA modelleri ise 5. 6. ve 7. sırada en düşük MAPE değerini üretmiştir.

Cho (2001) geliştirdiği ARIMA modelinin diğer iki modele göre daha iyi sonuç verdiğini ortaya koymuştur. Cho (2003) ARIMA ve 3 ayrı model kullanarak, Amerika, İngiltere, Japonya, Singapur, Kore ve Tayvan için turist sayısını öngörmek istemişlerdir. Geliştirilen modeller arasında ARIMA modeli Japonya ve Kore turist talebini öngörmede yeterli bir model olarak belirlenmiştir.

Chu (2009)' nun geliştirdiği modeller arasında en iyi performansı ARIMA modeli göstermiştir. Chu Asya ülkelerindeki turizm talebini bu model aracılığıyla öngörmüştür.

Kulendran ve Shan (2002) Çin iç turizm talebini belirlemede 4 çeşit ARIMA modeli geliştirmiş, içlerinden en iyi sonuç veren modeli uygulamışlardır.

Kulendran ve Witt (2003) İngiltere'den 6 farklı popüler destinasyona olan turist talebini belirledikleri çalışmalarında ARIMA modelini de kullanmışlardır. Kısa dönemde zaman serileri modellerinin diğer modellere üstün geldiği sonucuna ulaşmışlardır.

Goh ve Law (2002) geliştirdikleri ARIMA modeliyle Hong Kong iç turizmi için öngöründe bulunmuşlardır. Geliştirdikleri model mevsimsel ARIMA modelidir.

Song, Witt ve Jensen (2003) Danimarka'nın iç turizm değerini öngörebilmek için 6 ekonometrik model kurmuşlardır. Bu modellerden biri ARIMA'dır. Yıllık verilerle çalışılmış olup; 1, 2, 3 ve 4 yıllık ayrı ayrı her bir modelle öngöründe bulunmuşlardır.

Wong, Song, Witt, Wu(2007) çalışmalarında ARIMA ile birlikte üç metotla Hong Kong'a 10 farklı destinasyondan gelen turist sayılarını öngörmüşlerdir. Yüksel (2007) ARIMA ile birlikte 5 farklı modelleme aracıyla Ankara'daki beş yıldızlı bir otelde 149 adet aylık veriyle uygun öngörü aracını belirlemiştir. En iyi öngörü aracı Winters'ın mevsimsel modeli olmuştur.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde ARIMA modelinin turizm öngörülerinde sıklıkla tercih edildiği görülmüştür.

### **3. YÖNTEM**

Zaman serileri, bir dönemden diğerine değişkenlerin değerlerinin ardışık bir şekilde gözlemlendiği sayısal büyüklüklerdir. Geleneksel zaman serilerine farklı yaklaşımlar ise Box-Jenkins tarafından geliştirilmiştir. (Sevüktekin ve Nargeleçekenler, 2010: 41).

ARIMA(p,d,q)(P,D,Q) modeli, doğrusal otoregresif modeller (AR) ve hareketli ortalama modellerinin (MA) kombinasyonu olarak bilinen Box-Jenkins Modellerinin en çok bilinenidir (Montgomery, vd., 2008: 230; Box vd., 2008: 12). Box-Jenkins (1970) tarafından geliştirildiği için çoğu kez Box-Jenkins modeli olarak bilinmektedir (Chatfield, 2001: 120).

ARIMA (p,d,q) modelindeki p: doğrusal otoregresif modelin derecesini, d: fark alma derecesini, q: hareketli ortalama modelinin derecesini ifade etmektedir (Sevüktekin vd., 2010: 238).

Yule (1927) her serinin stokastik bir karakterinin olduğunu söylemesinin ardından Slutsky, Walker, Yaglom ve Yule tarafından otoregresif AR ve MA modelleri geliştirilmiştir. ARIMA ise AR ve MA modellerinin geliştirilmiş bir şeklidir (Gooijer ve Hyndman, 2006).

ARIMA, klasik tek değişkenli zaman serisi öngörü araçlarından, sadece denklem veya model oluşturulması yönüyle değil, zaman serilerinin olasılıklı veya rassal özelliklerini dikkate alarak, modelleme yapması ve kısa dönem öngöründeki başarısı yönüyle diğerlerinden ayrılmaktadır (Nahmias, 2009: 95).

Otel işletmelerinin oda talebi rassal bir yapı gösterdiği için ARIMA modelinin talep planlamada bu işletmeler için uygun bir araç olduğu düşünülmektedir.

Zaman serisi modellemelerinde yapılması gereken işlemlerin en başında, veriye ait dört temel bileşenden ayrıştırılması gerekmektedir. Bu bileşenler; trend, mevsimsellik, düzensiz hareketler ve konjonktürel bileşendir (Sevüktekin vd., 2010: 42).

Diğer önemli bir işlem ise fark alma işlemidir. Bu işlem serinin durağanlaştırılması için yapılmaktadır (Henrik, 2008: 130). Durağan seriler, zaman içinde aynı istatistiksel davranışı sergiler ve sabit olasılık dağılımına sahiptirler (Montgomery, 2008: 232).

ARIMA modeline ilişkin işlemler şu şekilde özetlenmektedir (Montgomery vd.,2008: 231; Box vd., 2008: 286; Nahmias, 1999: 94; Makridakis, Hibon, 1979);

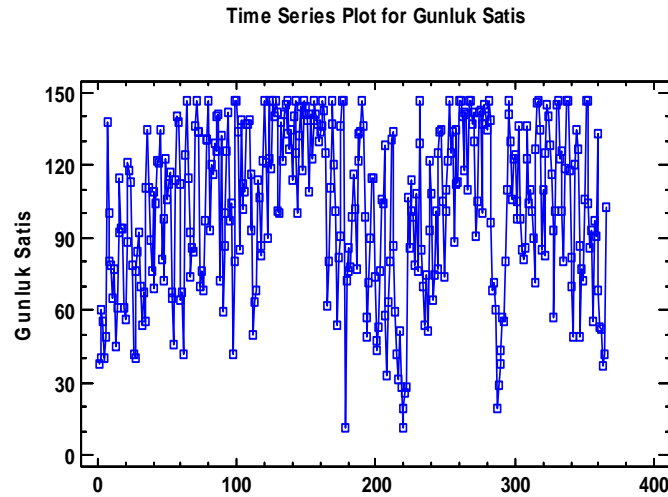
1. Serinin durağan olup olmadığı araştırılmaktadır. Mevsimsellik ve trend bileşeni için oto-korelasyon fonksiyonuna veya kısmi otokorelasyon grafiğine bakılır ve birim kök testleri incelenmektedir.
2. Mevsimsellik özellik gösteriyor ve trend barındırıyorsa bu bileşenlerden arındırılmaktadır.
3. Seri durağan değilse fark alma işlemi yapılmaktadır. Her fark işlemi sonrası serinin durağanlığı, birim kök testi ile sınanmaktadır. Birim kök var ise seri durağan değildir. Seri durağan hale gelene kadar fark alma işlemi yapılmaktadır.
4. Durağan hale gelmiş ve mevsimsellikten arındırılmış veri ile uygun ARIMA (p,d,q) modelinin parametreleri (p: otoregresif, d: fark alma derecesi, q: hareketli ortalama anlamına gelmektedir) belirlenmektedir.
5. Belirlenen modelin uygunluğu sınanmaktadır.

Çalışmanın izleyen bölümünde bu adımlar izlenerek uygun model geliştirilmiştir.

#### 4. BULGULAR

Yapılan gözlem ve görüşmelerle elde edilen satış rakamlarının zaman serisi grafiklerine bakıldığında serinin herhangi bir trend veya mevsimsellik barındırmamasına rağmen, otokorelasyonlu bir kalıp gösterdiği söylenebilir. Grafik 1 bu durumu özetlemektedir.

Grafik 1: Zaman Serisi Grafiği





Grafik 1 incelendiğinde serinin ortalamasının değişken bir yapıda olduğu, dolayısıyla durağan olmadığı söylenebilir. Bazı durumlarda seri trend ve mevsimselliğe sahip olmasa da veriler arasında yüksek otokorelasyon gözlenebilmektedir (Sevüktekin, Nargeleçekenler, 2010: 18). Orijinal seride, mevsimsellik ve trend yoktur. Serinin durağanlığı birim kök testiyle incelenmektedir. Birim kök testi de serinin düzeyde (sıfırıncı seviyede) durağan olmadığını göstermektedir. Sonuçlar Tablo 1’de özetlenmektedir.

**Tablo 1: Birim Kök Testi Sonuçları**

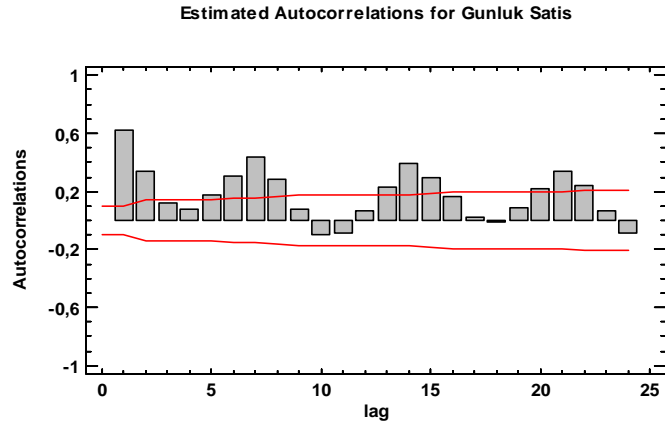
Null Hypothesis: SERIES01 has a unit root

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	<u>-3.001998</u>	<u>0.0357</u>
Test critical values:		
1% level	-3.448782	
5% level	-2.869558	
10% level	-2.571110	

\*MacKinnon (1996) one-sided p-values.

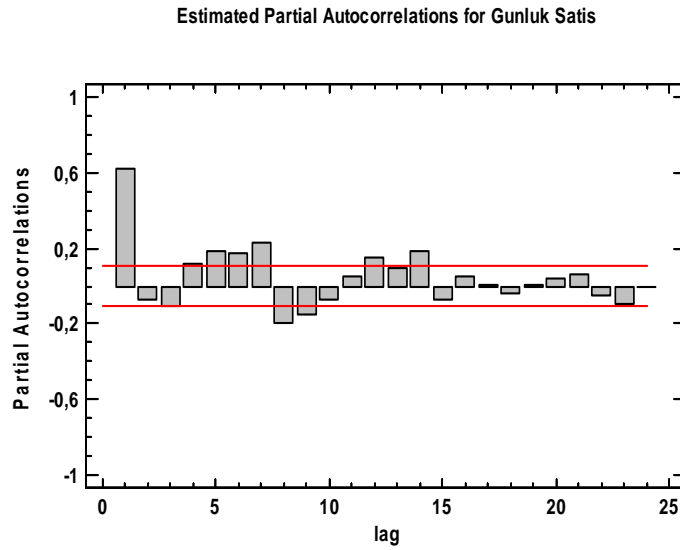
Tablo 1 incelendiğinde Augmented Dickey-Fuller test istatistiği ile T istatistiği değerleri kıyaslandığında, %5 seviyesinde sonuçlar anlamlı kabul edilmektedir. Bu nedenle serinin birim kök barındırdığı ve durağan olmadığına karar verilmektedir. Durum, Grafik 2 ‘de gösterilmektedir.

**Grafik 2: Dizinin Otokorelasyon Grafiği**



Otokorelasyon grafiği incelendiğinde serinin, konjonktürel bir yapıyı barındırdığı, belli bir gecikmeden sonra otokorelasyonun hızlı bir şekilde düşmediği, başka bir ifade ile anlamlı bir otokorelasyon barındırdığı, dolayısıyla durağan olmadığı söylenmektedir. Serinin kısmi otokorelasyon grafiğinin de incelenmesi gerekmektedir.

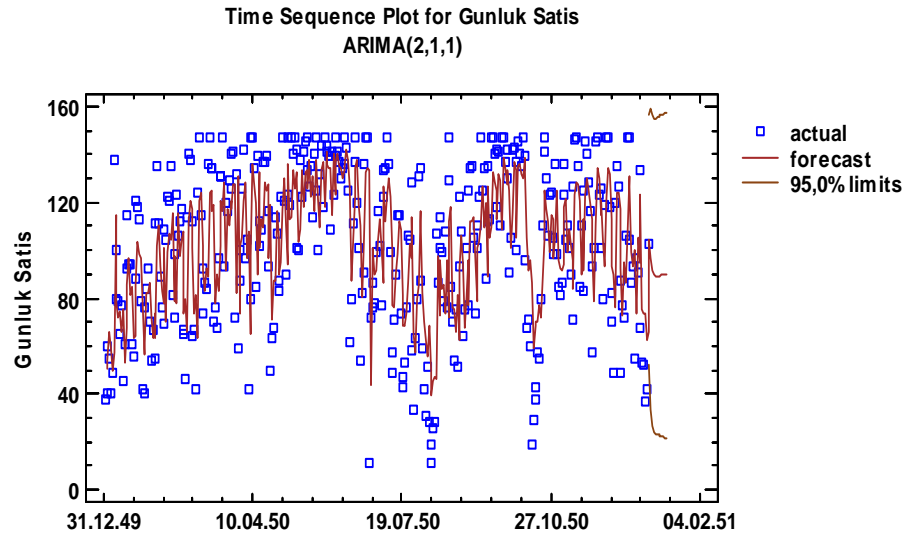
**Grafik 3: Dizinin Kısmi Otokorelasyon Grafiği**



Grafik 3 ' te kısmi otokorelasyonlar incelendiğinde dizide özellikle 0. Gecikmeden (lag)' ten itibaren anlamlı bir düşüş beklenirken bu durum oluşmamış, güven aralığının dışına çıkan değerler gözlenmektedir. Buradan hareketle, gerek otokorelasyon, gerekse kısmi otokorelasyon grafikleri, serinin durağanlaştırılması gerektiğini göstermektedir. Bu nedenle, seriyi durağanlaştırmak için 1.derece farkı alınmaktadır. Durağanlaştırılmış seri üzerinde model denemeleri yapılmaktadır.

Yapılan denemeler sonucunda uygun modelin ARIMA (2,1,1) olduğu tespit edilmektedir. Diğer tüm uygun model sınamaları ve hata terim katsayılarına ilişkin değerler Ek 6' dır. Ek 6 incelendiğinde AIC (Akaike Information Criterion) değerine göre en uygun model ARIMA (2,1,1)' dir. Çünkü en düşük AIC değeri ARIMA (2,1,1) modeline aittir. Uygun modelin %95 güven aralığında uygunluğu, Grafik 4' te özetlenmektedir.

**Grafik 4: ARIMA (2,1,1) modeli için Zaman Serisi Grafiği**



Grafik 4' te görülebileceği gibi model gerçekleşen değerlerin dağılımını önemli ölçüde (%95) açıklamaktadır. Test istatistikleri Tablo 2' de özetlenmektedir.

Tablo 2 sonuçları incelendiğinde t-istatistiği değerleri (10.6792, -2.54103, 42.4504) %95 güven aralığında anlamlıdır. Böylelikle bu model, KDS' de ana üretim/hizmet çizelgesinin belirlenmesinde kullanılabilir bir öngörü aracı olarak kabul edilmektedir.

## 5. SONUÇ

Otel işletmelerinde yönetsel ve operasyonel açıdan işlerin doğru ve kesintisiz olarak yapılarak müşteri memnuniyetinin en üst düzeye çıkarılması önemlidir. Bu amacı gerçekleştirilebilmek için talebin bilinmesi ya da doğru tahmin edilmesi önemli bir nokta olmaktadır. Bu nedenle oda talebinin öngörülmesinde temel modellerden biri olan ARIMA modeli kullanılarak otel işletmelerine yardımcı olmak hedeflenmektedir.

Bu amaçla yapılan çalışmada ARIMA (2,1,1) modeline ulaşılmıştır. Modele ait test istatistikleri %95 güven aralığında; AR(1) için  $p=0$ , AR(2) için  $p=0.01$  ve MA (1) için  $p=0$ 'dır. Modelin uygunluğuna AIC (Akaike Information Criterion) kriterine göre karar verilmiştir. Analizlerde StatGraphics 16.2 ve EvIEWS 8 kullanılmıştır.

Parametreleri belirlenmiş model C # ' ta kodlanmıştır. Bu kodlar, otellerin malzeme ihtiyaç planlamasını yapan bir KDS'ye girdi oluşturmakta; model tabanında yer almaktadır. ARIMA modelinin rassal süreçleri modellemedeki başarısı ve kısa dönemlerdeki performansı göz önünde bulundurulduğunda, otel işletmelerinin oda talebinin öngörülmesinde uygun bir model ve işletmelerin gelecek ile ilgili planlamalarına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Çalışma sonucu geliştirilen model, KDS'de oda talebi için ana hizmet çizelgesinin oluşturulmasında kullanılmaktadır. Bu ana çizelge otellerde malzeme ihtiyaç planlamasında kullanılmaktadır. Bu çizelge doğru zamanda, doğru miktarda ve türde malzemenin doğru yerde bulundurulmasını, işlerin zamanında yapılmasını ve maliyetlerde düşüşü sağlamaktadır.

## KAYNAKÇA

- Box, G.E.P., Jenkins, G.M. and Reinsel, G.C. (2008), *Time Series Analysis: Forecasting and Control*, Hoboken, N.J.: Wiley, p. 305-307
- Burger, C.J.S.C., Dohnal, M., Kathrada, M. and Law, R. (2001), A Practitioners Guide to Time Series Methods For Tourism Demand Forecasting-A Case Study Of Durban, South Africa, *Tourism Management*, Volume 22, p. 403-409
- Chatfield, C. (2001), *Time Series Forecasting*, Boca Raton: Chapman&Hall
- Chen, R.J.C., Bloomfield, P. and Cabbage, F.W. (2008), Comparing Forecasting Models İn Tourism, *Journal of Hospitality&Tourism Research*, Volume 32, p. 3-21
- Chen, K. and Wang, C.H. (2007), Support Vector Regression with Genetic Algorithms in Forecasting Tourism Demand, *Tourism Management*, Volume 28, p. 215-226
- Cho, V. (2001), Tourism Forecasting and its Relationship with Leading Economic Indicators, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Volume 25, p. 399-420
- Cho, V. (2003), A Comparison of Three Different Approaches to Tourist Arrival Forecasting, *Tourism Management*, Volume 24, p. 323-330
- Chu, F. L. (2009), Forecasting Tourism Demand with ARIMA-Based Methods, *Tourism Management*, Volume 30, p. 740-751
- Chu, F. L. (1998), Forecasting Tourism Demand in Asian Pasific Countries, *Annals of Tourism Research*, Volume 25, p. 597-615
- Dharmaratne, G. (1998), Forecasting Tourist Arrivals in Barbados, *Annals of Tourism Research*, Volume 22, p. 804-818

- Goh, C. and Law, R. (2002), Modelling and Forecasting Tourism Demand for Arrivals with Stochastic Nonstationary Seasonality and Intervention. *Tourism Management*, Volume 23, p. 499-510
- Gooijer, J. G.D. and Hyndman, R.J. (2006), 25 Years of Time Series Forecasting, Volume 22, p. 443-473.
- Kulendran, N. and Shan,J. (2002), Forecasting China's Monthly Inbound Travel Demand, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Volume 13, p.5-19
- Kulendran, N. and Witt, S.F. (2003), Leading Indicator Tourism Forecasts, *Tourism Management*, Volume 24, p. 503-510
- Lim,C. and McAleer, M. (2002), Time Series Forecasts of International Travel Demand for Australia
- Lim, C. and Pan, G.W. (2005), Inbound Tourism Developments and Patterns in China, *Mathematics and Computers in Simulation*, Volume 68, p. 499-507
- Madsen,H. (2008), *Time Series Analysis*, Boca Raton: Chapman&Hall
- Makridakis, S., Hibon, M. (1979), Accuracy of Forecasting: an Empirical Investigation. *Journal of the Royal Statistical Society, Series A General*, Volume 142, 97-145
- Montgomery, D.C., Jennings, C.L. and Kulahci, M. (2008), *Introduction to Time Series Analysis and Forecasting*, Hoboken, N.J.: Wiley Interscience, 405-409
- Nahmias, S. (2009), *Production and Operation Analysis*, Singapore: McGraw Hill, 94-95
- Preez, J.D. and Witt, S. F. (2003), Univariate Versus Multivariate Time Series Forecasting an Application to International Tourism Demand, *International Journal of Forecasting*, Volume 19, 435-451
- Rajopadhye, M., Ghalia, M.B., Wang, P.P., Baker, T. and Eister, C.V. (2001), Forecasting Uncertain Hotel Room Demand, *Information Sciences*, Volume 132,1-11
- Sevüktekin, M. and Nargeleçekenler, M. (2010), *Ekonometrik Zaman Serileri Analizi, Nobel Dağıtım*, İstanbul
- Song, H.,Witt, S.F. and Jensen,T.C. (2003), Tourism Forecasting: Accuracy of Alternative Econometric Models. *International Journal of Forecasting*, Volume 19, 123-141
- Witt, S.E. and Witt, C.A. (1995), Forecasting Tourism Demand: A Review of Empirical Research, *International Journal of Forecasting*, Volume 11, 447-475
- Wong, K.K.F., Song, H., Witt, S.F. and Wu, D.C. (2007), Tourism Forecasting: to Combine or not to Combine? *Tourism Management*, Volume 28, 1068-1078
- Yule, G. U. (1927), On a Method of Investigating Periodicities in Disturbed Series, with Special Reference to Wolfer's Sunspot Numbers, *Philosophical Transactions of the Royal Society London Series A*, Volume 226, 267-298
- Yüksel, A. (2007), An Integrated Forecasting Approach to Hotel Demand, *Mathematical and Computer Modelling*, Volume 46, 1063-1070

<http://www2.unwto.org/content/data-0> Erişim Tarihi: 24.05.2015

## ASSESSING INTERNATIONAL MARKET SEGMENTATION APPROACHES: RELATED LITERATURE AT A GLANCE AND SUGGESSTIONS FOR GLOBAL COMPANIES

DOI: 10.17261/Pressacademia.2015414467

Ramazan Nacar<sup>1</sup>, Nimet Uray<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Yalova University, [rnacar@yalova.edu.tr](mailto:rnacar@yalova.edu.tr)

<sup>2</sup> İstanbul Technical University, [urayni@itu.edu.tr](mailto:urayni@itu.edu.tr)

### Keywords

Global companies,  
international market  
segmentation,  
segmentation bases and  
methods

### ABSTRACT

With the increasing role of globalization, international market segmentation has become a critical success factor for global companies, which aim for international market expansion. Despite the practice of numerous methods and bases for international market segmentation, international market segmentation is still a complex and an under-researched area. By considering all these issues, underdeveloped and under-researched international market segmentation bases such as social, cultural, psychological, etc. are assessed in this study. In addition, the segmentation methods such as a priori and post methods are discussed in detail based on the extant literature review. As a result, this study is providing an extant inventory of international market segmentation bases and methods grounded on the international marketing literature. Comparisons and assessments of international market segmentation bases and methods in a study will contribute essential understanding and critical insights for global companies.

### JEL Classification

M31,M39,F23

## ULUSLARARASI PAZAR BÖLÜMLENDİRME YAKLAŞIMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ: İLGİLİ LİTERATÜRE BAKIŞ VE GLOBAL İŞLETMELERE ÖNERİLER

### Anahtar Kelimeler

Global işletmeler,  
uluslararası pazar  
bölümlendirme,  
bölümlendirme  
değişkenleri ve  
yöntemleri

### ÖZET

Globalleşmenin artan rolüyle birlikte, uluslararası pazar bölümlendirme global işletmeler açısından uluslararası pazarlarda genişleme ve büyüme için kritik bir faktör haline gelmiştir. Ancak bugüne kadar uluslararası pazar bölümlendirme alanında birçok yöntem ve değişken kullanılmış olmasına rağmen, hali hazırda uluslararası pazar bölümlendirme son derece karışık olan ve ampirik olarak yeterince araştırılmamış bir alandır. Tüm bu nedenlerle, geleneksel bölümlendirme değişkenleri ile birlikte, yeterince gelişmemiş ve araştırılmamış olan sosyal, kültürel değişkenler de detaylı olarak incelenecek ve tartışılacaktır. Bunun yanı sıra çalışma uluslararası pazar bölümlendirme yaklaşımlarını da metodolojik açıdan inceleyecektir. Sonuç olarak, bu çalışma, uluslararası pazarlamada artan önemleriyle kültürel ve sosyal uluslararası pazar bölümlendirme değişkenleri dahil olmak üzere, tüm bölümlendirme değişkenlerinin bir envanterini sunacaktır. Kuşkusuz, çalışma kapsamındaki karşılaştırmaların ve değerlendirmelerin, global işletmelere de uluslararası pazar bölümlendirme yaklaşımı konusunda önemli katkı ve anlayış sağlaması beklenmektedir.

### JEL Classification

M31,M39,F23

## 1. GİRİŞ

Hızla artan globalleşme ortamında, iş dünyası açısından, uluslararası pazar bölümlendirme her zamankinden daha çok önem kazanmıştır. Globalleşme ve beraberinde gelen değişimle birlikte global işletmeler de pazarlama stratejilerinde değişime gitmeye, dış pazarlara daha yoğun olarak açılmaya ve farklı ülkelerdeki farklı müşteri kesimlerini hedeflemeye zorunlu kalmıştır (Steenkamp ve ter Hofstede, 2002). Uluslararası pazarlarda sınırlar artık eskisi kadar önemini korumamaktadır. Globalleşme farklı kültürdeki tüketiciler arası etkileşimi tetiklediğinden bu durum, gerek homojenleşmeyi gerekse de heterojenleşmeyi beraberinde getirmektedir. Günümüzde ülke ve tüketici pazarları homojenleşmeyi ve heterojenleşmeyi eşanlı olarak yaşamaktadır (Alden, Steenkamp ve Batra, 1999). Tüm bu etkenler dahilinde, global işletmelerin uluslararası pazar bölümlendirmenin karşılaştığı tehditler ve fırsatları değerlendirerek, uluslararası pazar bölümlendirme değişkenleri ve yöntemleri üzerinde yeni değerlendirmeler yapması gerekmektedir. Ancak bunlara rağmen, global işletmelerin pazar bölümlendirmeyi anlamada, anlamlandırmada ve stratejilerinde kullanmalarında ciddi zorluklar bulunmaktadır. Örneğin, Dolnicar ve Lazarevski'nin (2009) çalışmasında yöneticilerin %65'inden fazlası pazar bölümlendirmeyi bir kara kutu olarak tanımlamış ve bölümlendirme sonuçlarını yorumlamakta zorluklarla karşılaştıklarını dile getirmiştir.

21. yüzyılda global pazarlarda artan oranda global tüketicilerin yer alması ile, global işletmelerin ilk yapması gereken, global tüketicilerin eğilimlerini ve tercihlerini anlamak gelmektedir. Uluslararası pazar bölümlendirme bu amaca hizmet eden en önemli araçlardan biridir (Hassan, Craft ve Kortam, 2003). Bu denli önemine rağmen, uluslararası pazar bölümlendirme konusu uzun bir süre, uluslararası pazarlama literatüründeki çalışmaların yaklaşık %1'ini teşkil etmiştir (Steenkamp ve ter Hofstede, 2002). Uluslararası pazar bölümlendirmede bugüne kadar birçok yöntem, perspektif ve değişken kullanılmış olmasına rağmen, uluslararası pazar bölümlendirme gerek teorik gerekse de ampirik açıdan yeterince araştırılmamış ve karmaşık bir konu olarak kalmıştır (Cleveland, Papadopoulos ve Laroche, 2011). Uluslararası pazar bölümlendirmede, genel olarak pazar bölümlendirmede olduğu gibi temel değişkenlere bağlı olarak pazar bölümleri oluşturulmuş, ancak bu pazar bölümlerinin nasıl davrandığı, sürekliliği, değişimi vb. stratejik öneme sahip konular pek incelenmemiştir.

Smith'in (1956) pazar bölümlendirmenin tanımını yapmasının ve Wind'in (1978) pazar bölümlendirme üzerine kapsamlı bir değerlendirmeye dayalı çalışmasının üzerinden uzun yıllar geçmesine ve uluslararası pazar bölümlendirme alanında uzun bir akademik miras bulunmasına (Dibb ve Simkin, 2009a) rağmen, global işletmelerin bölümlendirme girişimleri ve sonuçları genel olarak tatmin edici düzeyde değildir (Yankelovich ve Meer, 2006). Bu amaçla çalışma kapsamında uluslararası pazar bölümlendirme alanındaki kavramsal ve yöntemle ilişkin konular ele alınmış ve global işletmelerin pazarda neyi, nasıl bölmeleri gerektiği ile ilgili öneriler sunulmuştur.

## 2. ULUSLARARASI PAZAR BÖLÜMLENDİRME LİTERATÜRÜNE BAKIŞ

Yerel pazarlarda pazarı bölümlendirirken faaliyette bulunan ülke nüfusuna odaklanan işletmeler, uluslararası pazar söz konusu olduğunda 200'ün üzerinde ülke ve bölgede oluşabilecek yüzlerce pazar bölümünü yönetmek durumundadır (Papadopoulos ve Martin,

2011). Uluslararası pazarlarda herhangi bir ürünü geliştirmek, konumlandırmak ve satmak, global işletmeler açısından oldukça meydan okuyucu bir konudur. Hatta bunun da ötesinde pazardaki tüketici istek ve ihtiyaçlarındaki heterojenliği global işletmelerin etkin ve etkili bir biçimde yönetmesi günümüz iş dünyasının en çetrefilli konuları arasında yer almaktadır (Steenkamp ve ter Hofstede, 2002). Günümüzde, global işletmelerin uluslararası pazarı bölümlendirmesi tek başına yeterli olmamakta, aynı zamanda bölümlendirmenin başarılı olması için pazarlama faaliyetlerinin de ilgili pazar bölümlerinde etkin, etkili ve iyi yönetilebilir olması gerekmektedir (Wedel ve Kamakura, 2000). Bu nedenle, uluslararası pazar bölümlendirme sistematik ve etkin bir karar verme sürecinden önce yöneticiler açısından ciddi anlamda bir ön bilgi gerektirmektedir (Papadopoulos ve Martin, 2011).

Geleneksel olarak, uluslararası pazar bölümlendirmede her ülke bir pazar olarak ele alınmış ve her bir ülke için global işletmelerin farklı pazarlama stratejileri benimsemesi önerilmiştir. Hâlbuki günümüzde sınırların azalan önemiyle birlikte, bölgesel işbirlikleri, açık ekonomiye geçiş süreci, küresel yatırımlar, üretim ve ürün stratejileri, ülkelerarası artan insan, bilgi, teknoloji, para vb. dolaşımı, vb. etkenlerle birçok global işletme her ülkede farklı strateji izlemektense, tüm stratejilerini küresel bir strateji altında birleştirip, uluslararası pazarlardaki faaliyetlerini sürdürmeye başlamıştır (Yip, 1995; Steenkamp ve ter Hofstede, 2002). Coca-Cola, McDonald's, Sony, Ikea, Toyota, vb. birçok firma bu sayede ölçek ekonomisinden faydalanarak maliyet azaltma, ürün kalitesini arttırma ve artan rekabet güçlerinin keyfini sürmektedir (Yip, 1995). Buna göre uluslararası pazar bölümlendirmedeki asıl amaç, farklı ülkelerdeki benzer tüketicileri tespit ederek, standartlaşmanın sağladığı avantajlarla global işletmelerin rekabet güçlerini arttırmaktır.

Uluslararası pazar bölümlendirme stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması, genel olarak işletmelerin pazar yapısını nasıl algıladıklarına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Pazar bölümlerinin ne olduğu ve nasıl oluştuğu bölümlendirme değişkenlerine ve bölümlendirme yöntemlerine sıkı sıkıya bağlıdır. Bu nedenle, farklı bölümlendirme değişkenleri ve farklı bölümlendirme yöntemleri ile aynı pazarda farklı pazar bölümleri oluşturulabilmektedir. Nitekim Pazarlama Bilimi Enstitüsü (The Marketing Science Institute (MSI)) ve Chartered Pazarlama Enstitüsü (The Chartered Institute of Marketing (CIM)) yayınlamış olduğu pazarlama araştırmasında öncelikli alanlar arasında pazar bölümlendirme açısından yeni yolların bulunmasını da sıralamıştır (Dibb ve Simkin, 2009a). Ancak, bölümlendirme değişkeni ve yöntemi birbirinden tamamen bağımsız değildir. Bölümlendirme değişkeni hangi bölümlendirme yönteminin uygulanacağını belirlerken, bölümlendirme yöntemi de hangi bölümlendirme değişkeninin kullanılacağını belirlemektedir (Wedel ve Kamakura, 2000). Bölümlendirme değişkeni ve yöntemine özel olarak odaklanılmasının nedeni ise uluslararası pazar bölümlendirmenin sistematik olarak yapılması ve uygulanması gereken bir strateji olmasıdır. Papadopoulos ve Martin (2011) uluslararasılaşma sürecinde bulunan firmaların uluslararası performansının en önemli belirleyicisi olarak uluslararası pazar bölümlendirmenin sistematik olarak yapılması gerektiğini işaret etmektedir.

Yukarıda bahsi geçen tüm hedefler doğrultusunda, bu çalışma kapsamında uluslararası pazar bölümlendirmede kullanılan değişkenler ve yöntemlere kısaca değinilecek ve global



işletmelerin neyi, nasıl bölmesi gerektiği konusunda gelecek çalışmalara ve global işletmelere önerilerde bulunulacaktır.

## **2.1. Uluslararası Pazar Bölümlendirme Değişkenleri**

Literatürdeki geçmiş çalışmalar, uluslararası pazar bölümlendirmede genel olarak coğrafi, politik, ekonomik, sosyal ve kültürel değişkenlere dayalı olarak bölümlendirme gerçekleştirildiğini göstermektedir. Stratejik pazarlama açısından ise daha çok psikolojik, sosyolojik, demografik, davranışsal, yaşam tarzı, tutum, yaşam döngüsü, değerler ve etkinliklerle ilişkili değişkenler ön plana çıkmaktadır. Geleneksel olarak pazar bölümlendirmede sosyo-demografik ve sosyo-ekonomik değişkenlere dayalı bölümlendirme yapılmış, ancak oluşturulan pazar bölümleri global işletmeler açısından yararlı ve verimli sonuçlar üretmemiştir. Günümüzde sosyo-demografik ve sosyo-ekonomik değişkenler tüketimin ve tüketici davranışlarının yeterince güçlü belirleyicisi niteliğinde değildir. Hâlbuki tüketici kültürü ve tüketici değerleri, uluslararası pazar bölümlendirme açısından daha genel ve tutarlı pazar bölümlendirmesi yapma fırsatı sunmaktadır (Gaston-Breton ve Martin, 2011).

Wedel ve Kamakura'ya (2002) göre uluslararası pazarlardaki yüksek heterojenlik, bu heterojenliğin ve farklılıkların temelinde yatan teorik altyapıyı daha uygun bir biçimde açıklamayı zorlamakta ve uluslararası pazar bölümlendirme açısından daha ileri çalışmalar yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Uluslararası pazar bölümlendirmeye ilgili olarak Steenkamp ve ter Hofstede (2002) Tablo 1'de yer alan konuları gündeme getirmişlerdir. Bu konulardan ilki olan bölümlendirmeye konu olan kavramı/oluşumu kümeleme düzeyidir. Bir diğer ifadeyle, uluslararası pazar bölümlendirmenin hangi düzeyde yapılacağı konusudur. Burada da söz konusu düzeyler, bireysel tüketicilerden, bölgelere ve en genel anlamıyla ülkelere kadar uzanmaktadır. İlk aşamalarında daha çok ülke düzeyinde yapılan uluslararası pazar bölümlendirme, artan globalleşme ve yeni ortaya çıkan küresel tüketici kültürüyle birlikte daha çok tüketici düzeyinde yapılmaya başlamıştır (Nacar ve Uray, 2013). Ancak, farklı ülkelerdeki benzer tüketicileri hedeflemenin de başta lojistik olmak üzere global işletmelere ciddi maliyetler getirmesi söz konusudur (Walters, 1997; Steenkamp ve ter Hofstede, 2002). Ayrıca, geleneksel pazar bölümlendirme yönteminden farklı olarak ülkelerin değil, pazarlama yaklaşımı doğrultusunda tüketicilerin bölümlendirme temeli olarak alınması halinde, ülkeler arası tüketici verisinin toplanmasının yarattığı zorluklar ve yüksek maliyet nedeni ile çoğunlukla ampirik çalışmalarda kapsama alınan farklı ülke tüketicilerinin sayısı sınırlı kalmıştır. Bu nedenle, söz konusu çalışmalarda yaklaşım yine tüketiciden ziyade ülkeye odaklanarak bölümlendirme yapmak halini almıştır (Papadopoulos ve Martin, 2011). Nitekim gerek ülke düzeyinde, gerekse de bölge düzeyinde yapılan uluslararası pazar bölümlendirme çalışmalarında firma stratejisine bağlı olmakla birlikte coğrafi bölümlendirme önemli bir yer tutmaktadır. Buradaki temel konu ise oluşturulan pazar bölümlerinin birbirlerine olan yakınlığı, maliyet avantajı, satış, dağıtım ve lojistik vb. unsurların ön plana çıkmasıdır (Ter Hofstede, Wedel ve Steenkamp, 2002).

**Tablo 1: Uluslararası Pazar Bölümlendirmenin Kavramsal Konuları**

Kavramsal Konular		
Kümeleme Düzeyi	Bölümlendirme Değişkeni Seçimi	Yapısal Eşdeğerlilik
<i>Bireyler</i> <i>Bölgeler</i> <i>Ülkeler</i>	<i>Tanımlanabilirlik</i> <i>Büyüklik</i> <i>Ulaşılabilirlik</i> <i>Tutarlılık</i> <i>Hedeflenebilirlik</i> <i>Gerİ Dönüş Alabilirlik</i>	<i>İşlevsel Eşdeğerlilik</i> <i>Kavramsal Eşdeğerlilik</i> <i>Kategori Eşdeğerliliği</i>

Kaynak: Steenkamp ve ter Hofstede (2002)

Geleneksel pazar bölümlendirmede bölümlendirme değişkeninin seçimi ciddi bir problemken, söz konusu uluslararası pazar bölümlendirme olduğunda bu problem daha da büyümektedir. Bu nedenle, global işletme yöneticileri sadece yerel pazarlarda faaliyet gösteren işletme yöneticilerine göre daha fazla belirsizlik ve karmaşayla karşı karşıyadır (Walters, 1997). Steenkamp ve ter Hofstede'ye (2002) göre de uluslararası pazar bölümlendirmenin en önemli konusu bölümlendirme değişkeninin seçimidir. Çünkü seçilen değişken gerek kümeleme düzeyini, gerek bölümlendirmenin başarısını, gerek eşdeğerlilik konusunu, gerekse de bir sonraki bölümde ele alınacak olan uluslararası pazar bölümlendirme yöntemlerini yakından ilgilendirmektedir. Buna ek olarak, bölümlendirme değişkeninin seçimi esnasında göz önünde bulundurulması gereken bir diğer nokta da ilgili değişkenle ilgili verinin bulunabilirliği ve toplanabilirliğidir. Örneğin, gelişmiş ülkelerde hemen her türlü veri elde edilebilirken, gelişmekte olan ülkelerde eğitim düzeyi, gelir, vb. çok temel veriler dahi ulaşılabilir ve toplanabilir olamamaktadır (Papadopoulos ve Martin, 2011). Tablo 1 uluslararası pazar bölümlendirme değişkeninin seçiminde kullanılması gereken değişken seçim kriterlerini listelemektedir. Söz konusu kriterler arasından tutarlılık pazar bölümlendirmenin önemli bir unsurudur (Dibb ve Simkin, 2009a). Buna ek olarak, Pazarlama Akademisi'nin Pazar Bölümlendirme alanındaki özel ilgi grubu tarafından gerçekleştirilen (the Academy of Marketing's SIG in Market Segmentation) yapılmış olan bir çalışmaya göre de bölümlendirme değişkeninin seçimi, pazar bölümlendirmenin en önemli konusu seçilmiştir. Özellikle bölümlendirme değişkeninin nasıl seçildiği, bunun bölümlendirme modeline nasıl entegre edildiği, daha etkili bölümlendirme değişkenlerinin bulunması ve kültürler arası, etnik gruplar arası ve ülkeler arası bölümlendirmede kullanılacak değişkenlerin neler olduğu pazar bölümlendirmede öncelikli konuların başında gelmektedir (Dibb, 2004). Tablo 2 uluslararası pazar bölümlendirmede kullanılan değişkenlerin geniş bir listesini sunmaktadır.

**Tablo 2: Uluslararası Pazar Bölümlendirme Değişkenleri**

<b>Makro Değişkenler</b>	<b>Mikro Değişkenler</b>	<b>Mezo Değişkenler</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ülke özellikleri</li> <li>- Pazar büyüklüğü</li> <li>- Pazar ve ekonomik gelişim</li> <li>- Yurtiçi milli hasıla ve kişi başı milli gelir</li> <li>- Makroekonomik faktörler</li> <li>- Politik sistem ve istikrar</li> <li>- Coğrafi bölge, fiziki uzaklık/yakınlık</li> <li>- Enerji tüketimi</li> <li>- Toplam üretim ve ulaşım altyapısı</li> <li>- Kişisel tüketim</li> <li>- Ticaret</li> <li>- Sağlık ve eğitim</li> <li>- Dil</li> <li>- Din</li> <li>- Ekonomik blok, ekonomik bütünleşme</li> <li>- Makro-kültürel faktörler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tüketici özellikleri</li> <li>- Etnik kimlik</li> <li>- Kozmopolitlik</li> <li>- Demografi, sosyo-demografi ve sosyo-ekonomi</li> <li>- Kişisel değerler</li> <li>- Sosyal değerler</li> <li>- Değerler (LOV, VALS; Rokeach)</li> <li>- Satın alma eğilimleri ve örüntüleri</li> <li>- Ürün eğilimleri ve tercihleri</li> <li>- Alışveriş tarzları</li> <li>- Tüketim trendleri</li> <li>- Tüketici ilgilenimi (normal, sürekli, durumsal ve hazcı)</li> <li>- Davranışsal homojenlik</li> <li>- Fiyat duyarlılığı</li> <li>- Tüketici faydası ve değerleri</li> <li>- Bağlılık ve niyet</li> <li>- Sosyal sınıf</li> <li>- Kişilik ve tutumlar</li> <li>- Algılanan hizmet kalitesi</li> <li>- Nesnel yaşam kalitesi (yaşam maliyeti, sağlık, özgürlük, ekonomik refah, dinlenme, eğlence ve kültür)</li> <li>- Seyahat etme ve seyahatırken harcama eğilimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Örgütsel değişkenler</li> <li>- Toplulukla ilgili değişkenler</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Durumsal Değişkenler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ürün sahip olma durumu</li> <li>- Ürün kullanım durumu</li> <li>- Ürün özellikleri</li> <li>- Alan (domain) özel değişkenler</li> <li>- Marka özel değişkenler</li> </ul>

Not: Bu tablo Hassan, Craft ve Kortam'ın (2003) ve Douglas ve Craig'in (2011) çalışmalarından faydalanılarak, yazarlar tarafından literatürde yer alan diğer çalışmalarda kullanılan değişkenler eklenerek genişletilmiş ve zenginleştirilmiştir.

Hassan, Craft ve Kortam (2003) ve Gaston-Breton ve Martin (2011) geleneksel olarak makro değişkenlere dayalı olarak gerçekleştirilen uluslararası pazar bölümlendirmesinin artık yeterince etkin olmadığını, bu nedenle de makro değişkenlere ek olarak mikro değişkenlerin de bölümlendirme sürecine dahil edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Mikro değişkenlerin sürece dahil edilmesindeki temel amaç ise tüketici eğilimlerinin doğasını daha iyi anlayabilmektir. Yine aşağıda ayrıntılarına değinilecek olan makro değişkenlerin hedeflenebilirlik ve geri dönüş alabilirlik düzeylerinin düşük olması da bu nedenler arasındadır. Buna ek olarak, Douglas ve Craig (2011) de benzer yönde görüş bildirmiş olup, bir adım daha ileri giderek makro değişkenlerin yanı sıra mezo, mikro ve

durumsal değişkenlerin de uluslararası pazar bölümlendirmede kullanılmasını önermektedir.

Tablo 2’de yer alan uluslararası pazar bölümlendirme değişkenlerine ek olarak literatürde farklı bölümlendirme değişkenleri de kullanılmaya başlamıştır. Örneğin, Riefler, Diamantopoulos ve Siguaw (2012) ülke karakteristiklerine kıyasla tüketici karakteristiklerinin bölümlendirme açısından daha başarılı ve önemli olduğunu belirtmiştir. Çalışmalarında, tüketici kozmopolitliğinin tüketicilerin sonraki tercih, tutum ve davranışlarını belirleyici özelliğinden dolayı tüketicilerin kozmopolit olma düzeylerini iyi bir uluslararası pazar bölümlendirme değişkeni olarak değerlendirmişler ve gerçekleştirdikleri uluslararası pazar bölümlendirmesinin sonuçlarını ortaya koymuşlardır. Riefler, Diamantopoulos ve Siguaw’a (2012) göre tüketici kozmopolitliği uluslararası pazarlarda bölümlendirme değişkeni olarak kullanılabilir özelliklere sahiptir.

İlk olarak, Frank, Massy ve Wind (1972) pazar bölümlendirmede kullanılan değişkenleri temel olarak genel ve alan özel olmak üzere ikiye ayırmıştır. Genel değişkenlerin en temel özelliği, bu tür değişkenlerin herhangi bir tüketim alanı, grubu, ürün türü, ürün ailesi ve marka ayrımı olmadan da kullanılabilmesi ve tüm bunlardan bağımsız olarak ölçülebilmeleridir. Alan özel değişkenler ise daha çok bir tüketim alanı, ürün grubu ve/veya marka ile ilişkilendirilmesi gereken ve bunlardan bağımsız olduğunda kullanılması anlamlı olmayan değişkenlerdir. Daha sonra Wedel ve Kamakura (2000) bu iki temel sınıfı bir aşama daha ileri götürerek gözlemlenebilir ve gözlemlenemeyen olmak üzere ikiye ayırmış ve toplamda dört farklı türde bölümlendirme değişkeni sınıfı oluşturmuştur. Gözlemlenebilir değişkenler somut olarak ölçülebilen ve araştırmacı tarafından doğrudan ölçülebilir değişkenlerdir. Gözlemlenemeyen değişkenler ise soyut olarak ölçülebilen ve araştırmacı tarafından doğrudan ölçülemeyen değişkenlerdir. Tablo 3 uluslararası pazar bölümlendirmede kullanılan değişkenlerin Frank, Massy ve Wind (1972) ve Wedel ve Kamakura’ya (2000) göre sınıflandırmasını göstermektedir.

**Tablo 3: Uluslararası Pazar Bölümlendirme Değişkenlerinin Temel Özelliklerine Göre Sınıflandırılması**

	<b>Genel</b>	<b>Alan Özel</b>
<b>Gözlemlenebilir</b>	<i>Kültür, coğrafya, ekonomi, demografi, politik ve sosyo-ekonomiyle ilgili değişkenler</i>	<i>Kullanım durumu, kullanım sıklığı, bağlılık, yakınlık, nüfuz durumu ve diğer durumlara ilgili değişkenler</i>
<b>Gözlemlenemez</b>	<i>Psikoloji, sosyoloji, değerler, kişilik ve yaşam tarzıyla ilgili değişkenler</i>	<i>Psikoloji, sosyoloji, fayda, algı, esneklik, özellikler, tercihler ve niyetlerle ilgili değişkenler</i>

Kaynak: Wedel ve Kamakura (2000)

Wedel ve Kamakura (2000) ayrıca, Steenkamp ve ter Hofstede’nin (2002) de üzerinde önemle durduğu bölümlendirme değişkenlerinin yukarıdaki sınıflandırmaya dayalı olarak bölümlendirme kriterleriyle bir değerlendirmesini de sunmuştur. Söz konusu değerlendirmeler Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 4: Uluslararası Pazar Bölümlendirme Değişkenlerinin Değerlendirmesi

Değişken / Kriter	Tanımlanabilirlik	Büyük lük	Ulaşılabilirlik	Tutarlılık	Hedeflenebilirlik	Geri Dönüş Alabilirlik	Toplam Puan
<b>Genel, gözlemlenebilir</b>	5	5	5	5	2	2	24
<b>Alan Özel, gözlemlenebilir</b>							
Satın Alma	4	5	2	4	2	4	21
Kullanım	4	5	4	4	2	4	23
<b>Genel, gözlemlenemez</b>							
Kişilik	3	2	3	3	2	2	15
Yaşam Tarzı	3	2	3	3	2	2	15
Psikolojik	3	2	3	3	2	2	15
<b>Alan Özel, gözlemlenemez</b>							
Psikolojik, Sosyolojik	3	4	2	2	5	3	19
Algılar	3	4	2	2	4	2	17
Faydalar	4	4	2	4	5	5	24
Niyetler	4	4	2	3	2	5	20

Kaynak: Wedel ve Kamakura (2000)'den uyarlanmıştır.

Not: Asıl kaynakta işaretlerle yapılan değerlendirme, yazarlar tarafından 1'den 5'e sayısal bir ölçeğe dönüştürülmüş ve en sağ sütunda yer alan toplam bir puan hesaplanmıştır.

Örneğin, genel ve gözlemlenebilir değişkenler tanımlanabilir, yeterince büyük, ulaşılabilir ve tutarlı pazar bölümleri oluştururken, bu bölümleri global işletmelerin hedeflemesi ve geri dönüş alabilmeleri pek mümkün değildir. Genel ve gözlemlenemez değişkenlerden olan kişilik, yaşam tarzı ve psikolojik değişkenlerin özellikle pazarlama literatüründe sık kullanımına rağmen tüm kriterler açısından zayıf kaldıkları görülmektedir (Wedel ve Kamakura, 2000; Steenkamp ve ter Hofstede, 2002).

Diğer taraftan, alan özel ve gözlemlenemez değişkenler, kriterler açısından farklı değerlendirmelere sahiptir. Örneğin, satın almaya dayalı bir bölümlendirmenin ulaşılabilirliği zayıfken, kullanım durumuna göre bu durum daha iyidir. Bu değişkenlerin önemli özellikleri, tanımlanabilir, yeterince büyük, tutarlı ve geri dönüş alınabilir pazar bölümleri olmalarıdır. Benzer bir durum, alan özel ve gözlemlenemez değişkenler açısından da geçerlidir (Wedel ve Kamakura, 2000; Steenkamp ve ter Hofstede, 2002).

Tablo 1'de yer alan uluslararası pazar bölümlendirme değişkenleriyle ilgili kavramsal konulardan belki de en önemlisi yapısal eşdeğerlilik konusudur. Üç alt başlığı bulunan yapısal eşdeğerlilikte; işlevsel eşdeğerlilik, bölümlendirme değişkeninin farklı ülkeler arasında aynı amacı veya işlevi yeterine getirip getirmediğinin tespiti açısından; kavramsal eşdeğerlilik, bölümlendirme değişkeninin farklı ülkelerde var olup olmadığı ve aynı biçimde ortaya konup konmadığının tespiti açısından; kesim eşdeğerliliği ise söz konusu bölümlendirme değişkeninin farklı ülkelerde aynı amaç ve etkinliğe ait olup olmadığının tespiti açısından önemli ve gereklidir. Yapısal eşdeğerliliği sağlanmamış veya sağlanamayan bir bölümlendirme değişkenine dayalı olarak uluslararası pazar bölümlendirmesinin yapılması olumsuz ve zayıf sonuçlar doğuracağı gibi, gerçekte aynı olmayan ve birbirine

benzemeyen sanal pazar bölümleri oluşturacaktır. Genel olarak, genel bölümlendirme değişkenleri açısından yapısal eşdeğerliliği sağlamak kolay, alan özel bölümlendirme değişkenleri açısından ise zordur (Steenkamp ve ter Hofstede, 2002). Bugüne kadar yapılan uluslararası pazar bölümlendirme çalışmalarının da en çok geri plana attığı ve gereken önemi vermediği konu yapısal eşdeğerliliğin sağlanmasıdır. Bu durum, global işletmeler açısından uluslararası pazar bölümlendirme çalışmalarının önemini, başarısını ve en önemlisi de katkısını azaltmaktadır.

Pazar bölümlerinin tanımlanabilir, büyük ve tutarlı olanları genel olarak hedeflenebilir ve geri dönüş alınabilir pazar bölümleri değildir. Bu anlamda, genel bölümlendirme değişkenleri tanımlanabilir, büyük ve tutarlı pazar bölümleri oluşturabilirken, bu pazar bölümlerinin hedeflenebilirliği ve geri dönüş alabilirliği son derece düşüktür. Dolayısıyla, pratik olarak global işletmeler açısından genel ve gözlemlenebilir değişkenler çok cazip bölümlendirme değişkenleri değildir. Diğer yandan, alan özel değişkenler için tam tersi durum söz konusu olup, bu tür bölümlendirme değişkenleri global işletmeler ve pazarlama yönetimleri açısından daha uygundur. Ancak burada da bir başka konu devreye girmektedir. Bir taraftan bölümlendirme değişkenlerinin başarı kriterleri, diğer yandan yapısal eşdeğerlilik konusu uluslararası pazar bölümlendirmenin en önemli kavramsal ikilemini oluşturmaktadır (Steenkamp ve ter Hofstede, 2002). Global işletmeler açısından daha çok tercih edilebilir olan alan özel bölümlendirme değişkenlerinin yapısal eşdeğerlilikleri, global işletmeler açısından pek de tercih edilebilir olmayan genel bölümlendirme değişkenlerine göre çok daha düşüktür. Burada global işletmelerin gerek bölümlendirme değişkenlerinin başarı kriterlerini gerekse de yapısal eşdeğerlilik konusunu bir arada değerlendirip, en uygun çözüme odaklanmaları gerekmektedir. İlerleyen bölümlerde bu durum için bir çözüm önerisi sunulacaktır.

## 2.2. Uluslararası Pazar Bölümlendirme Yöntemleri

Uluslararası pazar bölümlendirmede izlenecek yöntemle ilişkin konular Wedel ve Kamakura (2000) ve Steenkamp ve ter Hofstede (2002) tarafından derlenmiş ve Tablo 5'te belirtildiği şekilde sınıflandırılmıştır.

**Tablo 5: Uluslararası Pazar Bölümlendirmenin Yöntemle İlgili Konuları**

Yöntemle İlgili Konular			
Ölçüm Eşdeğerliliği	Örneklem Eşdeğerliliği	Bölümlendirme Yöntemi	Örneklem Büyüklüğü
<i>Birim Eşdeğerliliği</i> <i>Çeviri Eşdeğerliliği</i> <i>Puan Eşdeğerliliği</i>	<i>Katılımcı Seçimi</i> <i>Örneklem Çerçevesi</i>	<i>Sezgisel</i> <i>Model Temelli</i>	<i>Ülkelerarası Eşit</i> <i>Ülke Büyüklüğüne Göre Değişken</i>

Kaynak: Steenkamp ve ter Hofstede (2002)

Uluslararası pazar bölümlendirme yöntemleriyle ilgili ilk konu, ölçüm eşdeğerliliğidir. Bu pazar bölümlendirmesi yapmak amacıyla kullanılan değişkenin işlevsel tanımı gereği ülkeler arasında karşılaştırılabilir olmasını sağlamak için gerekli bir durumdur. İlk başlık olan ayar eşdeğerliliğine göre örneğin, ülkeler arasındaki para birimleri, ağırlık ve uzaklık ölçüleri vb. ölçü birimlerinin aynı metriklere sahip olması gerekmektedir. İlk aşamada kolay görülmekle birlikte, örneğin, ülkeler arası eğitim durumu, refah düzeyi, gelir düzeyi, vb. değişkenler bölümlendirmede kullanılması durumunda konu daha da karmaşık bir hal

almaktadır. Benzer biçimde, çeviri eşdeğerliliği her ne kadar ileri-geri veya paralel çevirilerle ve çeşitli ön testlerle sağlanmaya çalışılsa da bazı durumlarda bir ülkede geçerli olan bir durum bir diğer ülkede ya kavramsal olarak var olmamakta veya her ülkedeki gibi ölçülebilir nitelikte olmamaktadır. Bir diğer konu olan, puan eşdeğerliliği, özellikle son yıllarda başta uluslararası pazar bölümlendirme çalışmaları olmak üzere, genel olarak uluslararası pazarlama alanında giderek yaygınlaşan bir oranda kullanılmaya başlamıştır (Steenkamp ve ter Hofstede, 2002). Bunda da en yaygın etki hiç şüphesiz Steenkamp ve Baumgartner'ın (1998) tüketici düzeyindeki bireysel ölçümler için farklı testleri ileri sürmüş olması yatmaktadır. Puan eşdeğerliliği (ülkelerarası gözlenen ölçeklerin puanlarının farklı veya benzer olması) birtakım testlerle sağlanabilir görülse de aslında sağlaması en zor ölçüm eşdeğerliliği konularındandır. Buna bir de tüketicilerin cevap verme tarzları, göz yumma yanlılığı (uysallık yanlılığı, insanların birçok konuda genel olarak evet demesi veya karşılaştıkları ifadeleri, durumları kabullenmeleri, vb.), en-uçlarda cevap verme eğilimi, sosyal beklenti yönünde cevap verme vb. konular da eklendiğinde konu daha da içinden çıkılmaz bir hal almaktadır (Steenkamp ve ter Hofstede, 2002).

Uluslararası pazar bölümlendirmede bölümlendirme değişkeninin uygulanacağı örneklem eşdeğerliliği de önemli bir konudur ve sadece örneklemin değil, hedef kitlenin ve örneklem çerçevesinin de eşdeğerliliğinin sağlanmış olması gerekmektedir. Örneklem eşdeğerliliğiyle, elde edilen cevapların ve örneklemin ülkelerarasında karşılaştırılabilir ve eşdeğer olması sağlanmaktadır (Steenkamp ve ter Hofstede, 2002).

Wedel ve Kamakura (2000) uluslararası pazar bölümlendirmede kullanılan bazı yöntemleri Tablo 6'da özetlemiştir. Genel olarak sezgisel yöntemler Q- ve R-faktör analizleri ile kümeleme analizine dayanmaktadır. Faktör analizi, pazar bölümlendirme çalışmalarının ilk zamanlarında kullanılmış olmakla beraber, kümeleme analizi artık daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak geçmişten bugüne bu denli yaygın kullanımına rağmen, kümeleme analizinin başta öznel yöntem olması nedeniyle birçok kısıtı bulunmaktadır. Ancak tüm kısıtlarına rağmen kümeleme analizi uluslararası pazar bölümlendirme çalışmalarında hali hazırda sıklıkla kullanılmaktadır. Örneğin, Riefler, Diamantopoulos ve Sigauw (2012) uluslararası pazar bölümlendirme açısından çok kullanışlı olacağını ileri sürdükleri ve tüketici araştırmalarına özel olarak geliştirdikleri tüketici kozmopolitliğini literatüre sundukları çalışmalarında, aynı zamanda pazar bölümlerinin profillerini de ortaya çıkarmak amacı ile tüketimle ilgili bazı değişkenleri kullanmışlardır. Kavramsal olarak çok güçlü özellikler barındırmakla birlikte, yakın zamanda gerçekleştirilen bu güncel çalışmada uluslararası pazar bölümlendirme tüketici kozmopolitliğine dayalı kümeleme analiziyle yapılmıştır. Diğer taraftan, model temelli uluslararası pazar bölümlendirmede ise araştırmacılar uluslararası ve kültürlerarası tüketici davranışı teorilerine dayanarak pazarı bölümlendirebilmekte ve modellerini test edebilmektedir. Model temelli bölümlendirmenin global işletmeler açısından da önemli katkıları bulunmaktadır, bunların başında oluşturulan pazar bölümleri hakkında işletmelere önemli çıkarımlar yapma fırsatı sunması gelmektedir. Wedel ve Kamakura (2002) pazar bölümlendirme çalışmalarının özellikle bu yönde (pazar bölümünün tahmin edici gücü) yoğunlaşması gerektiğini ifade etmektedir. Sonlu karma modeller ise bölümlendirmeyi ve model parametrelerinin tahminin aynı anda sağladığından dolayı uluslararası pazar bölümlendirme yöntemleri arasında en güçlü sonuçlar sunan yöntemdir. Sonlu karma modeller, kümeleme analizinin eksikliklerini gidermekte ve global işletmelere önemli avantajlar sunmaktadır. Sonlu karma

modeller, model temelli pazar bölümlendirme yapmakta, tüketici davranışlarını açıklayabilen istatistiki bir model çerçevesinde eklenen bir modülle aynı model pazar bölümlendirmesini de yapmaktadır. Hatta bu modellerle eşanlı olarak istatistiki çıkarımlar yapmak da mümkündür. Ancak sonlu karma modellerin uygulanması oldukça zordur. Bayes örnekleme yöntemli sonlu karma modeller ise oluşturulan pazar bölümlerindeki tüketicilerin de homojen olmadığı varsayımıyla daha ileri pazar bölümleri oluşturmaktadır. Böylelikle gerçek hayat durumlarına en yakın pazar bölümleri oluşturulabilmekte ve bu pazar bölümlerinde ilgili pazarlama modelleri çok daha karmaşık halleriyle birlikte test edilip, incelenebilmektedir. Bununla birlikte, model temelli pazar bölümlendirme yöntemleri ileri istatistiki uzmanlık gerektirmektedir (Wedel ve Kamakura, 2000; Steenkamp ve ter Hofstede, 2002).

**Tablo 6: Uluslararası Pazar Bölümlendirme Yöntemleri**

Sezgisel	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Q-faktör analizi</li> <li>– R-faktör analizi</li> <li>– Kümeleme analizi (tanımlayıcı)</li> <li>– Lojistik regresyon</li> <li>– Diskriminant analizi</li> <li>– Conjoint analizi</li> <li>– Çok boyutlu ölçekleme analizi</li> </ul>
Model Temelli	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sonlu karma modeller</li> <li>– Sonlu karma modeller için Bayes örnekleme dayalı yaklaşımlar (Bayes bölümlendirmesi)</li> <li>– Küme odaklı regresyon (tahminli kümeleme, AID – Automatic interaction detection / otomatik etkileşim bulma, CHAID - Ki-kare otomatik etkileşim bulma)</li> <li>– Genel gizil yapı modelleri</li> <li>– Gizil yapı regresyon modelleri (karma regresyon)</li> </ul>

Kaynak: Wedel ve Kamakura (2000)

Pazar bölümlendirme yöntemleri Wind (1978) tarafından iki temel sınıfa ayrılmıştır. Bunlar, öncül pazar bölümlendirme ve ardıl pazar bölümlendirme yöntemleridir. Buna ek olarak, Wedel ve Kamakura (2000) ise uluslararası pazar bölümlendirme yöntemlerini tanımlayıcı ve tahmin edici olma özelliklerine göre de sınıflandırmıştır. Tablo 7 uluslararası pazar bölümlendirme yöntemlerinin bu sınıflandırmalar ışığında çapraz bir sınıflandırmanın göstermektedir. Öncül ve ardıl bölümlendirme yöntemlerinin karışımı olan karma pazar bölümlendirme yöntemleri de bulunmaktadır, ancak bu tür yöntemler Tablo 7’de belirtilmemiştir.

**Tablo 7: Uluslararası Pazar Bölümlendirme Yöntemlerinin Temel Özelliklerine Göre Sınıflandırılması**

	Tanımlayıcı	Tahmin Edici
<b>Öncül</b>	<i>Çapraz tablolar, log lineer modeller</i>	<i>Çapraz tablolar, regresyon, logit ve diskriminant analizi</i>
<b>Ardıl</b>	<i>Kümeleme yöntemleri, örtüşen ve örtüşmeyen teknikler, bulanık teknikler, yapay sinir ağları, karma modeller</i>	<i>AID, CART-sınıflandırma ve regresyon ağaçları, küme odaklı regresyon, yapay sinir ağları, karma modeller</i>

Kaynak: Wedel ve Kamakura (2000)



Öncül pazar bölümlendirme yöntemlerinde kaç pazar bölümü olacağı ve/veya bunların hangi pazar bölümü olacağı önceden araştırmacı ve/veya firma yöneticisi tarafından belirlenmektedir. Diğer taraftan, ardıl pazar bölümlendirme yöntemlerinde ise kaç pazar bölümü oluşacağı ve bunların hangi pazar bölümleri olacağını elde edilen veriler ve kullanılan bölümlendirme yöntemi belirlemektedir. Bunlar arasında ise en çok örtüşmeyen kümeleme analizleri sıklıkla kullanılmaktadır. Örtüşmeyen pazar bölümlendirme yöntemlerine göre, örtüşen pazar bölümlendirme yöntemleri, örtüşen pazar bölümlendirme yöntemlerine göre de bulanık mantık pazar bölümlendirme yöntemleri daha gerçek ve tüketici davranışlarına daha uygun sonuçlar üretmektedir. Örneğin, örtüşmeyen pazar bölümlendirme yöntemlerinde bireyler sadece bir grupta yer alabiliyorken, örtüşen yöntemlerde ise bireyler birden fazla grupta yer alabilmektedir. Bulanık mantık pazar bölümlendirme yöntemlerinde ise bireylerin tüm gruplarda yer alma durumları belirli olasılıklara bağlı olarak değişmektedir ki gerçeğe ve tüketici davranışlarına en uygun durum da budur (Wedel ve Kamakura, 2000).

Uluslararası pazar bölümlendirme yöntemlerini sınıflandırmanın ötesinde, Wedel ve Kamakura (2000) ayrıca bu modelleri pazar bölümlendirmede kullanım durumlarına göre de değerlendirmiştir. Tablo 8'de söz konusu değerlendirme gösterilmektedir.

**Tablo 8: Uluslararası Pazar Bölümlendirme Yöntemlerinin Değerlendirilmesi**

Yöntem / Kriter	Bölümlendirme için Etkililiği	Tahmin Gücü	İstatistikî Özellikleri	Uygulamanın Bilinirliği	Program Bulunabilirliği	Toplam Puan
<b>Öncül, tanımlayıcı</b>						
Log Lineer Modeller	3	1	4	5	5	18
Çapraz Tablolar	3	1	5	5	5	19
<b>Öncül, tahmin edici</b>						
Regresyon	2	5	5	5	5	22
Ayrırma Analizi	2	5	5	5	5	22
<b>Ardıl, tanımlayıcı</b>						
Örtüşmeyen	5	1	2	5	5	18
Örtüşen	5	1	2	1	1	10
Bulanık	5	1	2	3	3	14
<b>Ardıl, tahmin edici</b>						
AID	3	4	2	5	4	18
2-Aşamalı Bölümlendirme	4	4	2	4	3	17
Küme Odaklı Regresyon	5	5	3	4	4	21
Karma Regresyon	5	5	4	4	4	22
Karma Çok Boyutlu Ölçekleme	5	5	4	3	2	19

Kaynak: Wedel ve Kamakura (2000)'den uyarlanmıştır.

Not: Asıl kaynakta işaretlerle yapılan değerlendirme, yazarlar tarafından 1'den 5'e sayısal bir ölçeğe dönüştürülmüş ve en sağ sütunda yer alan toplam bir puan hesaplanmıştır.

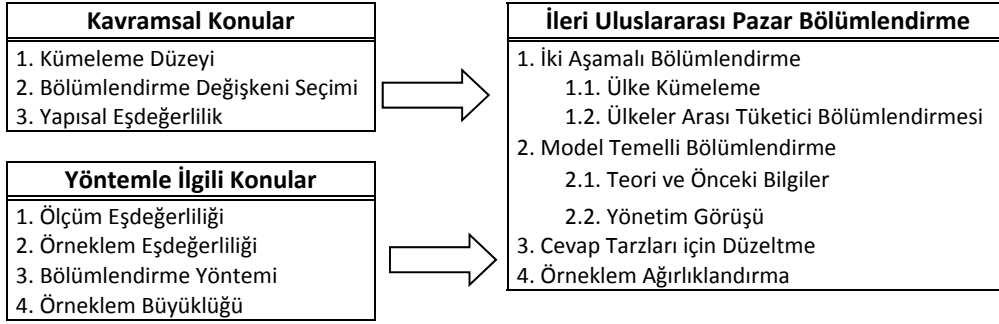
Öncül ve ardıl pazar bölümlendirmenin yanı sıra yukarıdaki Tablo 8'de belirtilen pazar bölümlendirme yöntemlerinden küme odaklı regresyon, karma regresyon ve karma çok boyutlu ölçekleme yöntemleri eşanlı pazar bölümlendirmeye de imkân tanımaktadır. Burada pazar bölümleri model temelli analizlerde model testi esnasında ortaya çıkmakta

ve model testi ortaya çıkan pazar bölümleri için ayrı ayrı test edilmektedir. Karma regresyon modelleri buna en iyi örnektir (Wedel ve Kamakura, 2000).

Uluslararası pazar bölümlendirmede yöntemle ilgili konulardan bir diğeri ise örneklem ve ana kütle büyüklüğüdür. Ancak literatürde yer alan çalışmalar genel olarak farklı ülkelerde eşit sayıda örneklemle çalışmakta, genel ülke nüfusunu veya ana kütle büyüklüğünü dikkate almamaktadır. Bu nedenle de ülkeler arasında oluşturulan pazar bölümleri ya yeterli büyüklüğe sahip olamamakta ya da ülkeyi temsil edememektedir. Bu nedenle ülkeler arasında örneklem büyüklüğüyle ilgili bir sorun varsa, bu durumda oluşturulacak genel veri havuzunda ülke örneklemi ülke nüfuslarına göre yeniden ağırlıklandırılarak analizlere dahil edilmelidir (Steenkamp ve ter Hofstede, 2002). Uluslararası pazar bölümlendirmede örneklem eşdeğerliliği ve örneklem büyüklüğü konuları aynı zamanda çalışmaların en büyük kısıtı olan para ve zaman kısıtlarıyla da yakından ilgilidir. Özellikle söz konusu çalışma tüketici düzeyinde yapılacak bir uluslararası pazar bölümlendirme çalışması ise maliyetler oldukça büyük kısıt oluşturmaktadır (Papadopoulos ve Martin, 2011).

### **3. İLERİ DÜZEY ULUSLARARASI PAZAR BÖLÜMLENDİRMESİ**

Literatürde daha önceki çalışmalarda kullanılan iki aşamalı ve hiyerarşik yaklaşım Walters (1997) tarafından her iki aşamayı (ülke düzeyinde ve tüketici düzeyinde uluslararası pazar bölümlendirme) birleştirmenin zorlukları ve sağlayacağı avantajlar tekrar ele alınmıştır. Walters'ın (1997) çalışmasını temel alan Steenkamp ve ter Hofstede (2002) de uluslararası pazar bölümlendirmedeki kavramsal darboğazı aşmak için iki aşamalı pazar bölümlendirmeyi önermektedir. Şekil 1'de ayrıntıları belirtilen iki aşamalı bir uluslararası pazar bölümlendirme yaklaşımının akış yapısı gösterilmektedir. Buna göre, ilk aşamada ülkeler sosyo-ekonomik ve kültürel özelliklerinin benzerliklerine göre gruplandırılacak, daha sonra ikinci aşamada ise oluşturulan ülke gruplarında yer alan tüketiciler ülkelerarası tüketici düzeyinde pazar bölümlendirmeye bölümlendirilecektir. Araştırmacıların önermiş oldukları bu yaklaşım, gerek ülke düzeyinde gerekse de tüketici düzeyinde pazar bölümlendirmesini barındırdığı için karma bir yapıya sahiptir. Aynı zamanda, ülke düzeyindeki pazar bölümlendirmeye benzer özelliklere sahip ülkelerin bir araya getirilmesi kullanılacak olan pazar bölümlendirme değişkeninin yapısal eşdeğerlilik sorununu iyileştirecektir. İkinci aşamada da global işletmeler açısından daha tercih edilebilir olan alan özel bölümlendirme değişkenleri kullanılabilir ve böylelikle de global işletmelerin uluslararası pazar bölümlendirmedeki kavramsal sorunları en aza indirilmesi sağlanmış olacaktır.

**Şekil 1: İleri Düzey Uluslararası Pazar Bölümlendirme**

Kaynak: Steenkamp ve ter Hofstede (2002)

Gaston-Breton ve Martin (2011) de iki aşamalı uluslararası pazar bölümlendirmeyi önermiştir. Yazarlara göre, ilk aşamada makro değişkenlere dayalı olarak ülkeler gruplandırılmakta ve sınıflandırılmaktadır. Bu ilk aşama uluslararası pazar seçimi olarak da adlandırılmaktadır. İkinci aşamada ise daha çok mikro değişkenlere dayalı olarak uluslararası pazarda tüketiciler bölümlendirilmektedir. Bu ikinci aşama da uluslararası tüketici bölümlendirmesi olarak adlandırılmaktadır. Çalışmalarında da Avrupa Birliği üyesi ülkeleri ilk aşamada pazar çekiciliklerine göre gruplandırmışlar, ikinci aşamada ise söz konusu ülkelerdeki bireysel tüketicileri değer eğilimlerine göre bölümlendirmişlerdir.

Her ne kadar Walters (1997), Steenkamp ve ter Hofstede (2002) ve Gaston-Breton ve Martin (2011) tarafından iki aşamalı olarak önerilmiş olsa da, uluslararası pazar bölümlendirmesi yapacak global işletmenin eşanlı veya ayrı ayrı birden fazla yaklaşımı uluslararası pazar bölümlendirme sürecine dahil etmesi uluslararası pazarlardaki amaç ve hedeflerine bağlı olarak değişebilmelidir (Walters, 1997). Örneğin, Douglas ve Craig (2011) önce makro sonra mikro değişkenlere göre veya diğer bir ifadeyle önce ülke sonra tüketici düzeyinde uluslararası pazar bölümlendirmenin ayrı ayrı ve ardışık olarak değil de, eşanlı uygulanmasının daha doğru olacağını ve daha iyi sonuçlar üreteceğini ileri sürmüştür. Hassan, Craft ve Kortam (2003) de benzer bir görüş dile getirmekle birlikte, net olarak bölümlendirmenin sıralı mı yoksa eşanlı mı yapılması gerektiği konusunda herhangi bir vurgu yapmamış, sadece gerek makro, gerekse de mikro değişkenlerin bölümlendirmeye dahil edilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Douglas ve Craig'e (2011) göre uluslararası pazar bölümlendirmede makro değişkenler ülkelerin bölümlendirilmesinde kullanılabilmesine rağmen ülke içi heterojenliği ve farklılığı ortaya koymaktan çok uzaktır. Bu nedenle, söz konusu yazarlar, makro değişkenlerin yanı sıra mezo, mikro ve durumsal değişkenlerin de uluslararası pazar bölümlendirmede kullanılmasını önermektedir. Ancak yazarlar, bölümlendirme sürecinde bahsi geçen değişkenleri makro, mezo, mikro ve durumsal olarak sırayla ve ardışık kullanmak yerine, eşanlı ve bir arada kullanmanın global işletmeler açısından daha avantajlı olacağını dile getirmiştir. Bu durum özellikle gelişmiş ülkelerin yanı sıra gelişmekte olan ülkelerin de uluslararası pazar bölümlendirme sürecine dahil edilmesi durumunda daha bariz ön plana çıkmaktadır. Gupta ve Wang'e (2013) göre gelişmekte olan ülkelerdeki pazar bölümleri birçok faktörün etkisi altında bulunmaktadır ve bu pazar bölümlerinin evrim sürecinde bazı faktörlerin göz ardı edilmesi, beklenmedik sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bu bağlamda

Schlager ve Maas (2013) gerek kavramsal gerekse de yöntem açısından uluslararası pazar bölümlendirmesinin gelişmekte olan ülkelere uyarlanmasıyla ilgili bir çalışma ortaya koymuştur.

Mevcut tartışmalar çerçevesinde uluslararası pazar bölümlendirme açısından karşılaşılan en büyük zorluklardan bir tanesi de bölümlendirme teorisi ve uygulamaları arasındaki büyük ayrılıktır. Bu nedenle uluslararası pazar bölümlendirmede sadece hangi değişkenin ve yöntemin kullanılacağı değil, aynı zamanda işletmelerin bölümlendirme amaçlarının ve yönetimin başarı kriterlerinin de sürece dahil edilmesi gerekmektedir (Dibb ve Simkin, 2009a; Dolnicar ve Lazarevski, 2009). Ayrıca bölümlendirme için gerekli veri eksikliği, bölümlendirme için yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayan personel, operasyonla ilgili diğer nedenler ve değişime karşı direnç vb. faktörler nedeniyle global işletmeler pazar bölümlendirmeyi pratik olarak uygulayamamaktadırlar. Papadopoulos ve Martin'e (2011) göre uluslararası pazar bölümlendirme açısından karar verici konumda olanların sistematik ve etkili bir çalışma yürütebilmeleri adına sahip oldukları geçmiş deneyimleri ve pratikten gelen çalışan ve işletme bilgilerini de uluslararası pazar bölümlendirme ve pazar seçimi süreçlerine entegre edebilmeleri gerekmektedir. Temelde yatan sorun ise, bir tarafta akademik araştırmaların daha çok istatistiksel tekniklere odaklanmaları, diğer yanda ise yöneticilerin bölümlendirmenin temellerini ve gerekliliğini tam olarak kavrayamamasıdır (Dolnicar ve Lazarevski, 2009). Birçok işletme bölümlendirme çerçevesini gerek oluşturma gerekse de uygulama sürecinde ciddi biçimde zorlanmaktadır. Bu nedenle pazar bölümlendirmenin önündeki engellerin yapısının ve nedenlerinin anlaşılması, söz konusu engellerin ortadan kaldırılması için atılması gereken ilk adımlardır (Dibb ve Simkin, 2009b). Pazar bölümlendirmenin uygulanmasının önündeki engellerin listesi Tablo 9'da yer almaktadır. Wedel ve Kamakura'nın (2002) da ifade ettiği gibi, stratejik pazar bölümlendirmenin kavramsallaştırılması ve bunun pazarlama araştırma ve stratejilerine entegrasyonu adına yapılması gereken daha çok çalışma bulunmaktadır.

**Tablo 9: Pazar Bölümlendirmenin Uygulanmasının Önündeki Engeller**

<b>Örgütsel kültür</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderlik (bağlılık ve ilgilenim)</li> <li>- İletişim (farklı birimler arası koordinasyon)</li> <li>- Müşteri odaklılık</li> <li>- Planlama kültürü</li> </ul>
<b>Kaynaklar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veri (uygun ve bulunabilir)</li> <li>- Personel (yeterli bilgi, beceri ve deneyime sahip)</li> <li>- Finansal</li> <li>- Zaman (bölümlendirme projesine ayrılan)</li> <li>- Beceriler (bölümlendirmenin ilkelerini ve süreçlerini kavramaya yönelik)</li> </ul>
<b>Bölümlendirme yaklaşımı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planlama süreci</li> <li>- Kurum stratejisiyle uyum</li> <li>- Bölümlendirmenin ilkelerinin anlaşılması</li> </ul>
<b>Operasyonla ilgili konular</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İşletmenin kurumsal yapısı (esneklik ve pazarlamanın durumu ve konumu)</li> <li>- Dağıtım ve satışın yapısı (esneklik)</li> </ul>

Not: Dibb ve Simkin, 2009b

Dibb ve Simkin (2009b) Tablo 9’da yer alan engelleri ayrıca somut ve soyut engeller olarak ikiye ayırmaktadır. Somut engellere bölümlendirme verisinin bulunabilirliği ve diğer kaynaklar göre bazı engeller dahil edilirken; işletme kültürü, iletişim ve liderlik vb. engeller de soyut engeller arasında değerlendirilmektedir. Ayrıca tüm bu engeller işletmelerin genel bir altyapı sorunu olabileceği gibi, gerek bölümlendirme sürecinde gerekse de bölümlendirmenin uygulanması sürecinde etkisini göstermektedir. Bugüne dek, pazar bölümlendirme literatürünün büyük bir kısmı pazar bölümlerinin nasıl oluşturulacağına çoğunlukla teorik açıdan odaklanmış, pazar bölümlerinin pratikte nasıl oluşturulacağını ve söz konusu pazar bölümlerinin pratikte nasıl yönetileceğini ise göz ardı etmiştir (Dibb ve Simkin, 2009b).

#### **4. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Pazar bölümlendirme, pazarlama kavramının en temel konularından biri olup, pazarlama stratejisi oluşturmanın da yapı taşıdır (Wedel ve Kamakura, 2000). Özellikle artan globalleşmeyle birlikte global işletmelerin uluslararası pazarlarda büyüme ve genişleme fırsatları yakaladıkları günümüzde, pazar bölümlendirme, global işletmelere temel beceri ve yetkinliklerini farklı ülkelerde etkili bir biçimde kullanabilmeleri açısından stratejik öneme sahiptir (Craig ve Douglas, 2000). Ancak bölümlendirme uzmanlarının global işletmelere anlamlı ve kullanışlı bölümlendirme yaklaşımı önerememeleri ve gerçekleştirememeleri, üst düzey karar vericileri pazar bölümlendirme konusunda ümitsizliğe sevk etmektedir (Yankelovich ve Meer, 2006). Buradaki temel sorun ise pazar bölümlendirmenin bir pazarlama stratejisi olmak yerine, bir pazarlama araştırması problemi olarak görülmesi ve değerlendirilmesidir (Wedel ve Kamakura, 2002). Pazar bölümlendirmede ise bölümlendirme değişkeni ve yönteminin seçimi ise en kritik role sahip aşamadır. Çünkü seçilen değişken ve yöntem doğrudan pazar bölümlerini belirlemekte, buna dayalı pazarlama stratejilerinin başarısını da doğrudan etkilemektedir. Ancak tüm bunlara karşın literatürde yer alan çalışmaların büyük bir kısmı bölümlendirme değişkenleri, modelleri, araştırma teknikleri ve istatistiksel çözümlerin geliştirilmesine odaklanmış, pratik olarak yapılan bölümlendirmenin nasıl uygulanacağı ve bölümlendirmenin pazarlama stratejilerine nasıl entegre edileceğine pek fazla değinmemişlerdir. Hâlbuki global işletmelerin de bölümlendirme açısından en çok zorlandıkları konuların başında pratik olarak bölümlendirmenin nasıl uygulanacağı gelmektedir (Dibb ve Simkin, 2009a). 2004 yılında 200 üst düzey yöneticiyle yapılan bir çalışmaya göre işletmelerin %59’u büyük bir bölümlendirme projesi başlatmış, ancak sadece %14’ü gerçek değeri ve anlamı olan sonuçlar elde edebilmiştir (Dibb ve Simkin, 2009a). Walters’ın 1997 yılında belirtmiş olduğu global işletmelerin uluslararası pazar bölümlendirme politikalarını ve yöntemlerini geliştirmeleri ve uygulamaları için öğrenmeleri gereken daha çok konu bulunduğu sorunu geçerliliğini hala büyük ölçüde korumaktadır. Uluslararası pazar bölümlendirme konusunda karar vericiler akademik araştırmacılar olmayıp, işin pratiğinde ve uygulamasında yer alan yöneticilerdir. Bu nedenle uluslararası pazar bölümlendirmede karar vericileri ilgilendiren süreçlere daha çok odaklanılması gerekmektedir (Papadopoulos ve Martin, 2011). Çünkü Papadopoulos ve Martin’e (2011) göre uluslararası pazar bölümlendirme sürecinin önündeki en büyük engellerden ve etkili faktörlerden birisi karar vericilerin sahip oldukları özelliklerdir. Pazarlama yöneticilerinin pazar bölümlendirmeye bakış açısı bölümlendirmenin nasıl oluşacağı ve stratejik sonuçlarını doğrudan belirleyecektir. Çünkü en başından itibaren

pazarda doğal olarak oluşmayan/bulunmayan homojen pazar bölümlerinin oluşması dahi buna bağlıdır (Wedel ve Kamakura, 2002). Literatürde yer alan pazar bölümlendirme değişkenlerini ve yöntemlerini ele alan bu çalışmanın global işletmelerin pazar bölümlendirme faaliyetlerinde özellikle yöntem konusunda algıladıkları zorlukları bir miktar da olsa azaltması beklenmektedir. Böylelikle, global işletmeler gerek pazar bölümlendirmenin uygulanmasında, gerekse sonuçlarının yorumlanmasında ve kullanılmasında daha etkin ve aktif olabilecektir.

Uluslararası pazar bölümlendirme sadece stratejik bir karar olmanın ötesinde, aynı zamanda işletmelerin uluslararası pazarlara açılırken ilk pazarı seçimleri, pazar geliştirme kararları ve hedef pazar belirleme kararlarını da içeren uluslararası pazar seçimiyle bir arada düşünülmelidir. Bu anlamda uluslararası pazar bölümlendirme çok daha geniş bir karar verme sürecinin bir parçasıdır. Uluslararası pazar bölümlendirmeye uluslararası pazar seçimi süreçleri ardışık ve devam eden süreçler olarak düşünüldüğünde etkili ve verimli sonuçlar üretebilmektedir. Aksi durum ise gerek uluslararası pazar bölümlendirmeyi, gerekse de uluslararası pazar seçim sürecini zor ve karmaşık hale getirmektedir (Papadopoulos ve Martin, 2011). Benzer bir durumu Douglas ve Craig (2011) de dile getirmektedir. Söz konusu yazarlara göre, pazar bölümlendirme uluslararası pazar fırsatlarının değerlendirilmesi ve pazar ilk giriş stratejilerinin belirlenmesinde kilit öneme sahiptir. Ancak, yazarlar böyle bir durumda önce makro, sonra meso, daha sonra mikro ve en son olarak da durumsal faktörlerin incelenerek pazar bölümlendirmesinin ardışık ve sıralı yapılmasındansa eşanlı, diğer bir ifadeyle tüm değişkenlerin bir arada değerlendirildiği yöntemi önermektedir.

Wind'in (1978) pazar bölümlendirmeye ilgili yapmış olduğu ilk değerlendirme çalışmasından sonra, literatürde yer alan çalışmalar pazar bölümlendirmede kullanılabilecek yeni değişkenlerin ve yöntemlerin geliştirilmesine ve uygulanmasına odaklanmıştır (Dibb ve Simkin, 2009a). Artan küresel tüketici kültürüyle birlikte, uluslararası pazar bölümlendirme yöntem ve değişkenlerinde de önemli değişiklik meydana gelmeye başlamıştır (Nacar ve Uray, 2013). Pazar bölümlendirmede esas olan konu pazarda var olduğunu tahmin ettiğimiz/ön gördüğümüz pazar heterojenliğine en yakın pazar bölümlerini oluşturabilmektir. Bu nedenle gerçekleştirilen tüm pazar bölümlendirme uygulamaları ve modelleri pazarda gerçekte var olan heterojenliğe, bir diğer ifadeyle gerçek pazar yapısına yakınsamaya çalışmaktadır (Wedel ve Kamakura, 2000). Son yıllardaki uluslararası pazar bölümlendirme çalışmaları daha çok model temelli yöntemler kullanmaya başlamıştır (Steenkamp ve ter Hofstede, 2002). Bu nedenle son yıllarda uluslararası pazar bölümlendirmede daha titiz, özenli, teori ve model temelli yaklaşımlar ön plana çıkmaktadır. İleri istatistikî yöntemlerin kullanıldığı, daha gelişmiş uluslararası pazar bölümlendirme yapabilen yöntemlerin günümüze dek gelişmemesinin nedenlerinden biri, bu tür yöntemlerin uygulanabildiği istatistikî paket programlarının yaygın olmamasıdır. Kullanıcı ara yüzü daha iyi ve gelişmiş olan istatistikî paket programların bölümlendirme yöntemlerini de paketlerine dahil etmeleri pazar bölümlendirmenin hak ettiği stratejik öneme uygun olarak popülerliğini daha da arttıracaktır.

Global işletmelerin uluslararası pazar bölümlendirme yaparken en çok dikkat etmeleri gereken konuların başında yapısal eşdeğerlilik gelmektedir. Benzer biçimde yapısal

eşdeğerlilik göz önünde bulundurularak, genel ve gözlemlenebilen bölümlendirme değişkenlerinden ziyade, pazarlama açısından daha çok önem arz eden alan özel bölümlendirme değişkenleri kullanılmalıdır. Örneğin, ekonomik, sosyal, demografik, kişilik, değerler vb. genel değişkenlerden ziyade, bir ürüne ve/veya markaya olan bağlılık, tutum, niyet vb. değişkenler pazarlama açısından daha büyük önem arz etmektedir. Böylelikle, global işletmelerin pazar bölümünü hedefleyebilirliği ve pazar bölümünden geri dönüş alabilirliği iyileştirilebilmektedir. Ancak, yapısal eşdeğerlilik ile bölümlendirmenin başarı kriterleri arasındaki ikilem oldukça keskindir.

Global işletmelerin dikkat etmesi ve üzerinde önemle durması gereken konulardan bir diğeri de uluslararası pazardaki pazar bölümü sayısının, büyüklüğünün ve yapısının zamanla değişebileceğidir (Steenkamp ve ter Hofstede, 2002). Cannon ve Yaprak'a (2011) göre başta küreselleşme süreci olmak üzere, tüketici pazarlarının yaşamakta olduğu kültürel ve teknolojik evrim süreçleri de uluslararası pazardaki tüketici bölümlerinin değişmesine ve dinamik yapıda olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, global işletmeler uluslararası pazarın değişken ve dinamik yapısını dikkate alacak uluslararası pazar bölümlendirme yöntem ve değişkenlerine odaklanmalıdır. Örneğin, Lemmens, Croux ve Stremersch (2012) çalışmalarında zaman serisi modellemeyi gizil değişken modellemeyle birleştirerek, bu dinamizmi yakalayacak bir model geliştirmiştir. Böylelikle, pazar bölümlerinin sabit olmadığı tam tersi yönde sürekli değişken ve dinamik oldukları gerçeğini göz önünde tutan dinamik pazar bölümlendirme çalışmaları da artık literatürde yer almaya başlamıştır, ancak hali hazırda yeterli düzeyde değildir (Cannon ve Yaprak, 2011). Örneğin, gelişmekte olan ülkeler geçirmekte oldukları sosyal, ekonomik, kültürel, teknolojik vb. değişimler nedeniyle geleneksel olarak gelişmiş ülkelerden çok daha farklı yapı sergilemektedir (Li, Seaton ve Tsalikis, 2013). Gupta ve Wang (2013) de gelişmekte olan ülkelerin sahip oldukları çok faktörlü etkiler altında bulunma ve yüksek düzeyli heterojenlik nedeniyle, bu pazarlarda faaliyet göstermeyi kano yapmaktan çok rafting yapmaya benzetmektedir.

Uluslararası pazar bölümlendirmedeki pazar bölümlerinin zamanla değişip değişmeme konusu farklı boyutları ile de incelenmelidir. Örneğin, ilk olarak, pazar bölümünü büyüklüğünün değişimi ve pazar bölümünü oluşturan bireylerin değişimi söz konusu olup, pazar bölümünün genel tercih ve eğilimlerinin değişmediği bir durum söz konusu olabilir. Yine tam tersi bir biçimde, pazar bölümündeki bireylerin değişmediği ancak, pazar bölümünün tercih ve eğilimlerinde değişim olduğu ikinci bir durum da söz konusu olabilir (Wedel ve Kamakura, 2000). Her iki durumda da global işletmelerin gerek pazar bölümünün gerekse de pazar bölümünü oluşturanların değişimini yakından takip etmesi ve buna göre plan ve stratejilerini şekillendirmesi gerekmektedir. Benzer biçimde Cannon ve Yaprak (2011) da uluslararası pazar bölümlendirmede dinamik yaklaşımın yeni bir perspektif olarak uluslararası pazar bölümlerinin nasıl geliştiği, zamanla nasıl değiştiği ve altında yatan temel nedenleri anlamamıza daha iyi yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Gupta ve Wang (2013) de özellikle gelişmekte olan pazarların gelişmiş pazarlardan daha hızlı değiştiğine, dolayısıyla bu pazarlarda faaliyet gösteren global işletmelerin büyük bir ikilemle karşı karşıya kaldıklarını ifade etmektedir. Bu nedenle pazarın gerçek yapısıyla sürekli senkronize olabilecek pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi adına pazarın parçalı yapısındaki tüm verilerin sürekli ve sistematik olarak analiz edilmesinin gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Ancak, dinamik pazar bölümlendirme yöntem ve modellerinin çok yeni

olması ve değişimin hangi değişkenden kaynaklandığının tespitinin zorluğu, hatta ne tür bir değişimin yaşanabileceğinin tahmininin imkânsızlığı gibi etkilerden dolayı dinamik pazar bölümlendirme henüz yeterince verimli bir şekilde kullanılamamaktadır. Tüm bu zorluklara rağmen pazarın dinamik yapısına paralel olarak uluslararası pazar bölümlendirmede gerek değişken, gerekse yöntem açısından pazarın dinamizmini yakalayabilecek çalışmaların yapılması öncelikli konular arasındadır (Dibb ve Simkin, 2009a). Burada temel olarak dikkate alınması gereken konu, uluslararası pazar bölümlendirmede değişken seçimi (içeriği belirleme) ve bölümlendirme yöntemini belirlemenin (bölümlendirme süreci) pazarın dinamizmini yakalayacak ve kapsayacak şekilde yapılması gerçeğidir. Bu nedenle gerek değişken seçimi gerekse de bölümlendirme yönteminin uluslararası pazarı dinamik bir biçimde bölümlendirmeye uygun olması yönünde çalışmalar ve ilerlemeler kaydetmek gerekmektedir (Cannon ve Yaprak, 2011). Aslında, Cannon ve Yaprak'ın (2011) bahsetmiş oldukları dinamik süreçte pazarlar homojen yapıdan daha karmaşık yapılara doğru evrilmektedir. Bu nedenle, gerek artan heterojenleşme, gerekse sürecin değişken yapısı uluslararası pazarlarda dinamik pazar bölümlendirmesini zorunlu kılmaktadır. Tüm bu nedenlerle Lemmens, Croux ve Stremersch (2012) uluslararası pazar bölümlendirme açısından pazarın dinamik yapısını göz önünde bulunduran dinamik bir uluslararası pazar bölümlendirmesi gerçekleştirmiştir. Geliştirdikleri modele göre bölümlerin zamanla değişimini ve hangi ülkenin zamanla hangi pazar bölümüne dahil olabileceğini tahmin etmişlerdir. Her ne kadar dinamik pazar bölümlendirmesi gerçekleştirmiş olsalar da hali hazırda bu çalışma da ülke düzeyinde uluslararası pazar bölümlendirmesi yapmış olup, tüketici düzeyinde uluslararası pazar bölümlendirmesi gerçekleştirememiştir. Gelecekteki çalışmaların tüketici düzeyinde uluslararası pazar bölümlendirmesi üzerinde gelecekte daha çok çalışma yapılması gerekmektedir.

Ancak, dinamik pazar bölümlendirmenin henüz çeşitli güçlükleri olsa da, tahmin edici ve ardıl yöntemlere dikkati çekmesi açısından da önemlidir. Nitekim, hangi analitik yöntem kullanılırsa kullanılsın global işletmeler kendileri açısından önemli çıkarımlar sunmayan öncül ve tanımlayıcı pazar bölümlendirme yöntemlerinden ziyade kendileri için daha stratejik sonuçlar sağlayabilecek olan ardıl ve tahmin edici yöntemleri kullanmalı ve model temelli uluslararası pazar bölümlendirmesi yapmalıdır. Wedel ve Kamakura'ya (2002) göre de oluşturulan pazar bölümlerinin tahmin gücünün ampirik olarak test edilmesi gerekmektedir. Böylelikle, global işletmeler uluslararası pazar bölümlendirmeyi yönetsel karar alma süreçlerine daha kolay adapte edebilecektir. Burada en önemli katkıyı sağlayabilecek yöntemlerden birisi de Bayes karar alma modelleridir.

Walters'ın (1997) da önerdiği gibi global işletmelerin stratejik iş kolları, işletme amaç ve hedefleri, faaliyet gösterilen pazar vb. birçok karar değişkenine göre birden fazla (çoklu) uluslararası pazar bölümlendirme stratejisi ve süreci uygulaması, tek bir uluslararası pazar bölümlendirme stratejisi ve süreci uygulamasından daha gerçekçi ve doğru olacaktır. Burada uygulanacak olan tek bir global pazarlama stratejisidir; ancak uluslararası pazar bölümlendirme stratejileri, süreçleri ve yaklaşımları aynı global işletme içerisinde tek bir yapıda olmak durumunda değildir. İşletmenin amaç, hedef ve stratejilerine bağlı olarak çoklu ve karma bir yapıda olabilir. Ancak diğer taraftan, çoklu uluslararası pazar bölümlendirme stratejilerinin ve süreçlerinin tek bir global pazarlama stratejisine entegre edilmesi de ayrı bir konu olup, global işletme açısından da bazı zorlukları içerisinde barındırmaktadır. Bölümlendirme pratiğini işletme stratejisi ve politikalarıyla ilişkilendirme



ve söz konusu strateji ve politikalara dahil etme konusun büyük eksiklikler ve açıklar bulunmaktadır (Walters, 1997). Dibb ve Simkin'in (2009a) ifade ettiği pazar bölümlendirmenin teorik ve pratik ayrılığı da sürece dahil olunca konu daha da karmaşık bir hal alabilmektedir. Yine Wedel ve Kamakura'nın (2002) da ifade ettiği gibi, pazar bölümlendirmenin söz konusu olması için pazarda yeterli düzeyde heterojenlik bulunmalı, bir sonraki aşama olarak ise işletmenin ölçek ekonomisinden faydalanabilmesi açısından gerek üretim, gerek lojistik, gerekse de pazarlama uygulamalarının gerçekleştirilebileceği pazar bölümlerinin varlığı ele alınmalıdır.

Uluslararası pazar bölümlendirme çalışmalarının ülke bölümlendirmeden tüketici düzeyinde uluslararası pazar bölümlendirmeye kayması gerektiği literatürde ifade edilmiştir (Walters, 1997; Steenkamp ve ter Hofstede, 2002; Nacar ve Uray, 2013). Buna ek olarak, örgütler arası pazarlarda da örgütsel müşterilerin gerek ülke içerisinde, gerekse ülkeler arasında beklenti ve tercihlerine göre bölümlendirilmesi (Mentzer, Myers ve Cheung, 2004) örgütler arası pazarlarda faaliyet gösteren global işletmeler açısından önemlidir. Tüm bunlara ek olarak, global işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını göz önünde bulunduracakları pazar bölümlendirmeye yönelmeleri bu işletmelerin müşteri odaklı olma eğilimlerini teşvik edecektir. Bu durumun da global işletmelere rekabet avantajı sağlaması, dolayısıyla da karlılıklarını iyileştirmesi beklenmektedir (Dibb ve Simkin, 2009b).

Uluslararası pazar bölümlendirme literatürünü bir arada değerlendiren bu çalışma sadece global işletmelere uluslararası pazar bölümlendirme açısından önerilerde bulunmayıp, gelecekteki çalışmalar açısından önemli bir araştırma gündemi de sunmaktadır. Dibb ve Simkin'in de (2009a) ifade ettiği üzere bölümlendirme ve firma performansı arasındaki ilişki ve bunun ölçümü, bölümlendirmenin sağladığı verimlilik artışı ve bölümlendirme sürecinin etkin bir biçimde uygulanması, bölümlendirmenin etkinliği konuları daha çok araştırılması gereken konular arasında yer almaktadır. Çünkü global işletmelerdeki yöneticiler gerçekleştirmiş oldukları pazar bölümlendirme çalışmalarının etkilerini ve etkililiğini ortaya koyma konusunda kendi üzerlerinde büyük bir baskıyla karşı karşıyadırlar. Benzer biçimde, sadece bölümlendirmenin değil, bölümlendirmenin önemli birer tamamlayıcıları olan hedefleme ve konumlandırmanın performansının ölçülmesi de uluslararası pazar bölümlendirme literatürünün önemli araştırma alanları arasında yer almalıdır. Yine, uluslararası pazar bölümlendirmenin global işletmelerin maliyetlerini ne kadar azalttığı ve pazardaki muhtemel değişikliklere ne denli cevap verebildiği de ölçülmesi ve üzerinde çalışılması gereken alanlar arasındadır. Buna karşın, mevcut literatür, yeni bölümlendirme değişkenleri ve yöntemlerinin geliştirilmesine ve tespitine odaklanmış olup, global işletmelerin nasıl daha etkili pazar bölümlendirmesi yapacağı konusunda yeterli değildir (Dibb ve Simkin, 2009b). Ayrıca Walters (1997) uluslararası pazarda uluslararası pazarlama programlarını daha standart geliştirebilen ve bu konuda aktif olan işletmelerin uluslararası pazar bölümlendirmede de daha yaratıcı ve enerjik olduğunu ifade etmektedir. Ancak hali hazırda söz konusu etki ve ilişki ne araştırılmış ne de test edilmiştir. Yine örgütler arası pazarlar açısından da uluslararası pazar bölümlendirme çalışmalarının yaygınlaştırılması bu alana önemli katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKLAR

- Alden, D. L., Steenkamp, J.-B. E. M. ve Batra, R., (1999). Brand positioning through advertising in Asia, North America, and Europe: The role of global consumer culture, *Journal of Marketing*, 63 (1), 75-87.
- Cannon, H. M. ve Yaprak, A. (2011). A dynamic framework for understanding cross-national segmentation. *International Marketing Review*, 28(3), 229-243.
- Cleveland, M., Papadopoulos, N. ve Laroche, M. (2011). Identity, demographics, and consumer behaviors International market segmentation across product categories, *International Marketing Review*, 28 (3), 244-266.
- Craig, C. S. ve Douglas, S. P., (2000). Configural advantage in global markets, *Journal of International Marketing*, 8 (1), 6-26.
- Dibb, S., (2004). Further Thoughts on a Market Segmentation Research Agenda, Academy of Marketing SIG Conference Proceedings, *Thexis*, University of St. Gallen, Switzerland.
- Dibb, S. ve Simkin, L. (2009a). Editorial: Bridging the segmentation theory/practice divide. *Journal of Marketing Management*, 25 (3-4), 219-225.
- Dibb, S. ve Simkin, L. (2009b). Implementation rules to bridge the theory/practice divide in market segmentation. *Journal of Marketing Management*, 25 (3-4), 375-396.
- Dolnicar, S., & Lazarevski, K. (2009). Methodological reasons for the theory/practice divide in market segmentation. *Journal of Marketing Management*, 25(3/4), 357-373.
- Douglas, S. P. ve Craig, C. S. (2011). The role of context in assessing international marketing opportunities. *International Marketing Review*, 28 (2), 150-162.
- Frank, R. E., Massy, F. ve Wind, Y. (1972). *Market segmentation*, Englewood, Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Gaston-Breton, C. ve Martin, O. M. (2011). International market selection and segmentation: a two-stage model, *International Marketing Review*, 28 (3), 267-290.
- Gupta, A., & Wang, H. (2013, July 25). *Coping With Change in Emerging Markets*. Retrieved July 31, 2015, from Harvard Business Review - International Business: <https://hbr.org/2013/07/coping-with-change-in-emerging-markets>
- Hassan, S. S., Craft, S. ve Kortam, W., (2003). Understanding the new bases for global market segmentation, *Journal of Consumer Marketing*, 20 (5), 446-462.
- Lemmens, A., Croux, C., & Stremersch, S. (2012). Dynamics in the international market segmentation of new product growth. *International Journal of Research in Marketing*, 29, 81-92.
- Li, T., Seaton, B., & Tsalikis, J. (2013). Emerging Customers, Market Knowledge Competence, and Investor Transition: The Experience of MNCs in China. *Journal of Global Marketing*, 26, 115-136.
- Mentzer, T. J., Myers, B. M. ve Cheung, M-S., (2004). Global market segmentation for logistics services, *Industrial Marketing Management*, 33, 15-20.
- Nacar, R. ve Uray, N. (2013). Küresel tüketici kültürü kavramıyla birlikte değişen pazar bölümlendirme yaklaşımları: Uluslararası pazarlama literatürüne bakış, *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (8), 23-51.
- Papadopoulos, N. ve Martin, M. O., (2011). International market selection and segmentation: perspectives and challenges, *International Marketing Review*, 28 (2), 132-149.
- Riefler, P., Diamantopoulos, A. ve Siguaw, J. A. (2012). Cosmopolitan consumers as a target group for segmentation. *Journal of International Business Studies*, 43, 285-305.
- Schlager, T., & Maas, P. (2013). Fitting International Segmentation for Emerging Markets: Conceptual Development and Empirical Illustration. *Journal of International Marketing*, 21(2), 39-61.
- Steenkamp, J.-B. E. M. ve Baumgartner, H., (1998). Assessing measurement invariance in cross-national consumer research, *Journal of Consumer Research*, 25, 78– 90.
- Steenkamp, J.-B. E. M. ve ter Hofstede, F. (2002). International market segmentation: issues and perspectives, *International Journal of Research in Marketing*, 19, 185-213.
- Ter Hofstede, F., Wedel, M. ve Steenkamp, J.-B. E. M. (2002). Identifying spatial segments in international markets, *Marketing Science*, 21 (2), 160-177.
- Walters, P. G. (1997). Global Market Segmentation: Methodologies and Challenges. *Journal of Marketing Management*, 13, 165-177.

- Wedel, M. ve Kamakura, W. A. (2000). *Market segmentation: conceptual and methodological foundations*, 2nd Edition. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishing.
- Wedel, M. ve Kamakura, W. (2002). Introduction to the Special Issue on Market Segmentation, *International Journal of Research in Marketing*, 19 (3), 181-183.
- Wind, Y. (1978). Issues and advances in segmentation research, *Journal of Marketing Research*, 15, 317-337.
- Yankelovich, D. ve Meer, D. (2006). Rediscovering Market Segmentation, *Harvard Business Review*, 84 (6), 122-131.
- Yip, G. S. (1995). *Total global strategy*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

## THE EFFECT OF PATH-GOAL LEADERSHIP STYLES ON WORK GROUP PERFORMANCE: A RESEARCH ON JEWELLERY INDUSTRY IN ISTANBUL

DOI: 10.17261/Pressacademia.2015414468

Fahri Erenel<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Istanbul Kemerburgaz University. [fahri.erenel@kemerburgaz.edu.tr](mailto:fahri.erenel@kemerburgaz.edu.tr)

### Keywords

Leadership, path-goal leadership styles, work performance, work satisfaction, work group diversity

### JEL Classification

D23,M1,M12

### ABSTRACT

Individuals who embraces one of the leadership styles of Path-Goal Leadership Theory which is one of the leadership theories, can be succesful at making the work group effective, for these leadership styles enables leaders to assess needs and clarify goals. Looking at studies in Turkish literature, it is noticed that leadership behaviours were examined in the terms of Path-Goal Leadership Theory however the relationship between leadership styles in this theory and work performance were not examined sufficiently and motivation is ignored. In this study, Path-Goal Leadership Theory will be examined in viewpoint of management, under the title of Motivation Process Theories. It is aimed that validity of path-goal leadership theory and effect on work performance in several jewellery firms in İstanbul to be tested. Questionnaires prepared for the study had been sent to various jewellery firms and 135 valid questionnaires were obtained. Obtained data was interpreted via factor analysis, two variables analysis and multiple regression analysis.

## YOL-AMAÇ LİDERLİK STİLLERİNİN ÇALIŞMA GRUBUNUN PERFORMANSINA ETKİSİ: İSTANBUL'DAKİ KUYUMCULUK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

### Anahtar Kelimeler

Liderlik, yol-amaç liderlik stilleri, çalışma performansı, iş tatmini, iş grubu çeşitliliği

### JEL Sınıflandırması

D23,M1,M12

### ÖZET

Liderlik teorileri arasında yer alan Yol-Amaç Liderlik stillerinden birini benimseyen bireyler, bu liderlik stilleri ihtiyaçların değerlendirilmesi ve hedeflerin ortaya konmasına olanak sağladığı için çalışma grubunun daha etkin olmasında başarılı olabilmektedir. Türk literatüründe yapılan çalışmalara bakıldığında Yol-Amaç Liderlik Teorisi kapsamında genel olarak liderlik davranışlarının incelendiği, fakat bu teoride yer alan liderlik stillerinin çalışma performansı ile ilişkisinin yeterince incelenmediği ve motivasyon boyutunun göz ardı edildiği görülmektedir (Sökmen ve Boylu, 2009). Bu çalışmada, Yol-Amaç Liderlik Teorisi yönetim açısından Motivasyon Süreç Yaklaşımları başlığı altında incelenecektir. İstanbul'da yer alan çeşitli kuyumcu işletmelerinde Yol-Amaç Liderlik Teorisinin geçerliliğinin test edilmesi ve çalışma performansına etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında hazırlanan anketler çeşitli kuyumcu işletmelerine gönderilmiş ve 135 geri dönüş olmuştur. Elde edilen verilere faktör analizi, iki değişkenli analiz ve çoklu regresyon analizi yapılarak, sonuçlar yorumlanmıştır.

## 1. GİRİŞ

Liderlik, pek çok kez araştırma konusu olmuş, özellikle hakkındaki teorilerin çeşitliliği nedeniyle diğer konular içerisinde de irdelenmiş ve birbirinden çok farklı biçimlerde tanımlanmıştır (Abelson vd., 1984; Can vd., 1998).

Küreselleşme ile rekabet avantajı kazanmak için yetenekli, eğitimli ve hızlı işgücü ihtiyacını karşılamak ve çeşitli işgüçlerini dengelemek organizasyonların üzerinde baskı oluşturmaktadır (Harris 1996). Örgütsel liderler finansal rekabeti sürdürebilmek için içinde birçok personelin çalıştığı çeşitli grupları etkin motive etme yöntemlerini benimsemek zorundadır (Cohen ve Bailey, 1997).

Grupların etkin çalışabilmesi için grup üyelerinin ekip çalışması, özen gösterme ve güven vermenin temel grup değerleri olduğunu bilmeleri gerekir (Campbell ve Swift, 2006; Gil vd.,2005; Kochan vd.,2003; Harrison vd.,1998). Bu tür değerleri yaratabilen başarılı grup liderlerine sahip örgütlerin, rekabete katkı sağlayan yüksek seviyede bir grup etkinliğini sağladığı söylenebilir (Cohen ve Bailey, 1997).

Bununla birlikte uygun bir liderin grubun performansını yükselttiği, grup üyelerinin iş tatminini arttırdığı ve iş döngüsü eğilimlerini azalttığı kabul edilmiş olmasına rağmen, yapılan literatür araştırmasında belirgin liderlik türlerinin iş grubu etkinliği ve iş döngüsü eğilimleri üzerindeki etkisini inceleyen araştırmaların yetersiz olduğu görülmektedir (Duemer vd., 2004, Ogonna ve Harris, 2000).

Liderlik teorileri arasında yer alan Yol-Amaç Liderlik stillerinden birini benimseyen bireyler, bu liderlik stilleri ihtiyaçların değerlendirilmesi ve hedeflerin ortaya konmasına olanak sağladığı için çalışma grubunun daha etkin olmasında başarılı olabilmektedir (Ogonna ve Harris, 2000).

Bununla birlikte liderlik ve liderlik teorileri hakkında birçok farklı tanımın olması bu konu hakkında araştırma yapanların belirgin bir yaklaşımı tercih etmesini zorunlu kılmıştır. Bu teoriler yalnızca liderlik teorisyenleri tarafından değil aynı zamanda yönetim ve organizasyon teorisyenleri tarafından da ele alınmaktadır. Liderlik ve liderlik teorilerinin iki ayrı disiplinden akademisyenlerce ele alınması teorilerin ele alındığı yaklaşım açısından da farklılıklara neden olmuştur. Örneğin Yol-Amaç Liderlik Teorisi yönetim açısından Motivasyon Süreç Yaklaşımları içerisinde yer alırken, liderlik teorilerine göre Durumsallık Yaklaşımıyla ele alınır (Koçel, 2010; Uzun ve Dirlik, 2007; Can vd., 1998; Abelson vd.,1984).

Türk yazını incelendiğinde Yol-Amaç Liderlik Teorisi'nin yönetim açısından Motivasyon Süreç Yaklaşımları içerisinde ele alınmasına rağmen bu yaklaşımlar ile arasındaki ilişkinin yeterince incelenmediği görülmektedir. Yine yapılan çalışmalara bakıldığında Yol-Amaç Liderlik Teorisi kapsamında genel olarak liderlik davranışlarının incelendiği fakat liderlik stillerin çalışma performansına etkisinin yeterince incelenmediği de görülmektedir (Avan ve Noreen, 2011; Sökmen ve Boylu, 2009).

Bu çalışmada Yol-Amaç Liderlik Teorisi'nin Türk örneklemindeki geçerliliği test edilerek, bu bağlamda başvuru liderlik stilleri ile çalışma performansı arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmıştır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde literatür araştırmasına yer verilmiştir. Literatür araştırması kapsamında; motivasyon kavramı, motivasyon süreçleri ile Motivasyon Süreç yaklaşımlarından Bekleyiş Teorisi'nin Yol Amaç Teorisi ile ilişkisi üzerinde durulmuştur.

Bekleyiş Teorisi ve Yol Amaç Teorisi arasındaki ilişki ortaya konduktan sonra yöntem bölümünde çalışma kapsamında uygulamaya konulan araştırma yöntemleri açıklanmıştır. Anketler hazırlanırken motivasyona yönelik sorulara daha fazla yer verilmiş ve çalışma performansını asıl etkileyen unsurun motivasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen diğer bulgular sonuç bölümünde yorumlanarak, önreilere yer verilmiştir.

## **2.MOTİVASYON KAVRAMI**

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek amacıyla kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır. Başka bir tanıma göre ise motivasyon, bir insanı belli bir amaç için harekete geçiren güçtür (Eren, 2004). Bir diğer tanıma göre ise içten gelen itici güçlerle belirli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlardır (Tevrüz vd., 1999). Tüm bu tanımların ortak noktası ise belirli bir hedefe yönetilmiş davranışları ile insandır. Motivasyon bireyi bazı etkilere maruz bırakarak onun bu etkiler olmadan önce göstereceği hareketten başka bir şekilde hareket etmesini sağlar (Şimşek vd., 2001).

Örgütler, var olma nedenleri olan misyon ve vizyonlarını çalışanları vasıtasıyla gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bu noktada da motivasyon önem kazanmaktadır. Çalışanların örgütlerinin misyon ve vizyonuna göre yönlendirilmesi ve motive edilmesi yönetimin en önemli fonksiyonları arasında yer alır. Özellikle Sanayi Devrimi sonrasında görülen küreselleşme, teknolojik gelişmeler, bilginin yaygınlaşması ve uzmanlaşma gibi nedenlerle çalışanların işe karşı tutumları değişmiş ve böylelikle çalışan motivasyonu daha önemli hale gelmiştir. Sonuç olarak, basit motivasyon teorileri yerini daha kapsamlı teorilere bırakmıştır.

Örgütsel motivasyon bireylerin ve örgütün ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir çalışma ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için gerekli etkiye maruz kalması ve isteklendirilmesi sürecidir (Can, 2005). Başka bir deyişle motivasyon, çalışanların işlerini verimli ve etkin biçimde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamının sağlanmasıdır (Özden, 2012). Motivasyonda söz konusu olan çalışanların eğitim durumları ve yetenekleri ile kişisel çalışma kapasitelerinin tam kullanımının yönetici tarafından harekete geçirilmesidir (Şimşek vd.2001).

Motivasyon, çalışma performansını belirleyen önemli unsurlardan biridir. Yüksek motivasyon düzeyinin çalışanların daha fazla performans göstermelerine önemli katkısı bulunması nedeniyle motivasyonu anlamak önemlidir (Semerci, 2005). Çalışanların yüksek performans göstermeleri, yeteneklerinin olduğu kadar motivasyonlarının da olmasına

bağlıdır. Motivasyon düzeyinin düşük olması durumunda, iyi eğitim almış, işi için gerekli beceri ve kaynaklara sahip bir çalışandan bile hedeflenen verimi almak mümkün değildir. Yine bu denkleme göre motivasyon düzeyinin sıfır olması durumunda performans da sıfır olacaktır (Semerci, 2005).

Motivasyonla olumlu iş tutum ve davranışları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Eğer bir çalışanın işi ile ilgili motivasyon düzeyi düşük ise işe gelmeme, geç kalma ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkar ve bu durum hem örgütün performansını ve verimliliğini olumsuz yönde etkiler hem de örgüt açısından büyük maddi kayıplara neden olur (ODTÜ-SEM, 1998).

## **2.1. Motivasyon Süreci**

Motivasyon, fizyolojik ve psikolojik yoksunluk veya ihtiyaçla başlayan ve belirli bir amaca yönelik bir davranış ya da güdüyü harekete geçiren, devam ettiren süreçtir (Ceylan vd., 2005). Başka bir deyişle motivasyon, insan davranışlarının belirlendiği, etki yoluyla yönlendirildiği, açıklandığı davranışsal bir yönetim sürecidir (Eroğlu, 2004) Bireyin örgütsel amaçlara yönelik motivasyonu sağlanmadıkça örgütsel edimler istenilen düzey ve verimlilikte olmayacaktır (Öztürk ve Dündar, 2006). Bu sebeplerden dolayı örgütler açısından motivasyon süreci büyük öneme sahiptir.

Motivasyon süreci tatmin edilmemiş ihtiyaçlar, dürtü veya güdü, araçsal davranışlar ve hedefler gibi çeşitli unsurları da içermektedir. Bu unsurların birbirleriyle etkileşimleri sonucunda motivasyon süreci meydana gelmektedir. Bu sürecin birinci aşamasında görülen ihtiyaçların ardında yatan neden güdüdür. Kişinin ihtiyaçlarının uyarılması sonucu kişi belli davranışlar sergileyecektir. Bu davranışlar yoluyla kişi ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışacaktır. Motivasyon süreci bu şekilde devam edecektir. Başka bir tatmin edilmemiş ihtiyaç ortaya çıktığında aynı süreç kendini tekrarlayacaktır. Davranışın ardında yatan faktörlere etki ederek, bireyleri harekete geçirmek ve bu bireylerin enerjilerini belli bir yönde yoğunlaştırmalarını sağlamak motivasyon ile gerçekleşecektir (Eroğlu, 2004).

## **2.2. Süreç Teorileri**

Kapsam teorilerinden daha farklı olan süreç teorileri motivasyona neden olan faktörleri değil, motivasyonun oluştuğu süreci başından sonuna kadar incelemektedir. Davranışın nasıl başladığını, ne şekilde yönlendirildiğini ve nasıl devamlılığının sağlandığını açıklamaya çalışır. Bu teoriler, davranışın altında yatan belirli psikolojik süreçlere odaklanır ve bilhassa kişilerin davranışlarıyla ilgili karar alma sürecinin işleyişini açıklamaya ağırlık verir (Porter vd., 2003). Süreç teorileri, amaçların davranışı harekete geçirme sürecini inceleyerek, bu süreç sonucunda bireylerin nasıl motive edilebileceğini bir model olarak inceler (Eroğlu, 2004). Bu çalışmada süreç teorilerinden Bekleyiş Teorisi ile Yol-Amaç Liderlik Teorisi arasındaki ilişki üzerinde durulacaktır.

### 2.2.1. Eşitlik Teorisi

İş yerindeki sosyal etkileşimlerin, çalışanların işlerine karşı tutumları ile örgütteki katılım durumlarını nasıl etkilediğini inceleyen sosyal değiş tokuş süreç teorilerinden biridir. 1960'lı yıllarda Stacy J. Adams tarafından ortaya konmuştur ve motivasyonun temelinde insanların kendilerine eşit davranılması isteğinin yattığını belirtir. Teori dört temel kavram üzerine kuruludur:

- 1) Kişi: Eşitliği/eşitsizliği algılayan kişi
- 2) Diğer Kişi: Ödül ve katkı anlamında kıyaslama yapılan kişi
- 3) Ödüller (çıktılar): Kişinin çalışması karşılığı elde ettiği ücret, ekstra ödemeler, statü, iyi çalışma koşulları gibi ödüller
- 4) Katkılar (girdiler): Kişinin işine taşıdığı eğitim, deneyim, zeka, yetenek gibi özellikler.

Adams'a (1965) göre çalışanlar, bir örgütle olan ilişkilerini örgüte sağladıkları katkıların karşılığında ödül elde ettikleri bir değiş tokuş süreci olarak algırlar. Çalışanlar işe yönelik katkıları (deneyim, eğitim, yetkinlik, emek vb.) ile bu katkılar sonucu elde ettikleri ödülleri (ücret artışları/düzeyleri, statü vb.) gösteren ödül-katkı oranlarını, benzer bir işi yapan diğer kişilerin ödül-katkı oranları ile karşılaştırırlar.

Karşılaştırma sonucunda eğer çalışanın oranı benzer durumdaki kişilerin oranına denk ise, çalışan için eşitlik halinin olduğu söylenebilir. Bu durumda çalışan durumun adil olduğunu düşünür. Eğer çalışan oranın eşit olmadığını görürse eşitsizlik gerilimi yaşar. Çalışan kendisinin diğerlerine kıyasla daha az ödüllendirildiğini düşünüyorsa bu durum kişide kızgınlık, daha çok ödüllendirildiğini düşünüyorsa suçluluk yaratır. Kişi bu durumu ortadan kaldırmak amacıyla bilişsel ve davranışsal stratejiler geliştirir. Adams'a göre bu olumsuz gerilim hali, kişiye gerekli motivasyonu sağlamaktadır (Semerci, 2005).

Eşitlik teorisi ile ilgili vurgulanması gereken birkaç nokta bulunmaktadır. Öncelikle, çalışanda eşitlik veya eşitsizlik duygusunun oluşması için gerekli koşulların, durumdan daha çok kişinin katkı ve ödülleri algılamasına bağlı olmasıdır. Çalışanın yüksek katkısına rağmen düşük ödüller alması kesinlikle eşitsizlik hissedeceği anlamına gelmemektedir, eğer kıyaslama yaptığı kişi de aynı durumda ise eşitsizlik hissetmeyebilir. Eşitsizlik duygusu çalışanın kıyaslama yaptığı kişiye oranla hem yüksek hem de düşük ücret alması durumunda ortaya çıkabilmektedir (Semerci, 2005).

Literatüre göre eşitsizlik durumu ile karşılaşan bir çalışan bu durumu ortadan kaldırmak amacıyla aşağıda verilen altı yöntemden birini kullanacaktır:

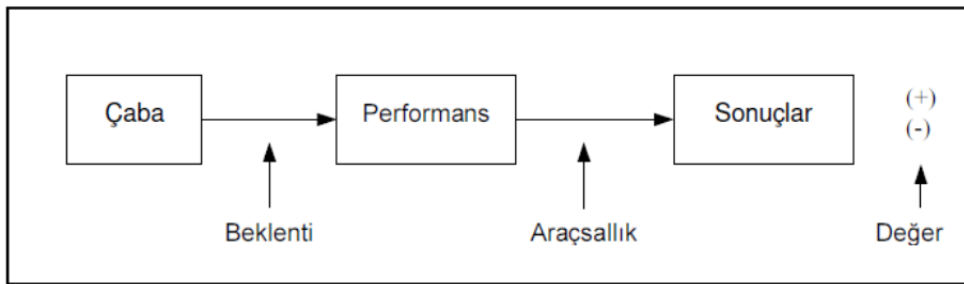
- Kişi katkılarını değiştirir.
- Kişi ödülleri değiştirir.
- Kişi tutumlarını değiştirir.
- Kişi karşılaştırma yaptığı kişinin katkı ve ödülleri değiştirmeye çalışır.
- Kişi kıyaslama yaptığı kişiyi değiştirir.
- Kişi eşitsizlik durumundan uzaklaşır (Adams, 1965).



### 2.2.2. Bekleyiş Teorisi

Victor H. Vroom (1964) tarafından ortaya konulan bu teorinin temelleri Lewin ve Tolman'ın insan davranışının maksatlı, amaca yönelik ve genel olarak bilinçli niyetlere dayalı olduğuna savunan çalışmalarına (Steers vd., 2004) dayanır. Bu teorinin temelinde belli bir davranışın belli bir sonuç tarafından izleneceği ihtimali vardır (Berzek, 1998). Bekleyiş Teorisine göre bireylerin davranışları alternatifler arasından bilinçli olarak yaptıkları seçimlerin bir sonucudur. Bu seçimler özellikle inanç ve tutumların algılanıp oluşması gibi süreçlerle sistematik olarak ilişkilidir. Burada kişinin amacı faydalarını maksimize ederken zararlarını minimize etmektir. Vroom'a göre çalışanlar çeşitli davranışlarını bilinçli biçimde değerlendirir ve kendilerini değer verdikleri işle ilgili ödüllere ulaştıracak olan davranışları seçer. Bu sebeple çalışanlar, başaracaklarına inandıkları görevleri çekici bulur ve bu görevler için çaba harcamak ister. Bekleyiş Teorisine göre kişilerin çaba harcama potansiyelleri oldukça önemlidir. Teori bu potansiyelleri hesaplamaya çalışır ve kişilerin rasyonel karar verdiklerini farz eder (Semerci, 2005).

**Şekil 1: Bekleyiş Teorisine Göre Motivasyon**



Kaynak : Cherrington, 1994, s.149.

Bekleyiş teorisine göre motivasyon en basit haliyle şu şekilde formülize edilebilir:

$$\text{Motivasyon} = \text{Bekleyiş} \times \text{Değer} \times \text{Araçsallık}$$

1987 yılında Pinder tarafından belirtildiği üzere çalışanın beklentiler, araçsallıklar ve değerler hakkındaki düşünceleri bireyde motivasyon "gücü" oluşturmak için birbiriyle etkileşim halindedir. Burada "gücün" bir çalışanın belli bir yönde hareket etme niyetinin derecesini temsil ettiği söylenebilir (Semerci, 2005). Davranışın muhtemel sonuçlarını tahmin etmek için bilişsel yeteneği vurgulamasından dolayı algı beklenti teorilerinde oldukça önemli bir role sahiptir (Kreitner ve Kinicki, 2004)

Bu teorinin temel katkısı bireylerin amaçları ile iş yaşamlarındaki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır (Can vd., 1998). Bu teorinin bir diğer katkısı ise bireysel algılama düzeyleri farklı olduğunda davranış ve motivasyonların da farklı olacağını üzerinde durulmasıdır (Adair, 2003). Motivasyonu arttırmak için yönetici çalışanların ihtiyaçlarını iyi

belirlemeli, örgütte rasyonel sonuçları tanımlamalı ve çalışanların amaca ulaşmak için gerekli beceri ve isteğe sahip olmalarını sağlamalıdır (Daft, 2003).

### **2.2.3.Porter-Lawler Modeli**

Bekleyiş Teorisi'nin geliştirilmiş halidir. Porter ve Lawler, Vroom'un çalışanların göstereceği çabanın elde edecekleri sonuçlara verdikleri değere ve gösterdikleri çabanın bu ödülleri elde etmelerini sağlayacağı inancının derecesine bağlı olduğu düşüncesini kabul etmektedir. Ancak, çabanın her zaman performansla sonuçlanamayabileceğini belirterek, değerler ve beklenti ile çaba ve motivasyon arasındaki ilişkilerin daha karmaşık olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Porter-Lawler modeli temel olarak ücretin çalışanların motivasyonu üzerindeki rolünü açıklamaya çalışmıştır. Bu model yöneticilere örgütlerde motivasyon ile ilgili durumları anlamak ve analiz etmek üzere temel olması ve örgütlerin ödüllendirme politika ve uygulamalarının etkinliğinin değerlendirilmesi için yol göstermesi açısından faydalı olmuştur (Porter vd., 2003).

### **2.2.4.Amaç Teorisi**

Locke tarafından geliştirilen motivasyon teorisine göre bireylerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon düzeylerini de belirleyecektir (Koçel, 2010). Bireylerin, kendilerini tatmin eden amaçlara önem verdikleri öne sürülür. Bu anlayışa göre insanlar yemek, para, ikramiye, sevgi vb. elde etmek için davranırlar ve böylelikle ihtiyaçlarını tatmin etmiş olurlar (Cooper ve Sawaf, 2000).

Bu teori amaçlara bağlılık, görev zorluğu ve önemi ile geribildirim gibi olguların bireyin performansı üzerindeki etkisini incelemiştir (Locke, 2004). Buna göre teorinin önermeleri aşağıdaki gibidir:

- Belirli amaçlar, genel amaçlara kıyasla daha yüksek performansa neden olur.
- Amacın zorluğu oranında performansa genellikle artar.
- Amaçların performansını arttırmak için çalışanın amaçları kabul etmesi veya onlara bağlı kalması gerekir.
- Performansı değerlendirmek için kullanıldığında amaçlar daha etkili olacaktır.

Örgütler, spesifik, ilgili ve zorlayıcı amaçlar belirleyip, çalışanların bu amaçlara bağlanmasını başardıkları sürece etkili bir amaç belirlemiş olacaklardır. Fakat bu tek başına yeterli değildir. Geribildirim motivasyonun temel unsuru olduğu için geribildirim de etkili bir amaç belirleme için gerekli bir koşuldur (McShane ve Glinow, 2003). Amaçların belirlenmesi, ancak geribildirim bireye amaca ilişkin bir ilerleme fırsatı verdiği zaman etkili olacaktır (Johns, 2003).

Tüm bu verilere dayanarak araştırmanın ilk hipotezi aşağıda verilmiştir:

- H1. Yol Amaç Liderlik stilleri ile iş grubu etkinliği arasında istatistiksel açıdan önemli bir ilişki vardır.

### 2.2.5.Yol-Amaç Teorisi

1970'li yılların başında Robert House ile Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen Yol-Amaç Liderlik Teorisi büyük ölçüde Ohio liderlik araştırmaları ile Vroom'un güdüleme konusundaki Bekleyiş Kuramına dayanmaktadır (Koçel, 2010; Boddy, 2008; Hersey vd., 1996). Temelde Yol-Amaç Teorisi lider davranışlarının, astların motive edilmesi, doyum ve performansı üzerine olan etkilerini açıklamaya çalışır (Keçecioglu, 2003).

Bu kuram insan davranışlarını:

- İnsanın bir davranış aracılığı ile ulaşmak istediği sonuç, yani bekleyiş ile
- Bu sonuçlara ilişkin kişinin verdiği değer etkilediğini belirtmektedir (Bingöl, 1997).

Bu teoriye göre bireyin bir davranış biçimini ortaya koyması, o bireyin ihtiyaçlarına ve bu davranışın ihtiyaçları tatmin edebilme özelliğine dayanmaktadır (Tekarslan vd., 1989). Yol Amaç Teorisi; liderin, astlarının bireysel güçleri ile iş başarımlarını nasıl etkileyeceğini ve bu iki amaç arasında nasıl bir yol izleyeceğine odaklanır. Bu kuram liderin, kendisini izleyenleri gösterilen amaca ulaşabilmeleri için belli bir amaca motive etmesini de üçüncü boyut olarak eklemektedir (Eren, 2004). Bu kuramda liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçları nasıl algıladığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır (Can,2005; Hitt vd., 2005).

Yine bu kurama göre, liderlik davranışlarının iş görenlerin güdülenmesi, iş tatmini, çaba ve performansı üzerindeki etkilerinin yanı sıra durumsal faktörlerin iş görenler ile iş çevresi üzerindeki etkilerini de açıklamaya çalışmaktadır (Koçel, 2010).

Yol-Amaç Kuramında lider, durumun niteliğine göre dört davranışı da gösterebilir. Örneğin, düşük düzeyde eğitim almış iş görenlerle çalışan lider emredici davranışa ağırlık verirken; yükseköğrenime sahip iş görenlerle çalışan lider, destekleyici davranışa ağırlık verebilir (Sökmen ve Boylu,2009).

Yol-Amaç Kuramı, astların motivasyonunu etkilenmesini ve davranışlarını anlayabilmek için dört liderlik tipini kullanır: *Yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarı odaklı* (House ve Dessler, 1974).

**Yönlendirici (Emredici) Liderlik** - Yapılacak işler lider tarafından belirlenir ve astlara görev dağılımı yapılır. Prensiplerin ve başarı kriterlerinin belirlenmesi liderin sorumluluğundadır. Lider, bu prensip ve kriterlere uyulmasını bekler. (Sökmen ve Boylu, 2009). Yönlendirici liderlik astlar için psikolojik bir yapı sağlama davranışdır yani astlara işin zamanlamasını ve koordinasyonunu yaparak, özel talimat vererek, ilke, kural ve yöntemleri açık bir şekilde anlatarak kendilerinden ne yapmaları beklendiğinin kendilerine bildirilmesidir. Yönlendirici davranış, yol-amacı açıklığa kavuşturan bir davranış şeklidir. Otoriter ve ceza yanlısı olmayan yönlendirici lider davranışı, taslak yol-amaç teorisi makalesinde astların rol

belirsizliğini azalttığı, takipçinin çabalarının başarılı bir performansa (hedefe ulaşma) ulaşmasıyla ve liderin onların performansını fark ederek ödeme yükseltme, iş güvenliği ve benzeri şekillerde ödüllendirmesi ile ilgili algılarını aydınlattığı ileri sürülmüştür (House, 1996).

Bu araştırmanın ikinci hipotezi:

H2. Yönlendirici liderlik ile iş grubu etkinliği arasında istatistiksel açıdan negatif bir ilişki vardır.

**Destekleyici Liderlik** - Lider astlarıyla ilgilenir ve onlara arkadaşça davranır. Onların sorunlarıyla ilgilenmek ve onların mutluluğunu sağlamak lider için büyük öneme sahiptir. (Sökmen ve Boylu, 2009). Destekleyici liderlik davranışı, astların rahatı için ilgi gösterme, arkadaşça ve psikolojik olarak destekleyici bir çalışma ortamı sunma gibi astların ihtiyaçları ve tercihlerinin tatminine güdümlü bir davranış biçimidir. Destekleyici lider davranışının astlar için özgüven ve sosyal tatmin sağlayan, stres azaltıcı ve hayal kırıklığını hafifleten bir kaynak olduğu ileri sürülmüştür (House, 1996). Destekleyici lider davranışının, astların hedefe yönelik performansını olumlu derecede etkilediği belirtilmiştir. (House, 1996). Bu yüzden destekleyici lider davranışının bu davranışın hedef güdümlü bir çaba olması durumunda performansı arttırması beklenmektedir (House, 1996).

**Katılımcı Liderlik** - Katılımcı lider grubun kararına göre karar veren liderdir. Karar vermeden önce astlarını dinleyerek, onları karar sürecine dahil eder (Sökmen ve Boylu, 2009). Katılımcı lider davranışı, astların karar alma ve iş performansı üzerindeki etkilerini teşvik etmeye (karar verirken onlara danışarak, onların öneri ve fikirlerini alarak) yönelik bir davranıştır. Katılımcı liderlik davranışının dört etkisinin olduğu iddia edilmektedir. Birincisi, yol-amaç ilişkisinin çaba ve iş-hedeflere ulaşma ile iş-hedeflere ulaşma ve dışsal ödüller bağlamındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmadır. İkincisi, astların hedefleri ile örgütün hedefleri arasındaki ahengi arttırmadır çünkü katılımcı liderlikte astlar onlara verilen hedeflerde etkisi olduğu için daha fazla değer verdikleri hedefleri seçeceklerdir. Üçüncüsü ise astların bağımsızlığını ve niyetlerini gerçekleştirme kabiliyetlerini arttırma, böylece daha büyük bir çaba ve performansa yol açma, dördüncüsü, astların bağlılığı ve adanmışlığı ile emsallerinin sosyal baskısını arttırarak, örgütsel performans için baskının miktarını arttırmaktır (House, 1996).

Bu çalışmanın üçüncü hipotezi şu şekildedir:

H3. Destekleyici ve katılımcı liderlik ile iş grubu etkinliği arasında istatistiksel açıdan önemli bir ilişki vardır.

**Başarı Odaklı Liderlik** - Bu liderlik stilinde lider, astlarının amaçları önündeki engelleri ortadan kaldırır ve çalışanlara güven verir. Lider mükemmelliği vurgulayarak ve yüksek standartlar belirleyerek astlarının performanslarını arttırmalarını sağlar. Böylece bu yüksek standartlarını astlarına da kazandırır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004). Başarı odaklı davranış, mükemmellik yönelimli performansı teşvik eden bir davranış biçimidir. Mükemmellik yönelimli performans davranışı ise iddialı hedefler belirleme, gelişim arayışları, performansta mükemmelliği vurgulama ve astların yüksek performans standartlarına ulaşacağı güveni göstermeyi içerir. Başarı odaklı liderlik davranışının, astların daha yüksek

standartta performans için çabalamaları ve iddialı hedefleri başarmada daha fazla güvene sahip olmalarını teşvik edeceği ileri sürülmektedir (House, 1996).

**Yol-Amaç Liderlik Teorisi ve Çalışma Performansı** - Yol-Amaç Liderlik Teorisi, iş grubunun etkinliğine yönelik sorumluluğu liderlerin davranışlarının onların çalışma grubunu etkilediği varsayımına dayalı olarak grubun liderlerine yükler. Yol-Amaç liderlik stillerini benimseyen bireyler iş grubu etkinliğini geliştirmede başarılı olma eğilimlidirler. Çünkü bu stiller liderlerin birçok iş grubu şartlarında ihtiyaçları belirlemesini ve hedeflere açıklık getirmesini sağlar (Ogbonna and Harris, 2000). Yol-Amaç liderlik stillerinin esnekliği muhtelif iş grubu üyelerinin çalışma koşulları ile tatmini arttırabilir ve böylece işte kalma oranlarını yükseltir (Duemer vd., 2004). Bu bulgulara dayanarak bu çalışmanın diğer hipotezleri aşağıda verilmiştir:

H4. İstatistiksel olarak Yol-Amaç liderlik stilleri grup çeşitliliği ve iş grubu etkinliği arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H5. Yol Amaç liderlik stilleri çalışma grubu etkinliğini etkiler.

### 3. VERİ VE YÖNTEM

Anketler İstanbul'da kuyumculuk sektöründe faaliyet gösteren çeşitli firmalara gönderilmiş ve 135 geri dönüş olmuştur. Verilerin analizi için tanımlayıcı istatistik, faktör analizi ve çoklu regresyon analizi kullanılarak sonuçlar değerlendirilmiştir.

Anketlerin yüz yüze doldurulması sağlanmış, anonimlik garanti edilmiş ve ankete üst düzey yöneticiler de dahil olmak üzere 135 geri dönüş olmuştur. Katılımcıların; cinsiyet, yaş, eğitim ve gelir düzeyleri ile çalışma sürelerine ilişkin tablolar aşağıda yer almaktadır.

Tablo-1'de katılımcıların;%76'sının erkek,%24'nün kadın olduğu görülmektedir. Sektörün özelliği itibari ile dağılımın normal olduğu söylenebilir.

**TABLO 1: Cinsiyete Göre Dağılım**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	31	23,0	24,0	24,0
Erkek	98	72,6	76,0	100,0
Toplam	129	95,6	100,0	
Kayıp	6	4,4		
Genel Toplam	135	100,0		

Tablo-2'de katılımcıların %50'sinin 21-30 yaş grubunda yer aldığı, 10-20 yaş arasında yer alan grubun %14.8'lik yüzdesi dikkat çekici bulunmuştur. Aile mesleği olarak bu sektöre erken yaşta girenler olduğu gibi genç çalışanların mesleğe ilgisini göstermesi açısından da değerlendirilebilir.

**TABLO 2: Yaş Gruplarına Göre Dağılım**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
"10-20"	17	12,6	14,8	14,8
"21-30"	58	43,0	50,4	65,2
"31-40"	32	23,7	27,8	93,0
"41-50"	7	5,2	6,1	99,1
"51-60"	1	,7	,9	100,0
<b>Toplam</b>	115	85,2	100,0	
<b>Kayıp</b>	20	14,8		
<b>Genel Toplam</b>	135	100,0		

Tablo-3'te sektörde %44'e yakın bir yüzde ile en çok lise mezunlarının çalıştığı görülmektedir. Ülkemizde lise mezunları arasında yüksek olan işsizlik oranına karşılık bu sektörde lise mezun oranının yüksek çıkmasında Kuyumculuk Meslek Liselerinin açılmasının önemli bir etkisi olduğu düşünülebilir. Lisans mezunlarının %20 gibi bir orana sahip olması, özellikle mağaza yönetimi ve pazarlama konusunda eğitim almış kişilerin tercih edilmeleri ile açıklanabilir.

**TABLO 3: Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım**

Eğitim Düzeyleri	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>İlköğretim</b>	42	31,1	32,8	32,8
<b>Lise</b>	56	41,5	43,8	76,6
<b>Lisans</b>	26	19,3	20,3	96,9
<b>Yüksek Lisans</b>	4	3,0	3,1	100,0
<b>Toplam</b>	128	94,8	100,0	
<b>Kayıp</b>	7	5,2		
<b>Genel Toplam</b>	135	100,0		

Tablo-4'te,gelir düzeyleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Sektörde genel olarak gelir seviyesinin düşük olduğu değerlendirilmesinde bulunulabilir.1000 TL ve altında gelir seviyesine sahip olanların %44 gibi bir orana yani asgari ücret seviyesine yakın ücret almaları sektörün özelliği ile bağdaşmadığı görülmektedir. Nispeten yüksek ücretlerin mağaza yöneticileri ile tasarımcılara verildiği anket uygulamaları sırasında belirtilmiştir.

**TABLO 4: Gelir Düzeylerine Göre Dağılım**

Gelir Düzeyleri	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
"0-1000"	42	31,1	44,2	44,2
"1001-2000"	34	25,2	35,8	80,0
"2001-3000"	14	10,4	14,7	94,7
"3001-4000"	3	2,2	3,2	97,9
"4001 ve üzeri"	2	1,5	2,1	100,0
<b>Toplam</b>	95	70,4	100,0	
<b>Kayıp</b>	40	29,6		
<b>Genel Toplam</b>	135	100,0		

Tablo-5'te, yer alan çalışma süreleri bilgisine göre %17'lik dilim hariç, genel olarak iş tecrübesinin yüksekliğinden söz edilebilir. 10-20 yaş grubunda çalışanların %14'lük oranı ile 0-1 yıl çalışma sürelerine sahip olanların %20'lik oranları arasında bir ilişki söz edilebilir.

**TABLO 5: Çalışma Sürelerine Göre Dağılım**

Çalışma Süreleri	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
"0-1"	23	17,0	19,5	19,5
"2-10"	53	39,3	44,9	64,4
"11-20"	35	25,9	29,7	94,1
"21-30"	5	3,7	4,2	98,3
"31-40"	2	1,5	1,7	100,0
<b>Toplam</b>	118	87,4	100,0	
<b>Kayıp</b>	17	12,6		
<b>Genel Toplam</b>	135	100,0		

Sorular Likert ölçeği kullanılarak (1) 'kesinlikle katılmıyorum'dan, (5) kesinlikle katılıyorum'a kadar sıralanmıştır. Verilere faktör analizi yapılmıştır (varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi). Güvenilirlik testi için Cronbach's alpha katsayısı kullanılmıştır.

Yol Amaç Liderlik Teorisi'nin Türk örneğinde geçerliliğinin test edilmesi ve çalışma performansına etkisinin ortaya konması amacıyla House ve Dessler (1974) tarafından geliştirilen Liderlik Davranışını Tanımlama Anketi (LBDQ-XII) kullanılmıştır. Anket ekte yer almaktadır. Bu ankette yer alan 21 soru ile literatürde daha sık karşılaşılan "yönlendirici", "katılımcı" ve "destekleyici" liderlik boyutlarının ölçülmesi hedeflenmiş, "başarı odaklı" liderlik boyutu ise göz ardı edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre ( $\alpha: 0.88$ ) açıklanan varyans % 72.713'tür.

İnsanlar farklı olarak algıladıkları bireylerle etkileşimde bulunurken, hem kendilerini hem de bu insanları sosyal kategoriler altında sınıflandırma eğilimi gösterirler (Cox ve Nkomo, 1990). Bir iş grubunun ilk zamanlarında grup üyeleri cinsiyet, etnik köken ve yaş gibi görünür farklılıklara odaklanır. Grup üyeleri etkileşimde bulundukça dikkatlerini diğer grup üyelerinin kişiliği, eğitimi, uzmanlık derecesi, değerleri ve iletişim stilleri gibi görünmeyen özelliklerine verirler (Cunningham ve Sagas, 2004; Hobman vd., 2004; Salomon ve Schork, 2003; Richard vd., 2002; Caudron, 1994). Liderlerine yönelik daha fazla algılanan değer/enformasyonel farklılığa sahip çalışanlar, liderlerinden memnun olmama eğilimine ve yüksek algılanan benzerliğe sahip olanlara kıyasla daha zayıf örgütsel bağlılığa sahiptir (Lankau vd., 2007)

Bu çalışmada “Görünür farklılığı” (katılımcının yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, iş durumu ve görev süresi hakkında bilgi) “değer/informal farklılığı” (katılımcının değerleri, iş prensipleri ve fonksiyonel tecrübesi hakkında bilgi) ölçmek amacıyla Algılanan Farklılık Ölçeği (Hobman vd.,2004) kullanılmıştır.Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre ( $\alpha: 0.89$ ) açıklanan varyans % 88.458’dir. Ayrıca katılımcıların çalışma grup performansı ve iş tatminini de içeren iş grubu etkinliğini ölçmek amacıyla 17 soruluk DEOCS (Defense Equal Opportunity Management Institute’s Occupational Survey, 2007) Çalışma Grubu Etkinlik Ölçeği kullanılmıştır. Çalışma performansı için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre ( $\alpha: 0.83$ ) açıklanan varyans % 64.630’dur. İş tatmini anketinin ise ( $\alpha: 0.75$ ) açıklanan varyansı % 82.649’dur.

#### **4. AMPİRİK BULGULAR**

Liderlik stilleri ile çalışma performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla iki değişkenli analiz yapılmıştır. Yapılan iki değişkenli analize göre elde edilen sonuçlar Tablo 6’da gösterilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldığında, yönlendirici liderlik ile iş grubu etkinliği arasında pozitif yönde orta kuvvette bir korelasyon olduğu görülmektedir. Katılımcı liderlik ile destekleyici liderlik arasında da yine orta seviyede ve pozitif yönde korelasyon olduğu, diğer değişkenler arasında ise %1 seviyesinde anlamlı ancak zayıf bir korelasyon olduğu belirlenmiştir. Bu analize göre Yol-Amaç liderlik stilleri ile iş grubu etkinliği arasında istatistiksel açıdan önemli bir ilişki bulunmuştur. Bu liderlik tiplerinden yönlendirici liderlik ile iş grubu etkinliği arasında negatif bir ilişki bulunamamıştır.



TABLO 6: İki Değişkenli Analizin Sonuçları

Korelasyonlar**						
		YLID	KLID	DLID	BENZ	ETKİN
Yönlendirici Liderlik (YLID)	Pearson Korelasyonu	1	,340**	,399**	-0,193	,545**
	Sig. (2-tailed)		0,005	0,001	0,117	0
	N	67	67	67	67	67
Katılımcı Liderlik (KLID)	Pearson Korelasyonu	,340**	1	,698**	-0,086	,409**
	Sig. (2-tailed)	0,005		0	0,489	0,001
	N	67	67	67	67	67
Destekleyici Liderlik (DLID)	Pearson Korelasyonu	,399**	,698**	1	0,042	,468**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0		0,736	0
	N	67	67	67	67	67
BENZ	Pearson Korelasyonu	-0,193	-0,086	0,042	1	0,088
	Sig. (2-tailed)	0,117	0,489	0,736		0,479
	N	67	67	67	67	67
İş Grubu Etkinliği (ETKİN)	Pearson Korelasyonu	,545**	,409**	,468**	0,088	1
	Sig. (2-tailed)	0	0,001	0	0,479	
	N	67	67	67	67	67

\*\*Korelasyon %1 seviyesinde anlamlıdır.

Yol-Amaç Liderlik stillerinin iş grubu etkinliğini etkilediği hipotezini test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo 7). Bağımlı değişken olarak çalışma performansı, bağımsız değişken olarak yönlendirici liderlik ile destekleyici liderlik seçilmiştir. Yönlendirici liderliğin sig. değeri  $0.005 < 0.05$  olduğu için çalışma performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Daha sonra sırasıyla katılımcı ve destekleyici liderlik değişkenleri de girilmiştir. Katılımcı liderliğinde sig. değeri  $0.012 < 0.05$  olduğu için çalışma performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Katılımcı liderlik herhangi bir etki yaratmadığı için kaldırılmıştır.

**TABLO 7: Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları**

Katsayılar <sup>a</sup>						
Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata(Error)	Beta		
1	Sabit(Constant)	2,433	0,336		7,233	0
	Yönlendirici Liderlik (YLID)	0,374	0,091	0,456	4,135	0
2	Sabit(Constant)	1,892	0,385		4,913	0
	Yönlendirici Liderlik (YLID)	0,277	0,095	0,338	2,924	0,005
	Destekleyici Liderlik (DLID)	0,268	0,104	0,297	2,575	0,012

Model	R	R Kare (Square)	Düzeltilmiş R Kare (Adjusted Square)	Tahminin Standart Hata Oranı (Std. Error of the Estimate)	Değişken İstatistikler(Change Statistics)				
					R Kare Değişimi (Square Change)	F Değişimi (Change)	df1	df2	Sig. F Değişimi (Change)
1	,456 <sup>a</sup>	0,208	0,196	0,64318	0,208	17,097	1	65	0
2	,532 <sup>b</sup>	0,283	0,26	0,61701	0,074	6,63	1	64	0,012

## 6. SONUÇ

Bu çalışma Yol-Amaç Liderlik Teorisi'ni Motivasyon Süreç Yaklaşımları içerisinde ele alarak, bu teori kapsamında uygulanan liderlik stillerinin kuyumculuk sektöründe faaliyet gösteren iş gruplarının üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Motive edilmiş davranış, amaca yöneliktir. Motive edilmiş bir davranıştaki hareketler diğerlerine kıyasla daha organize ve yönlendirilmiş bir şekilde oluşur. Bu tür davranışların yapılışında gösterilen canlılık, harcanan enerji, değişim, dağılmaya karşı direnç ve devam süreleri bu davranışların motive edilmiş olduklarını gösterir. Bu sebeple motivasyon, genellikle hedefe yönelik bir eylemler dizisini başlatan, yönlendiren, devamını sağlayan ve son veren bir süreç zinciri olarak düşünülmektedir. Motivasyon ile performans arasında çok yakın bir ilişki vardır. Motive olmayan personelin iyi bir performans göstermesi beklenemez. Ayrıca motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar da göz önünde tutulmalıdır. Çalışanları motive eden faktörler, kişiden kişiye değişeceği için hangi motivasyon araçlarının daha etkili olacağı belirlenmelidir. Bu teoride yer alan liderlik stillerinin hepsinde motivasyon önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir.

Anketler hazırlanırken motivasyona yönelik sorulara daha fazla yer verilmiş ve çalışma performansını asıl etkileyen unsurun motivasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen verilere göre çalışanların destekleyici ve katılımcı liderlerin yanı sıra yönlendirici (emredici) liderlik özelliklerine sahip liderlerden de hoşlandığı söylenebilir. Yönlendirici ve destekleyici liderlik türlerinin çalışma performansını etkilediği saptanmıştır. Katılımcı liderlik stili ise etkisiz kalmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda katılımcı liderlik boyutuna daha fazla yer verilmesi, sonuçların genellenebilirliği açısından önemlidir.

Literatürde daha önce yapılan bir çalışmada grup çeşitliliği ile iş grubu etkinliği arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu çalışmada ise yaş, cinsiyet, görev süresi, iş prensipleri vb. unsurları içeren görünür farklılık ve değer farklılığının oluşturduğu grup çeşitliliği ile iş grubu etkinliği arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bunun nedeni çalışanların büyük kısmının işlerinden ve çalışma ortamlarından memnun olması olabilir. Çalışma ortamının olumlu olarak algılanması, çalışanların başarı güdülerinde, verimlilik ve etkinliklerinde önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla burada çalışanların işlerini icra ederken odaklandıkları nokta, grup üyelerinin kendilerinden ne kadar farklı olduğundan daha çok, işlerinin ve iş ortamlarının olumlu yönleri olabilir.

## **KAYNAKLAR**

- Abelson, M. A., D. J. Wredenburg ve J. E. Sheridan, (1984). Contextual Model of Leadership Influence In Hospital. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 57-68.
- Adair, J. (2003): Etkili Motivasyon, İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- Adams, S. J. (1965): Inequity In Social Exchange In L. Berkowitz (Ed.) *Advances In Experimental Social Psychology*, Vol.2 (267-299), New York: Academic Press.
- Arikanli, A., Ulubaş B. (2001): Yönetim, Tmo Ders Notları, Ankara.
- Avan N. R. And Noureen G., (2011). "Locus Of Control As Moderator Of Relationship Between Leadership Behaviors Of Principals And Their Faculty Outcomes: A Path Goal Approach", Cambridge Business&Economics Conference, June 27-28.
- Berzek, M. N. (1998): Human Resources Management, Private Marmara Contemporary Sciences, İstanbul.
- Bingöl, D. (1997): Personel Yönetimi, 3. Baskı, İstanbul, Beta Basın Yayım Dağıtım A. Ş.
- Boddy, D. (2008): Management: An Introduction, Fourth Edition, Spain, Prentice Hall.
- Campbell, C. And C. Swift (2006): "Attributional Comparisons Across Biases And Leader-Member Exchange." *Journal Of Managerial Issues* 18 (3): 393-410.
- Can, H., A. Akgün Ve Ş. Kavuncubaşı (1998): Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, Halil (2005): Organizasyon Ve Yönetim, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Caudron, S.(1994): "Diversity Ignites Effective Work Teams." *Personnel Journal*, 73: 54-63.
- Ceylan, A, Keskin, H., Eren, Ş. (2005): "Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütseş Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Enstitüsü Dergisi, Yönetim, C:16, S.51, S.35-42.

Cherrington, D. J.(1994): *Organizational Behavior: The Management Of Individual And Organizational Performance* (2nd Edition). Boston, Ma: Allyn & Bacon.

Cohen, S. G. And Bailey, D. E. (1997): "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From The Shop Floor To The Executive Suite." *Journal Of Management* 23, 239-264.

Cooper, Robert K. Ve Sawaf Ayman (2000): *Liderlikte Duygusal Zeka, Yönetimde Ve Organizasyonda Duygusal Zeka, Sistem Yayıncılık, İstanbul.*

Cox, T. Ve Nkomo, S. (1990): "Invisible Men And Women: A Status Report On Race As A Variable In Organizatio Behavior Research", *Journal Of Organizational Behaviour*, 11 (6), 419-431.

Cunningham, G. B. And Sagas M. (2004): "The Effect Of Group Diversity On Organizational Commitment." *International Sports Journal* 8 (1), 124-131.

Daft, R. L (2003): *Management*, 6. Bası, South-Western, Canada.

Dixton, L. M; Hart, K. L. (2010): *The Impact Of Path Goal Leadership Styles On Work Group Effectiveness And Turnover Intention*, *Journal Of Managerial Issues*, Vol Xxii, No: 1, Spring.

Duemer, L. S., Christopher, M., Hardin, F., Olibas, L. (2004). "Case Study Of Characteristics Of Effective Leadership In Graduate Student Collaborative Work." *Education Chula Vista* 124, 721-726.

Eren, E. (2004), *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 8. Bası, Beta Basım Yayım, İstanbul.*

Eroğlu, Feyzullah (2004): *Davranış Bilimleri, Beta Yayıncılık, İstanbul..*

Gil, F., Rico, Alcover, C., Barrasa, A.(2005): "Change-Oriented Leadership, Satisfaction And Performance In Work Groups: Effects Of Team Climate And Group Potency." *Journal Of Managerial Psychology* 20 (3/4), 312-328.

Harris, P. (1996). "Diversity in The Global World Culture." *Equal Opportunities International* 15 (2): 36-51.

Harrison, D. A., Price, K. H., Bell, M.(1998): "Beyond Relational Demography: Time and The Effects of Surface and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion." *Academy of Management* 41 (1), 96-108.

Hitt, M. A.; J. S. Black and L. W. Porter (2005): *Management*, New Jersey: Pearson Education Ltd.

Hobman, E. V., Bordia, P., Gallois, C.(2004): "Perceived Dissimilarity and Work Group Involvement: The Moderating Effects of Group Openness to Diversity." *Group & Organizational Management* 29, 560-567.

House, R. J., Dessler, G. (1974): *Path Goal Theory Of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests*. In *Contingency Approaches to Leadership*, Jg Hunt and L.L. Larson (Eds.), Carbondale, Il: Southern Illinois University.

House, R. J. (1996): "Path-Goal Theory Of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory", *Leadership Quartely*, 7 (3), 323-352.

Keçecioglu, T.(2003): *Lider ve Liderlik, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul.*

Kochan, T., Bezrukova, Ely, K. R., Jackson, S., Joshi, A. Jehn, K.(2003): "The Effects of Diversity on Business Performance." *Society of Human Resource Management* 42, 3-33.

Koçel, T., (2010). *İşletme Yöneticiliği*. 12. Bası. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.

Kretnner, R. Ve Kinickı A.(2004): *Organizational Behavior*, 6. Bası, Mcgraw-Hill, Boston.

Lankau, M. J., Ward, A., Amason, A., T. Ng, Sonnenfeld, J. A., Agle B. R. (2007): "Examining The Impact of Organizational Value Dissimilarity in Top Management Teams." *Journal of Managerial Issues* 19 (1), 11-34.

Locke E. A.(2004), Latham, Gary P.: Goal Setting: A Motivational Technique That Works, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.

Mcshane, S. L. and Glinow Mary Ann Von (2003): Organizational Behavior, Emerging Realities Fort He Workplace Revolution, Mcgraw-Hill, Boston.

Odtü-Sem (1998): İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Semineri Ders Notu, ODTÜ, Ankara.

Ogbonna, E. and Harris, L. C. (2000): "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies." *International Journal Of Human Resource Management* 11 (4), 766-788.

Özden, Mehmet Cemil: Movitasyon Bilmececi, [www.Peryon.Org.Tr](http://www.Peryon.Org.Tr) (20.01.2012).

Öztürk, Z., DüNDAR, H.(2003): Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.4, S.2.

Porter, L. W.; Bigley, G. A. ve Steers, R. M. Ve (Eds) (2003): Motivation and Work Behaviour (Seventh Edition), New York, Mcgraw-Hill.

Richard, O., T. Kochan, and A. Mcmillan-Capehart (2002): "The Impact of Visible Diversity on Organizational Effectiveness: Disclosing The Contents In Pandora's Black Box." *Journal of Business and Management* 8 (3), 265-291.

Semerci, S. Ali (2005): İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, Haziran.

Salomon, M. F. ve J. M. Schork. J. M. (2003) : "Turn Diversity to Your Advantage." *Research Technology Management* 46 (4), 37-51.

Sökmen A. ve Boylu Y. (2009): Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları, Journal of Yasar University, 4(15), 2381-2402.

Steers, R. M; Mowday R. T. and Shapiro, D.L.(2004): The Future of Work Motivation Theory, Academy of Management Review, Vol. 29, No:3, 379-387.

Şimşek, M. Şerif; Akgemci, Tahir; Çelik, Adnan (2001): Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 2. Bası, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Tekarslan, E.,Şencan, H., Kılınc, T., Baysal, A. C. (1989): Sosyal Psikoloji, İstanbul: Filiz Kitabevi.

Tevrüz, S.; Artan, İ.; Bozkurt, T. (1999): Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım), Beta Yayıncılık, İstanbul.

Tutar, H., Altınöz, M. (2010): Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65-2.

Uzun E. Ve Dirlik S. (2007):. Kobi Sahiplerinin Girişimcilik, Kişilik Ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Muğla İlinde Ampirik Bir Araştırma, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:6 Sayı:11 Bahar, S.133-148.

Vroom, Victor H. (1964): Work and Motivation, John Willey/Sons Inc., New York.



## SATISFACTION AND TURNOVER INTENT: A STUDY AT FIVE STAR HOTELS IN ISTANBUL

DOI: 10.17261/Pressacademia.2015414469

Orhan Akova<sup>1</sup>, Begum Dilara Emiroglu<sup>2</sup>, Haluk Tanriverdi<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Istanbul University. [oakova@istanbul.edu.tr](mailto:oakova@istanbul.edu.tr)

<sup>2</sup>Istanbul University. [begum.emiroglu@istanbul.edu.tr](mailto:begum.emiroglu@istanbul.edu.tr)

<sup>3</sup>Istanbul University. [haluk.tanriverdi34@istanbul.edu.tr](mailto:haluk.tanriverdi34@istanbul.edu.tr)

### Keywords

Job stress, job satisfaction, turnover intent

### ABSTRACT

There is growing interest in the literature concerning the role of employees organizational success. Particularly in hospitality industry because of poor working conditions, low wages, long working hours, low career opportunities, employees are faced with job stress and dissatisfaction and consequently these result high turnover rates. Therefore, the issues of employee's job stress, satisfaction and turnover intent have gained importance in terms of hotel managers for business success. The main objective of this study is to determine the relationship between employees' work-related stress, job satisfaction and turnover intent. A survey was used to collect data from 262 five-star hotels' managers and employees in Istanbul. In order to measure the impact of job stress on job satisfaction and turnover intent, correlation and regression analysis were utilized. The findings revealed a negative correlation between job stress and job satisfaction and a positive relationship between job stress and turnover intent.

### JEL Classification

M19, D23, Z39

## İŞ STRESİ İLE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: İSTANBUL'DAKİ 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

### Anahtar Kelimeler

İş stresi, iş tatmini, işten ayrılma niyeti

### ÖZET

İşletmelerin başarısında çalışanların örgüt içindeki rolü artan bir şekilde literatürde yer almaya devam etmektedir. Otel işletmelerinde çalışan işgörenler kötü çalışma koşulları, düşük maaş, uzun çalışma saatleri, düşük kariyer olanakları gibi birçok olumsuz durum nedeniyle iş stresi ve iş tatminsizliği yaşamakta ve bunların sonucu olarak işten ayrılabilirlerdir. Bu nedenle işgörenlerin iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti konuları işletmelerin başarısında yöneticiler açısından önem taşımaya başlamıştır. Bu çalışmada otel işletmelerindeki işgörenlerin iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 262 otel yöneticisi ve işgörene anket uygulanmıştır. Araştırmada stresinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi için korelasyon ve regresyon testlerinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda işgörenlerin sahip olduğu iş stresi ile iş tatmini arasında negatif yönlü, iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkarılmıştır.

### JEL Sınıflandırması

M19, D23, Z39

## 1. GİRİŞ

Modern toplumlarda stres gittikçe daha sık karşılaşılan bir olgu haline gelmiştir. Bugünün dinamik rekabetçi iş çevresinde, rekabet eden örgütler stres konusunu başarılı bir şekilde ele almak zorundadır. Bu nedenle stres konusu bu konu hakkında çalışanlar, örgütler ve devletler için önemlidir. (Rok, 2011: 279).

Stres kişinin istenmeyen bir durumla ya da algılanan bir tehditle başa çıkmak için bilinçli ya da bilinçsiz olarak verdiği fizyolojik ve psikolojik tepki olarak tanımlanabilir (Chiang vd., 2010: 26). Stresin birey, örgüt ve toplum refahı, sağlığı ve verimliliği üzerinde birtakım olumsuz etkileri bulunmaktadır (Tiyce vd., 2013: 126). Ülke ekonomilerinin en önemli gelir kalemlerinden biri olarak kabul edilen ve turizm endüstrisinin en temel yapı taşı olan otel işletmelerinde çalışan bireyler de stresin olumsuz etkilerine maruz kalabilmektedir (Akova ve Işık, 2008: 18)

Otel işletmelerinde çalışanlar, misafirlere kaliteli hizmet sunulması ve müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesinde kilit rol oynamaktadır (Law vd., 1995: 277). Misafirlerle yüz yüze iletişimde bulunulmasının gerekliliği ve hizmet sunumunun eş zamanlı gerçekleştirilmesi, çalışanların baskı altında kalmasına neden olabilmektedir. Aşırı strese maruz kalan işgörenler mutsuz olabilmekte ve bu durum misafirlerle ilişkilere yansiyarak servis kalitesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yüksek stres seviyesi işten ayrılan personel sayısının artmasına, eğitim maliyetlerinin yükselmesine ve hizmet kalitesinin sürdürülmesinde sorunlara sebep olabilmektedir (Faulkner ve Patiar, 1997: 100).

Araştırmalar konaklama sektöründe çalışan personelin stres düzeyinin diğer sektörlerde çalışanlara göre daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Konaklama sektörü, iş koşulları, kişilerin işlerinde üstlendiği roller, işteki etkileşimler ve iş çevresinin yapısından ötürü bazı çalışanlar için stresli bir hal almaktadır. Bunların dışında çalışma koşullarının kötü olması, düşük maaşlar, yetersiz terfiler, işgören devir hızı, vardiyalı çalışma saatleri, anti-sosyal iş saatleri, düşük kariyer olanakları ve rekabetçi iş çevresi konaklama sektöründe çalışan işgörenlerde strese yol açmaktadır (Tiyce vd., 2013: 130-131). İş yerindeki stres çoğunlukla iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Düşük iş tatmini çalışanların verimsiz çalışmasının bir göstergesi sayılabilir ve bu durum çalışanlarda işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi sonuçlara yol açabilir (Mohd Bokti ve Abu Talib, 2009: 299).

Emek yoğun bir endüstri içinde faaliyet gösteren ve işletme başarısında çalışanların rolünün büyük olduğu konaklama işletmelerinde işgörenlerin performansına etki eden faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu faktörler içinde iş stresi ve iş tatmini gibi çalışanların performansına ve işten ayrılmalarına etki eden örgütsel davranış konularının birbirleriyle ilişkisinin tespit edilmesi hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle bu çalışmada otel işletmelerinde çalışan personelin iş stresiyle, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. İş stresi hem çalışanların iş tatmini hem de onların işten ayrılma niyetlerine önemli derecede etki eden bir faktördür. İş stresi ile ilgili daha önce gerçekleştirilen araştırmalarda iş stresi ile iş tatmini, işten ayrılma niyeti, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel tükenmişlik, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık gibi konular arasındaki ilişkiler

oldukça sık incelenmiştir. Ancak literatürde iş stresi-iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi üçlü bir ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanılamamıştır. İş stresinin çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir belirleyicisi olması, iş tatmininin ise işten ayrılma niyetine etki eden bir faktör olması iş stresi-iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesini ve stresin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde sebep olduğu etkinin belirlenebilmesini gerekli kılmıştır.

## 2. STRES KAVRAMI VE ÖNEMİ

Genel olarak stres kişilerin kendilerine yüklenen taleplere verdiği bireysel tepki olarak tanımlanabilir. İş stresi ise kişinin yetenekleri ve çalışma koşulları arasındaki zayıflıktan kaynaklanan, özellikle işteki baskılarla baş edebilmedeki yetersizliktir (Vokic ve Bogdanic, 2008: 64). İş stresi bir örgütte üst düzey yönetimden işe yeni başlayanlara kadar tüm seviyedeki personelin performansına etki eden bir potansiyele sahiptir. Çalışanların günlük yaşamlarında karşılaştığı çatışma ortamları onlarda fiziksel ve ruhsal rahatsızlık hisleri üretmeye başlamaktadır. Tehlike arz eden böyle bir durumla karşı karşıya kalındığında ise işgörenler arasında yada işgörenler ve müşteriler arasında çatışma meydana gelebilmektedir. Stresli durumlara uzun süre maruz kalma, iş performansını ve genel olarak örgüt verimliliğini etkileyerek bireylerde ciddi işlevsel etkiler yaratabilmektedir (Ross, 1997: 42).

Stresin hem örgüt hem de çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanların maruz kaldığı stres tetikleyici faktörlerin (stresörleri) neler olduğunu bilmek gerekmektedir (Law vd., 1995: 277). İş stresi, çalışanların şirket, yöneticiler ve müşterilerden gelen taleplerle çatışmaları ve bu çatışmaların çalışanlarda uyumsuzluk yaratması sonucu oluşmakta ve müşteriyle yüzyüze iletişimin gerçekleştiği alanlarda önemli sorunlar meydana getirmektedir (O'Neill ve Davis, 2011: 385).

Stresörler iş koşulları, iş rolü, etkileşimler ve çevreden kaynaklanmaktadır ve bu stresörler çalışanların işlerindeki etkileşimlerini ve fonksiyonlarını etkileyerek bireylerde strese yol açmaktadır (Tiyce vd., 2013: 129)

Stres kaynakları farklı yazarlar tarafından birbirinden farklı bir biçimde sınıflandırılmıştır. Quick vd. (1997:22) stres kaynaklarını *fiziksel talepler* (içerdeki iklim ve hava kalitesi, sıcaklık, aydınlatma ve diğer ışınlar, gürültü ve titreşim), *rol talepleri* (rol çatışması, rol belirsizliği, ev-iş yeri dengesi), *görev talepleri* (mesleki kategori, rutin işler, işteki gelecek ve belirsizlik, interaktif örgütsel talepler, iş yükü), *kişilerarası talepler* (statü uyumsuzluğu, sosyal yoğunluk, aşırı kişilikler, liderlik tarzı, takım baskıları, farklılıklar) olmak üzere 4 kategoride toplamıştır. Ramirez vd. (1996: 726) en önemli stres kaynaklarını *aşırı iş yükü ve bunun ev yaşamına etkisi, kötü yönetilen kaynaklar ve kötü yönetim, yönetsel sorumluluklar ve müşterilerle ilişkiler* olmak üzere 4 kategoride toplamıştır. Gibson vd. (2012: 197) stres kaynaklarını *bireysel seviye* (rol çatışması, aşırı rol yükü, rol belirsizliği, kişi sorumluluğu, taciz, değişim hızı), *grup seviyesi* (yönetsel davranış, bağlılık eksikliği, grup içi çatışma, statü uyumsuzluğu), *örgütsel seviye* (kültür, teknoloji, yapı, politikalar, kariyer fırsatları eksikliği, geri bildirim eksiklikleri), *iş dışı* (yaşlı ve çocuk bakımı, ekonomi, hareket eksikliği, gönüllü çalışma, yaşam kalitesi) olmak üzere 4 grupta toplamıştır.



Stres hem iş yerindeki çalışanlara (korku, depresyon, ve sağlık problemleri) hem de örgüte (işten ayrılma hızının yükselmesi, hastalık izni, motivasyon ve moralin azalması, düşük servis kalitesi, lekelenmiş bir ün) zarar vermektedir (Chiang vd., 2010: 25). Strese maruz kalan bireyler bir belirsizlikle karşılaştıklarında tehditlerin üstesinden gelmek ve bu konuda ustalaşmak için girişimlerde bulunmakta ve çok çeşitli metotlar uygulamaktadırlar. Bu konuda bazı bireylerin diğerlerine göre daha başarılı olduğu söylenebilir. Ancak bu durumla etkili bir şekilde başa çıkamayan ve bu konuda başarısız olan bireylerde işe devamsızlık, alkol, ilaç kullanımı, verimsizlik, performans düşüklüğü, kişilerarası iletişimde sorunlar ve hastalık gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (Law vd., 1995: 277). Stres ayrıca çalışanların yönetimin koyduğu amaçları yerine getirme seviyesini azaltan önemli bir faktördür. Stresli çalışanlar bu hedefleri yerine getirememekte, bu durum ise sektörün misyon ve vizyonuna etki edebilmektedir (Shankar ve Keerthi, 2010: 94). Tüm bunların maliyeti örgütler için ciddi, kişiler için ise yıkıcı boyutta olmaktadır (Law vd., 1995: 277).

Konaklama sektöründe genel olarak görülen uzun çalışma saatleri, iş denetim eksikliği, ve çelişkili iş talepleri çalışanlarda iş stresine neden olmaktadır (Chiang vd., 2010: 25). Bu nedenle de otel endüstrisinde iş stresi oldukça sık görülmekte ve problemlerli bir hal almaktadır (Faulkner ve Patiar, 1997: 100). Firmalar arasındaki rekabetin şiddetli hale geldiği günümüz çağdaş turizm endüstrisinde müşterilerin çalışanlardan beklentileri artmıştır (Kim vd., 2009: 612). Otel endüstrisinin insan emeğine dayanan bir endüstri olması ve çalışanların müşterilerle sürekli iletişimini gerektirmesi kişilerarası çatışmaların yanı sıra, personelin stresine ve tükenmişliğine sebep olmaktadır (Hu ve Cheng, 2010: 1337). Buna ilaveten çalışanlar müşterilerin ihtiyaçlarının yanı sıra işteki belirsiz koşullarla da mücadele etmek durumundadır. Bu durum ise onlarda kaçınılmaz olarak iş stresi ile sonuçlanmaktadır (Kim vd., 2009: 612).

Konaklama işletmelerindeki stres kaynakları çeşitlilik göstermektedir ve birçok yazar bu konuda araştırma yapmıştır. Ross (1993) otel işletmelerinde çalışanlarla ilgili yaptığı bir araştırmada konaklama endüstrisindeki en büyük stres kaynağının; meslektaşlar, baskı, çalışma koşulları ve personel-misafir ilişkileri olduğunu ortaya koymuştur (Law vd., 1995: 279). O'Neill ve Davis (2011: 385) iş stresi kaynaklarının çoğunun işteki *kişilerarası gerginlikler* ve *iş yükünden* kaynaklandığını belirlemiştir. Chiang vd. (2010:25) iş talepleri, iş kontrolü ve iş-aile yaşamı dengesi uygulamalarının çalışanların iş stresini tetikleyen ana etkenler olduğunu göstermiştir. Law vd. (1995: 281-282) müşteriyle yüz yüze çalışan otel çalışanlarının iş stresini örgütsel özellikler ve süreçler (kötü yönetim, iletişim eksikliği, takdir edilme, ilgi, iş güvenliği vb.) ve iş talepleri ve rol nitelikleri (iş talepleri, yardımcı olmayan müşteriler, kişisel sorumluluklar, kötü iklim koşulları, can sıkıntısı, tekrarlanan görevler, yeterli personelin olmamasından doğan fazla meşguliyet vb.) olarak belirlemiştir. Hu ve Cheng (2010: 1337) turizm sektöründeki iş stresi kaynaklarını görev nitelikleri ve iş yükü olarak belirlemiştir. Lo ve Lamm (2005: 23) kötü çalışma koşulları ve düşük maaşın konaklama işletmelerinde çalışan personel için stres kaynağı olduğunu ortaya koymuştur. Topaloğlu ve Tuna (1998:39) otel işgörenlerinde stres yaratan etkenleri yetersiz maaş ve maddi koşullar olarak bulmuştur. Sökmen (2005: 2) konaklama işletmeleri yöneticileriyle gerçekleştirdiği çalışmasında yöneticilerin stres kaynaklarını yeteneklerin kullanımı, iş arkadaşları ile geçimsizlik, üstlerle anlaşmazlık, müşterilerin haksız talepleri ve işyerinde dedikodu olduğunu ortaya çıkarmıştır. Akova ve Işık (2008: 17) otel personeli üzerinde

stres yaratıcı etkiye sahip olan en önemli etkenlerin örgüt yapısı ve politikasından kaynaklandığını tespit etmiştir. Aydın (2004: 18) ise yetersiz maaş, ücret dengesizliği, aşırı iş yükü ve çalışma saatlerindeki belirsizliğin işgörenler üzerinde stres yaratan en önemli faktörler olduğunu belirlemiştir.

### **3. İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ**

İş tatmini hem örgüt içindeki çalışanlar hem de araştırmacılar açısından oldukça önemli bir konu bir haline gelmiştir (Lu vd., 2005: 211). İş tatmini literatürde farklı yazarlar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Hoppock (1935) iş tatminini “kişinin dürüstçe işimden memnunum diyebilmesine sebep olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel durumların bir toplamı” olarak, Schneider ve Synder (1975: 318) bir iş sonucunda ortaya çıkan sonuçların veya işteki mevcut koşulların kişisel değerlendirmesi, Locke (1976: 1300) kişinin işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesinden kaynaklanan keyifli ya da pozitif duygusal bir durum olarak, Spector (1987) ise kişinin işindeki farklı yönlere ve işine karşı hissettiği memnuniyet ve memnuniyetsizlik duygusu olarak tanımlamıştır. Tüm bu tanımlardan hareketle iş tatmini, bireylerin işlerine karşı olan genel tutumları ve bu doğrultuda işlerini duygusal değerlendirmeleri olarak görülebilir (Gibson vd., 2012: 538; Kim vd., 2005: 174).

Genel olarak iş tatmininin içsel ve dışsal olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır (Mohd Bokti ve Abu Talib, 2009: 301). İçsel faktörler girişimciliği kullanma yeteneği, işteki performans, üstlerle ilişkiler gibi bireysel özelliklere bağlı olan durumlar; dışsal faktörler ise ücret, terfi olanakları, iş güvenliği gibi dış kaynaklı çevreye bağlı olan durumlar olarak görülmektedir (Höhle ve Teichler, 2013: 126).

Herzberg’in iş tatmini teorisi en popüler ve en çok bilinen iş tatmini teorilerinden biridir (Gunlu vd., 2010: 695). Herzberg’in çift etkili teorisi hijyen ve motivasyonel faktörler olmak üzere iki faktörü içermektedir (Martin ve Roodt, 2008: 24; Mohd Bokti ve Abu Talib, 2009: 301). Herzberg’in iş tatmini teorisinde içsel faktörler motivasyonel faktörler olarak adlandırılmakta ve motivasyonel faktörlerin varlığı çalışanlarda iş memnuniyetine yol açabilmektedir. Motivasyonel faktörler başarı, kendini tanıma, işin kendisi, sorumluluk ve kendini gerçekleştirme içermektedir. Dışsal faktörler ise hijyen faktörler olarak adlandırılmakta ve hijyen faktörlerinin yokluğu çalışanlarda iş memnuniyetsizliğine yol açabilmektedir. Bunlar işletme politikaları, yönetim, denetim, maaş, kişilerarası ilişkiler, iş koşulları, ücret, statü, iş güvenliği, iş sahibi ile ilişkiler ve kişisel hayatı kapsamaktadır. Herzberg’in Motivasyon-Hijyen teorisi iş tatmininin değerlendirilmesi için bir temel oluşturmuştur ve iş tatmini çalışmalarında oldukça yaygın kullanılmaktadır (Aziri, 2011: 81; Dias vd., 2013: 191; Lu vd., 2005:212, Gawel, 1997: 2; Mohd Bokti ve Abu Talib, 2009: 301; Worlu, 2012: 42; Pardee, 1990:10)

Spector (1997) ise iş tatmininin yönlerini takdir edilme, iletişim, meslektaşlar, yan ödemeler, iş koşulları, işin doğası, organizasyonun doğası, örgüt politikaları ve prosedürleri, ücret, kişisel gelişim, terfi, fırsatlar, tanınma, güvenlik ve denetim olarak özetlemiştir.

İşten ayrılma niyeti genellikle bir çalışanın örgüt dışına hareketi olarak görülebilir (Coomber ve Barriball, 2006: 298). Tett ve Meyer (1993:262) işten ayrılma niyetini bilinçli ve kasıtlı olarak işten ayrılma olarak tanımlamıştır. Bu doğrultuda işten ayrılma niyeti

bireyin istihdam ettiği işi bırakma olasılığı olarak tanımlanabilir (Hemdi ve Nasurdin, 2004: 64).

Cotton ve Tuttle (1986) çalışanların işten ayrılmasına sebep olan nedenleri üç kategoride toplamıştır. Bunlar 1) *işle ilişkili faktörler* (örneğin, iş memnuniyeti, ödemeler, performans, örgütsel bağlılık), 2) *bireysel faktörler* (örneğin yaş, eğitim, cinsiyet, iş imtiyazı), 3) *dış faktörlerdir* (örneğin, işsizlik oranları, istihdam algıları, sendika varlığı)

Turizm endüstrisinde çalışanların iş tatmini ve işten ayrılmasına yönelik pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen bu araştırmalarda *ücret* (Albattat ve Som, 2013; Cruz, 2014; Karatepe vd., 2003; Gallardo vd., 2010; Lam vd., 2001a; Lam vd., 2001b), *terfiler* (Lam vd., 2001a), *ödülleri* (Lam vd., 2001b), *iş çevresi ve işin kendisi* (Lam vd., 2001b), *turizme katılım ve iş sorumluluğu* (Yeh, 2013: 214), *iş karakteristikleri* (Kim ve Jogaratnam, 2010; Lam ve Zhang, 2003), *kararlara katılım* (Kim ve Jogaratnam, 2010), *eğitim ve gelişim* (Lam ve Zhang, 2003), *örgütsel destek* (Kim vd., 2005), *personel güçlendirme ve liderlik* (Tsai vd., 2010) iş tatmininin en iyi belirleyicileri ve iş tatminini pozitif yönde etkileyen unsurlar olarak bulunmuştur.

Zopiatis vd.. (2014: 137) mevsimsellik, part-time çalışma, göçmen (dışarıdan gelen) iş gücüne aşırı bağımlılık, iş güvensizliği, içsel motivasyon gibi dış çevre kaynaklı unsurların tüm iş tatminini ve işten ayrılma niyetini etkileyen belirleyici faktörler olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Turizm endüstrisinde çalışan personelin işten ayrılma nedenleri çeşitli yazarlar tarafından incelenmiştir. Örneğin Pizam ve Thornbug (2000: 214) personelin işten ayrılma sebeplerini faydalar, bir bütün olarak işten memnuniyet, meslektaşlarla olan ilişkiler, istihdam öncesi beklentilerin karşılanıp karşılanmadığı olarak sıralamışlardır. Yang vd. (2012: 842) ise personelin işten ayrılmasını etkileyen en önemli faktörleri şirket faktörleri, tazminat ve terfi imkanları, kişisel duygu, otel endüstrisinin yapısı, ve iş içeriği olarak sıralamıştır. İşten ayrılma konusunda inceleme yapan diğer yazarlar ise personelin örgütsel destek ve bağlılığının artmasının işten ayrılma niyetini azalttığını ortaya çıkarmıştır (Cho vd., 2009: 374; Yang, 2008: 429; Kim vd., 2005: 171).

#### 4. İŞ STRESİNİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

İş stresi örgütsel verimliliği ve çalışanların psikolojik sağlığını etkilediğinden dolayı araştırma alanında en çok çalışılan konulardan biri haline gelmiştir. Araştırmacılar işe bağlı stresin örgütlere ve örgütte çalışan bireylere zarar veren sadakatsizlik, düşük moral, tükenmişlik, devamsızlık, iş arayışı, ya da gönüllü olarak işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlarla ilişkili olduğunu bulmuştur (Hon vd., 2013: 416).

Konaklama işletmelerinde iş stresinin yüksek olması işe olan bağlılığının ve iş tatmininin düşmesine neden olmasından ötürü çalışanların işten ayrılmasına yüksek derecede etki eden bir etken olarak görülmektedir (Tiyce vd., 2013: 127). Ancak gerçekleştirilen literatür taramasında turizm işletmelerinde iş stresi-iş tatmini-işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik yapılan bir çalışmaya rastlanılmamış ve genellikle iş stresi-iş tatmini, iş stresi-işten ayrılma niyeti ve iş tatmin-işten ayrılma niyeti ilişkisini inceleyen çalışmalara

geniş bir şekilde yer verildiği görülmüştür. Bu nedenle bu çalışmada üçlü değişkenler arasında karşılaştırma yapan literatüre yer verilememiştir.

### **İş Stresi ve İş Tatmini Arasındaki İlişki**

Yapılan araştırmalar iş stresi ve iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu ve genellikle yüksek strese sahip olan çalışanların iş tatmininin düşük olduğunu ve stresin iş tatminini negatif yönde etkilediği ortaya çıkarmıştır (Bemana vd., 2013: 236; Bhatti vd., 2011: 264; Brewer ve Landers, 2003: 37; Jehangir vd., 2011: 453). Turizm alanında yapılan çalışmalarda da benzer sonuç bulunmuştur. Tsai vd. (2010: 4118) Tayvan'daki uluslararası zincir otel işletmelerinde çalışanlar üzerine gerçekleştirdiği araştırmada içsel iş stresinin iş tatmini ile negatif ilişkili olduğunu belirlemiştir. Chuang ve Lei (2011: 551) casino otel şefleri arasında gerçekleştirdiği araştırmada stresin iş tatminini azalttığını ortaya çıkarmıştır. O'Neill ve Davis (2011: 385) ABD otel endüstrisinde gerçekleştirdiği araştırmada aşırı iş yükü ve kişilerarası gerginliklerin personelin en büyük stres kaynağı olduğunu ve özellikle kişilerarası gerginliklerin çalışanlarda düşük iş tatminine neden olarak işten ayrılma niyetini güçlendirdiğini ortaya çıkarmıştır. Babın ve Boles (1996: 57) ise çalışanların çalışma arkadaşlarının mesleğe bağlılıklarıyla ilgili algılamalarının ve yönetici desteğinin personelde stresi azalttığı ve bu durumun iş tatminini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır.

### **İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki**

Yapılan araştırmalar iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olduğunu ve genellikle yüksek strese sahip olan çalışanların işten ayrılma niyetinin fazla olduğunu ortaya koymuştur (Qureshi vd., 2013: 768; Fong ve Mahfar, 2013: 33; Noor ve Maad, 2008: 93). Turizm işletmelerinde yapılan araştırmalarda ise Jung vd. (2012: 2145) Kore otellerinde mutfak departmanında çalışan personelle gerçekleştirdiği araştırmada rol stresi ve tükenmişlik arasında pozitif ilişki olduğu ve tükenmişliği yüksek düzeyde olan personelin işten ayrılma niyetinin yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Karatepe ve Karatepe (2010: 1) Kuzey Kıbrıs otellerinde ön büro departmanında çalışan personelle yaptığı araştırmada rol çatışması ve duygusal tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Jung ve Yoon (2014: 84) ise restoran çalışanları arasında yaptığı çalışmada iş stresinin işten ayrılma niyetine pozitif etki ettiğini ortaya çıkarmıştır.

### **İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki**

İş tatmini işten ayrılma niyeti ile yakından ilişkili bir kavramdır (Coomber ve Barribell, 2007: 297). Mobley personelin iş memnuniyetsizliğinin onlarda işten ayrılmaya yol açabileceğini belirtmiştir (Lee, 1988: 263). Benzer şekilde Hellmann (1997: 985) da çalışan memnuniyetsizliğinin artmasının işten ayrılmayı yükseltebileceğini desteklemiştir. Turizm alanında iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik pek çok araştırma gerçekleştirilmiş ve iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Choi ve Sneed, 2001: 13; Faldetta vd., 2013: 583; Hemdi ve Nasurdin, 2004: 65; Karatepe vd., 2006: 555; Kim vd., 2005: 171; Lam vd., 2001b: 40; Uludağ vd., 2011: 1; Yang, 2008: 437; Yang, 2010: 617). Örneğin Karatepe vd. (2006: 548) iş tatmininin işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğunu ve cinsiyet, yaş, eğitim, görev süresi gibi değişkenlerin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etki ettiğini bulmuştur. Bunların dışında gerçekleştirilen pek çok çalışmada iş tatmininin işten ayrılma niyetine etki ettiği ortaya

çıkarılmış ve iş tatmini düşük olan işgörenlerin işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Albattat ve Som, 2013; Zopiatis vd., 2014; Hemdi ve Nasuridin, 2004; Carbery vd., 2003; Kim vd., 2005).

## **5. METODOLOJİ**

### **5.1 Araştırma Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın amacı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri belirlemektir. İş stresi hem örgütlerin hem de bireylerin etkinliği, verimliliği ve performansı üzerinde etkilere sahiptir. İş stresinin yüksek olması çalışanlarda iş tatminsizliğine yol açmakta, tatminsizliğin fazla olması ise çalışanların işten ayrılmalarıyla sonuçlanabilmektedir. Ayrıca aşırı iş stresi çalışanlarda olumsuz sonuçlara yol açarak hizmet kalitesinin düşmesine sebep olmakta ve uzun dönemde işletme başarısına etki edebilmektedir. Bu nedenle stresin çalışanların iş tatmini ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışma otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyetini bir arada ele alarak aralarındaki ilişkileri ortaya koyması açısından literatüre katkı sağlamaktadır.

### **5.2 Araştırma Evreni ve Örneklemi**

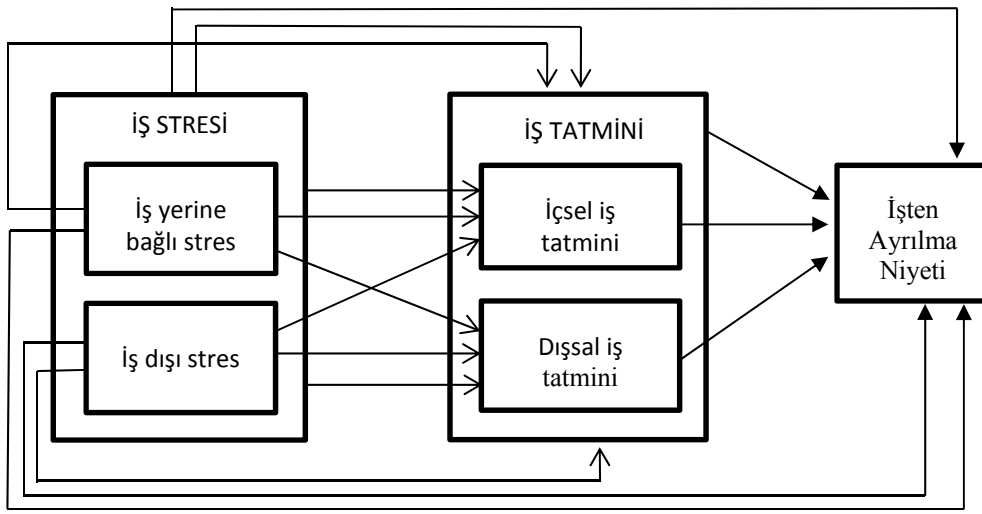
Araştırma evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Zaman ve maliyet kısıtlamalarından ötürü 8 tane 5 yıldızlı otel işletmesi örnekleme olarak seçilmiş ve bu otel işletmelerine gidilerek toplamda 400 adet anket formu dağıtılmıştır. Dağıtılan anket formlarından 289 tanesine geri dönüş olmuş, bu anketlerden 27 tanesi uygun şekilde doldurulmadığı için değerlendirmeye alınmamış ve çalışma 262 anket üzerinden yürütülmüştür. Araştırmada İstanbul'un seçilmesinin sebebi, bu ilde şehir otelciliğinin yapılması, otellerin 4 mevsim açık olması, çok sayıda personelin istihdam edilmesi, müşteri yoğunluğunun fazla olması ve 5 yıldızlı otellerde çoğunlukla profesyonel yöneticilerin bulunmasıdır. Bu sebeplerden ötürü otel işletmelerinde çalışan işgörenlerle ilgili stres konusunun önemli hale gelmektedir.

### **5.3 Araştırma Yöntemi**

Araştırmada anket tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışma Mayıs-Aralık 2014 tarihleri arasında yürütülmüştür. Araştırmaya katılan işgörenlerin iş stresini ölçmek için Erhan Kaya (2010)'nın yüksek lisans tez çalışmasında kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek örgütsel stres kaynakları, bireysel stres kaynakları, iş yükü, rol çatışması, işyeri ortamının fiziksel özelliklerine bağlı stres kaynakları ve ev ortamına bağlı stres kaynakları olmak üzere 6 boyuttan ve 25 maddeden oluşmaktadır. İş tatminini ölçmek için Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin 20 soruluk ve 2 boyuttan oluşan kısa formu kullanılmıştır. İşten ayrılma niyetini ölçmek için ise Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino (1979) tarafından geliştirilen tek boyuttan oluşan 3 soruluk ölçek kullanılmıştır. Anket formunda 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. İş tatmini ile ilgili kavramlara ait değerlendirme seçenekleri (1) Hiç memnun değilim, (2) Memnun Değilim, (3) Kararsızım, (4) Memnunum, (5) Çok memnunum

şeklinde; iş stresi ve işten ayrılma niyeti ile ilgili kavramlara ait değerlendirme seçenekleri ise (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde sıralanmıştır. İş tatmini ölçeğinin 12 maddelik içsel ve 8 maddelik dışsal olmak üzere 2 alt boyutu bulunmaktadır. İçsel boyutlar faaliyet, serbestlik, çeşitlilik, sosyal statü, ahlaki değerler, güvence, sosyal hizmet, otorite, yetenekleri kullanma, sorumluluk, yaratıcılık, ve başarıdan; dışsal faktörler ise yönetici-insan ilişkileri, yönetici tekniği, işletme politikası ve uygulamaları, ücret, yükselme, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları ve takdirden oluşmaktadır. İş stresi ölçeğinin güvenilirliği 0,971, iş tatmini ölçeğinin güvenilirliği 0,979, işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirliği ise 0,978 olarak bulunmuştur. Araştırmada ilişkisel tarama modeli gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin iş stresinin onların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin belirlenebilmesi için faktör analizi, korelasyon testi ve regresyon testinden yararlanılarak bulgular analiz edilmiştir.

**Şekil 1:** Araştırma Modeli



#### Araştırma Hipotezleri;

**H1:** İş stresinin iş tatmini üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.

**H1a:** İş yerine bağlı stresin iş tatmini üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.

**H1b:** İş dışı stresin iş tatmini üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.

**H1c:** İş stresinin içsel iş tatmini üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.

**H1d:** İş stresinin dışsal iş tatmini üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.

**H1e:** İş yerine bağlı stresin içsel iş tatmini üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.

**H1f:** İş yerine bağlı stresin dışsal iş tatmini üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.

**H1g:** İş dışı stresin içsel iş tatmini üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.

**H1h:** İş dışı stresin dışsal iş tatmini üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.

**H2:** İş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

**H2a:** İş yerine bağlı stresin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

**H2b:** İş dışı stresin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

**H3:** İş tatminini işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.

**H3a:** İçsel iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.

**H3b:** Dışsal iş tatminini işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.

## 6. BULGULAR

Katılımcıların demografik bilgilerine göre dağılımları Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler**

<b>CİNSİYET</b>	<b>FREKANS (f)</b>	<b>YÜZDE (%)</b>	<b>POZİSYON</b>	<b>FREKANS (f)</b>	<b>YÜZDE (%)</b>
Kadın	121	46,2 %	Müdür	25	9,5 %
Erkek	141	53,8 %	Müdür Yrd	10	3,8 %
<b>TOPLAM</b>	<b>262</b>	<b>100,0 %</b>	Şef	16	6,1 %
			Personel	211	80,5 %
			<b>TOPLAM</b>	<b>262</b>	<b>100,0 %</b>
<b>YAŞ</b>	<b>FREKANS (f)</b>	<b>YÜZDE (%)</b>	<b>ÇALIŞILAN DEPARTMAN</b>	<b>FREKANS (f)</b>	<b>YÜZDE (%)</b>
18-25	52	19,8 %	Önbüro	40	15,3 %
26-35	64	24,4 %	Kat	51	19,5 %
36-45	101	38,5 %	Yiyecek-İçecek	77	29,4 %
46-55	27	10,3 %	Mutfak	41	15,6 %
56 ve üstü	18	6,9 %	Muhasebe	10	3,8 %
<b>TOPLAM</b>	<b>262</b>	<b>100,0 %</b>	İnsan Kaynakları	6	2,3 %
			Teknik-Servis	35	13,4 %
			Satınalma	2	0,8 %
			<b>TOPLAM</b>	<b>262</b>	<b>100,0 %</b>
<b>EĞİTİM SEVİYESİ</b>	<b>FREKANS (f)</b>	<b>YÜZDE (%)</b>	<b>GÖREV SÜRESİ</b>	<b>FREKANS (f)</b>	<b>YÜZDE (%)</b>
İlkokul	25	9,5 %	1 yıl ve daha az	16	6,1 %
Ortaokul	23	8,8 %	2-4 yıl	62	23,7 %
Lise	58	22,1 %	5-7 yıl	98	37,4 %
Üniversite	139	53,1 %	8-10 yıl	70	26,7 %
Diğer	17	6,5 %	10 yıldan fazla	16	6,1 %
<b>TOPLAM</b>	<b>262</b>	<b>100,0 %</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>262</b>	<b>100,0 %</b>

Araştırmaya katılan katılımcıların % 46, 2'si erkek, % 53, 8'i ise kadınlardan oluşmaktadır. Yaş itibarıyla % 44,2'si 18-35 yaşında, % 48,8'i 36-55 yaşında, % 6,9'u ise 56 yaş ve üstündedir. Eğitim seviyelerine bakıldığında % 53,1'i gibi büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Görev süreleri bakımından ise %37,4'ü gibi büyük bir çoğunluğun şu anki işlerinde 5-7 yıl arasında istihdam ettikleri görülmektedir. Çalışılan departmanlara bakıldığında ise % 29,4 ile yiyecek içecek, % 19,5 ile kat hizmetleri, % 15, 6 ile mutfak ve % 15,3 ile ön büro deparmanı olmak üzere büyük çoğunluğunun ön cephede çalışan personellerden oluştuğu görülmektedir. Pozisyon bakımından ise % 80,5 gibi büyük bir çoğunluğunu personeller oluşturmaktadır.

İş görenlerin iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin düzeyleri tablo 2'de gösterilmiştir. İş görenlerin iş stresi ( $X=2,7647$ ) iş tatmini ( $X=3,2987$ ) işten ayrılma niyeti düzeylerinin (2,6310) orta seviyede olduğu görülmüştür.

**Tablo 2: İşgörenlerin İş Stresi, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri**

	$\bar{X}$	S	Min.	Max.
İş Stresi	2,7647	1,08989	1,00	5,00
İş Tatmini	3,2987	1,19489	1,00	5,00
İşten Ayrılma Niyeti	2,6310	1,51802	1,00	5,00

**İş Stresi, İş tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine İlişkin Bulgular:** Araştırmada, iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili verilere faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizine ilişkin sonuçlar ek-1 kısmındaki iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin faktör yükleri ve aritmetik ortalamalarını gösteren tabloda yer almaktadır. İş stresi ölçeğinde bulunan 25 değişken faktör analizine tabi tutulmuştur. Değişkenlerden 9 tanesi anlamsız çıktığından sorular 16 değişkene indirgenmiş ve yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin 2 faktörden oluştuğu gözlenmiştir. Barlett testi sonucu 4686,442 değeri ve  $p=0,000$  düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,934 olarak bulunmuştur. 25 soru iki faktör altında toplanmıştır ve toplam varyansın %71,937'sini açıklamaktadır. İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 50,509 düzeyindedir ve bunlar 14 madde ile ifade edilmektedir. İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi ise 21,429'dur ve bunlar 2 madde ile ifade edilmektedir.

Yapılan faktör analizinde örgütsel, bireysel, iş yükü, rol çatışması, iş yeri fiziki ortamı ve ev ortamına bağlı olmak üzere 6 boyuttan oluşan iş stresi ölçeği 2 boyuta indirgenmiştir. Buna göre, örgütsel, bireysel, iş yükü, rol çatışması ve işyeri fiziksel özelliklerine bağlı stres değişkenlerinin tek boyut, eve bağlı stres ise yine tek boyuttan oluştuğu görülmüştür. Bu faktörler iş yerine bağlı stres (örgütsel, bireysel, iş yükü, rol çatışması ve işyeri fiziksel özelliklerine bağlı stres) ve iş dışı (ev ortamına bağlı stres) stres olarak isimlendirilmiştir. Bunun sebebi personelde bireysel, örgütsel, iş yükü, rol çatışması ve iş yeri fiziki ortamları gibi stres yaratan faktörlerinin personelin çalıştığı kurumdan kaynaklanması olarak düşünülmüş ve bu boyut iş yerine bağlı stres olarak adlandırılmıştır. Ev ortamına bağlı stres boyutu ise iş yeri dışındaki bir ortamdan kaynaklandığı için bu boyut iş dışı stres olarak isimlendirilmiştir.



İş tatmini ölçeğinde bulunan 20 değişken faktör analizine tabi tutulmuş ölçeğin orijinal şeklinde olduğu gibi 2 faktörden oluştuğu görülmüştür. Barlett testi sonucu 7064,898 değeri ve  $p=0,000$  düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,954 olarak bulunmuştur. 20 soru iki faktör altında toplanmıştır ve toplam varyansın %78,197'sini açıklamaktadır. İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 41,238 düzeyindedir ve 11 madde ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan maddeler; faaliyet, serbestlik, çeşitlilik, yönetici-insan ilişkileri, yönetici-teknik, ücret, yükselme, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, takdir edilme ve başarı maddeleridir. Bu faktör dışsal doyum faktörü olarak adlandırılmıştır. İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 36,959 düzeyindedir ve bunlar 9 madde ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan maddeler; işletme politikaları ve uygulamaları, sosyal statü, ahlaki değerler, güvence, sosyal hizmet, otorite, yetenekleri kullanma, sorumluluk ve yaratıcılık maddeleridir. Bu faktör içsel doyum faktörü olarak adlandırılmıştır.

Minnesota İş Doyumu Ölçeği Kısa Formu'nun yapısında bulunan faktörler bu araştırmada farklılık göstermiştir. Bu araştırmada Orijinal Minnesota İş Doyumu Ölçeği Kısa Formu'nun içsel doyum faktörü altında bulunan faaliyet, serbestlik, çeşitlilik ve başarı maddeleri dışsal doyum faktörü altında, dışsal doyum faktörü altında bulunan işletme politikası ve uygulamaları maddesi ise içsel doyum faktörü altında yer almıştır. Araştırmacılar Minnesota İş Doyumu Ölçeği Kısa Formu'nun farklı faktör yapıları içerebileceğini belirtmişlerdir (Schriesheim vd.,1993: 402; Hirschfeld., 2000: 258; Hançer vd., 2003: 95).

İş tatmininin içsel boyutunda yer alan faaliyet, serbestlik, çeşitlilik ve başarı maddelerinin dışsal boyutta yer almasının sebebi personelin bunları dış kaynaklı çevreye bağlı durumlar olarak görmesinden, işletme politikası ve uygulamaları maddesinin içsel boyutta yer almasının sebebi ise personelin işletme uygulamalarını içselleştirmiş olmasıdır.

İşten ayrılma niyeti ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda ise ölçeğin orijinal ölçekteki gibi tek boyuttan oluştuğu gözlenmiştir. Barlett testi sonucu 1161,195 değeri ve  $p=0,000$  düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,785 olarak bulunmuştur. 3 soru tek faktör altında toplanmıştır ve toplam varyansın %95,752'sini açıklamaktadır.

İş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin güvenilirliklerinin test edilmesi amacıyla güvenilirlik analizi uygulanmıştır. İş stresi ile ilgili ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda verilerin genel güvenilirlik değeri 0,971, iş tatmini ölçeğinin güvenilirliği 0,979, işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirliği ise 0,978 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. İş stresi ve iş tatmini ölçeklerinin alt boyutları ile ilgili olarak her bir boyutta yer alan ölçek maddelerinin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. İş stresi ölçeğinin iş yerine bağlı stres boyutunun güvenilirliği 0,960; iş dışı stres boyutuna ait güvenilirliği 0,979 olarak bulunmuştur. Benzer şekilde iş tatmini ölçeğinin içsel tatmin boyutunun güvenilirlik değeri 0,965; dışsal tatmin boyutunun güvenilirlik değeri ise 0,968 olarak tespit edilmiştir.

İşgörenlerde en çok stres yaratan faktörler, işyerlerinin aşırı bürokratik ve politik bir ortam olması, iş yerlerinin çok kalabalık ve gürültülü bir ortam olması, iş görenlerin kurum kararlarında söz sahibi olamamaları, kurumun düzenli bir iş, işe odaklanma ve terfi imkanı

sağlamaması, üstlerle ilişkilerin iyi olmaması, işin kendilerine ayırmaları gereken zamanın çoğunu alması olarak sıralanmıştır. İş tatmini bakımından ise işlerinin kendilerini sürekli meşgul etmesi (faaliyet), tek başlarına çalışma ve değişik şeyler yapabilme imkanlarının olmaması (serbestlik ve çeşitlilik), ücretten (ücret), çalışma koşullarından (çalışma koşulları), terfi olanakları (yükselme), yöneticilerin kendilerine karşı olan davranışlarından (yönetici-insan ilişkileri), yöneticilerin karar verme yeteneğinden (yönetici teknik) ve yapılan iş karşılığında takdir edilmeden (takdir edilme) tatmin olmadıkları görülmüştür.

Ek-2 kısmında bulunan iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi tablosundan da görülebileceği üzere iş stresi ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak yüksek derecede anlamlı ve negatif yönlü (-0,834) bir ilişki, iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında ise istatistiksel olarak yüksek derecede anlamlı ve pozitif yönlü (0,832) bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ise yüksek derecede anlamlı ve negatif yönlü (-0,859) bir ilişki bulunmuştur.

İş stresinin boyutları ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde; iş yerine bağlı stres ile iş tatmini arasında yüksek derecede anlamlı ve negatif yönlü (-0,838), iş dışı stres ile iş tatmini arasında orta dereceli ve negatif yönlü (-0,472) bir ilişki bulunmuştur.

İş stresi ile iş tatminin boyutları incelendiğinde, iş stresi ile içsel iş tatmini arasında yüksek derecede anlamlı ve negatif (-0,775), dışsal iş tatmini ile arasında ise yüksek derecede anlamlı ve negatif (-0,833) bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. İş stresinin iş yerine bağlı stres boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında yüksek derecede anlamlı ve pozitif (0,826), iş dışı stres boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ise orta derecede anlamlı ve pozitif yönlü (0,581) bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

İş tatmininin boyutları ve işten ayrılma arasındaki ilişkiler incelendiğinde; içsel iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında yüksek derecede anlamlı ve negatif yönlü (-0,801), dışsal iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ise yüksek derecede anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki (-0,858) bulunduğu ortaya çıkartılmıştır.

İş stresi ve iş tatminin boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise; iş yerine bağlı stres ile içsel iş tatmini arasında yüksek derecede anlamlı ve negatif yönlü (-0,781), yine bu boyut ile dışsal iş tatmini arasında yüksek derecede anlamlı ve negatif yönlü (-0,837) bir ilişkinin olduğu görülmüştür. İş stresinin iş dışı stres boyutu ile içsel iş tatmini arasında orta derecede anlamlı ve negatif (-0,427), yine bu boyut ile dışsal iş tatmini arasında ise orta derecede anlamlı ve negatif (-0,484) bir ilişki tespit edilmiştir.

Ek-3 kısmında yer alan iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon analizi tablosundan da anlaşılacağı üzere iş stresinin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=616,153$ ;  $p=0,000$ ). İş stresinin iş tatmini üzerinde etkisinin bulunduğu ( $p=0,000$ ), iş tatminini negatif yönde etkileyerek azalttığı ( $\beta= -0,839$ ) ve iş tatmini üzerindeki açıklayıcılık gücünün oldukça kuvvetli olduğu görülmüştür ( $R^2= 0,703$ ).

İş stresinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan analiz istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=553,609$ ). İş stresinin işten ayrılma niyetinin üzerinde

etkisinin bulunduğu ( $p=0,000$ ), işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkileyerek arttırdığı ( $\beta=0,825$ ) ve işten ayrılma niyeti üzerindeki açıklayıcılık gücünün oldukça kuvvetli olduğu görülmüştür ( $R^2=0,680$ ).

İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=778,255$ ;  $p=0,000$ ). İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin bulunduğu ( $p=0,000$ ), işten ayrılma niyetini negatif yönde etkileyerek azalttığı ( $\beta=-0,866$ ) ve işten ayrılma niyeti üzerindeki açıklayıcılık gücünün oldukça kuvvetli olduğu görülmüştür ( $R^2=0,750$ ). Bu doğrultuda H1, H2 ve H3 hipotezleri İş stresi faktörleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=315,653$ ;  $p=0,000$ ) ve bu stres faktörlerinin iş tatmini üzerindeki açıklayıcılık güçlerinin oldukça güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,709$ ). İş yerine bağlı stres kaynaklarının iş tatmini üzerinde etkisinin bulunduğu ( $p=0,000$ ) ve iş tatminini negatif yönde etkilediği ( $\beta=-0,837$ ), iş dışı stres kaynaklarının ise iş tatmini üzerinde etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir ( $p=0,847$ ). Bu doğrultuda H1a hipotezi kabul edilmiş, H1b hipotezi ise reddedilmiştir.

İş stresinin içsel ve dışsal iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=393,610$ ;  $p=0,000$ ;  $F=576,946$ ;  $p=0,000$ ). İş stresinin içsel ve dışsal iş tatmini üzerindeki açıklayıcılık gücünün orta dereceli olduğu görülmüştür ( $R^2=0,602$ ;  $R^2=0,690$ ). İş stresinin içsel ve dışsal iş tatmininin bir belirleyicisi olduğu görülmüş ve onları negatif yönde etkileyerek azalttığı gözlenmiştir ( $\beta=-0,776$ ;  $\beta=-0,931$ ). Bu doğrultuda H1c ve H1d hipotezleri desteklenmiş ve kabul edilmiştir.

İş stresi faktörlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=275,749$ ;  $p=0,000$  (0,095 yazıyordu). İş yerine bağlı stres ve iş dışı stres kaynakları işten ayrılma niyetinin bir belirleyicisi olarak bulunmuş, bu stres faktörlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki açıklayıcılık güçlerinin oldukça güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,680$ ). Hem iş yerine bağlı stres ( $p=0,000$ ;  $\beta=0,759$ ) hem de iş dışı stres kaynaklarının ( $p=0,026$ ;  $\beta=0,100$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin bulunduğu ve işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkileyerek arttırdıkları tespit edilmiştir. Bu doğrultuda H2a ve H2b hipotezleri desteklenmiş ve kabul edilmiştir.

İş stresi faktörlerinin içsel ve dışsal iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ( $F=196,135$ ;  $p=0,000$ ;  $F=313,915$ ;  $p=0,000$ ) ve bu stres faktörlerinin içsel ve dışsal iş tatmini üzerindeki açıklayıcılık güçlerinin oldukça güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,602$ ;  $R^2=0,709$ ). İş yerine bağlı stres kaynaklarının hem içsel hem de dışsal iş tatmini üzerinde etkisinin bulunduğu ( $p=0,000$ ;  $p=0,000$ ) tespit edilmiştir. İş dışı stres kaynaklarının ise içsel iş tatmini üzerinde etkide bulunduğu gözlenirken ( $p=0,028$ ), dışsal iş tatmini üzerinde etkide bulunmadığı ( $p=0,111$ ) gözlenmiştir. Buna ilaveten işyerine bağlı stres kaynaklarının içsel ve dışsal iş tatminini olumsuz yönde etkileyerek azalttığı ( $\beta=-0,703$ ;  $\beta=-0,883$ ), iş dışı stres kaynaklarının ise içsel iş tatminini negatif yönde etkileyerek azalttığı ( $\beta=-0,110$ ) belirlenmiştir. Bu doğrultuda H1e, H1f, H1g hipotezleri kabul edilmiş, H1h hipotezi ise reddedilmiştir.

Son olarak ise, iş tatmini faktörlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ( $F=388,968$ ;  $p=0,000<0,05$ ) ve bu stres faktörlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki açıklayıcılık güçlerinin oldukça kuvvetli olduğu görülmüştür ( $R^2=0,751$ ). İçsel iş tatmini ( $p=0,000$ ;  $\beta=-0,293$ ) ve dışsal iş tatmini ( $p=0,000$ ;  $\beta=-0,603$ ) kaynaklarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin bulunduğu ve işten ayrılma niyetini negatif yönde etkileyerek azalttığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda H3a ve H3b hipotezleri desteklenmiş ve kabul edilmiştir.

## **7. SONUÇ**

Konaklama endüstrisinin insan emeğine dayanan bir endüstri olması ve çalışanların misafirlerle yüz yüze iletişimini gerektirmesi otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin daha da önem kazanmasına sebep olmuştur. Ancak kötü çalışma koşulları, çalışanlara verilen düşük ücretler, yetersiz terfi ve kariyer fırsatları, anti-sosyal iş saatleri, misafirlerin belirsiz istekleri vb. pekçok etken personel üzerinde strese sebep olmaktadır. Çalışanların yüksek strese sahip olması ise onların iş tatminsizliğine ve işten ayrılmalarına sebep olabilmektedir. Bu nedenle de iş stresi çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine etki eden faktörlerden biri olarak görülmektedir.

Bu araştırma iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla gerçekleştirmiştir. Araştırmanın önemli bulgularından biri, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin orta seviyede olduğudur. Çalışmada işgörenlerde stres oluşturan etmenler sırasıyla; iş yerlerinin aşırı bürokratik ve politik bir ortam olması, işgörenlerin kurum kararlarında söz sahibi olamamaları, iş yeri fiziki koşulları, terfi sistemi, üstlerle ilişkiler ve iş yüklerinin fazlalığı olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanların işlerindeki faaliyetler, işlerinin kendilerine serbestlik ve çeşitlilik sunması, ücretler, çalışma koşulları, terfi olanakları, yaptıkları iş karşılığındaki takdir, yöneticilerin davranışları ve karar verme yetenekleri bakımından tatmin olmadıkları belirlenmiştir.

İş stresi ve iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuş ve stresin personelin iş tatminine doğrudan etki ederek iş tatminini azalttığı tespit edilmiştir. Bulunan bu sonuç bundan önceki stres ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Bemana vd., 2013: 236; Bhatti vd., 2011: 264; Brewer ve Landers, 2003: 37; Jehangir vd., 2011: 453). Personelin iş tatmininde; örgütsel ve bireysel faktörler, işyeri fiziki koşulları, iş yükü ve rol çatışması gibi faktörlerden kaynaklanan işyerine bağlı stres kaynaklarının rol oynadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, ev ortamına bağlı faktörlerden kaynaklanan iş dışı stresin iş tatminine etki etmediği tespit edilmiştir. Bu durumun otel işletmelerinin yapısından kaynaklandığı düşünülebilir. Otel işletmeleri iş koşulları, işteki kişiler arası etkileşimler, çalışma şartları, düşük maaşlar, düşük kariyer ve terfi olanakları ve iş çevresinden ötürü işgörenler üzerinde oldukça baskı yaratan ve onlarda strese neden olan bir endüstridir. Ayrıca yanlış uygulanan işletme politikaları ve normları personelin kendilerini kurumlarına ait hissedememesine sebep olmaktadır. İş görenlerin iş yaşamlarında ortaya çıkan tüm bu sorunlar onlarda strese sebep olmakta ve bu durum onların memnuniyetsizliğine yol açmaktadır.

İş stresinin içsel ve dışsal iş tatmini kaynakları üzerinde etkisinin olduğu ve stresle aralarında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bireysel ve dış kaynaklı çevreye bağlı unsurların personelin işinde strese etki ettiği ortaya çıkmıştır. Bunun dışında, iş yerine bağlı stres kaynaklarının personelin içsel ve dışsal iş tatminine etki ederek bu ikisini azalttığı görülmüştür. İş yerinde oluşan stres personelin, işiyle gerektiği gibi ilgilenememesine kendi yeteneklerini verimli bir şekilde kullanamamasına, yaratıcı olamamasına, başkalarına yardım edememesine, sorumluluk alamamasına, kendini güvencede hissedememesine, çalışma arkadaşlarıyla iletişimini sürdürmemesine, kendini başarılı ve takdir ediliyor olarak hissedememesine ve tüm bunlar sonucunda ise kurumundan bir bütün olarak memnuniyetsiz kalmasına sebep olmaktadır. İş dışı stres kaynaklarının ise personelin içsel iş tatmini üzerinde etkide bulunurken, dışsal iş tatmini üzerinde etkide bulunmadığı gözlenmiştir.

İş stresi ve işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmuş ve sonuç bundan önceki çalışmalarla benzerlik göstermiştir (Qureshi vd., 2013: 768; Fong ve Mahfar, 2013: 33; Noor ve Maad, 2008: 93). Hem iş yerinde oluşan problemler hem de iş dışı problemlerin personelde stres yarattığı ve onların işten ayrılmasına etki ettiği ortaya çıkmıştır. İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bulunan bu sonuç iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğunu söyleyen pek çok çalışma ile benzerlik göstermiştir (Albattat ve Som, 2013; Zopiatis vd., 2014; Hemdi ve Nasurdin, 2004; Carbery vd., 2003; Kim vd., 2005). Personelin içsel ve dışsal iş tatmini faktörlerinin her ikisinin de personelin işten ayrılma niyetine etki ettiği belirlenmiştir.

Sonuç olarak, yapılan bu çalışmada işletme içinde var olan iş stresinin personelin iş tatmini ve işten ayrılma niyetiyle ilişkisinin olduğu ve bu ikisi üzerinde etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışanların stres seviyesinin artması onların işlerine karşı olan tatminlerini olumlu yada olumsuz etkilemekte, işlerinden tatmin olma durumları ise işten ayrılma niyetlerine doğrudan etki etmektedir. Bu nedenle iş stresinin personelin iş tatmini ve işten ayrılmasına etki eden en belirleyici faktörlerden biri olması bu kavramı işletmeler açısından her geçen gün dahada önemli kılmakta ve bu konuda birtakım önleyici tedbirler almaya mecbur kılmaktadır.

İşgörenlerin sahip olduğu stresi çözümlmek ve stres seviyesini azaltmak için otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin işgörenlerde strese neden olabilecek iş içi ve iş dışı stres faktörlerini iyi anlamaları, aşırı stresli görülen bireylerin stresini azaltmaya yönelik tekniklerin geliştirmeleri gerekmektedir. Çalışanlarda strese yol açabilecek katı yönetim uygulamaların esnetilmesi, personelin iş yükünün hafifletilmesi, iş stresine neden olan faktörlerin belirlenerek ortadan kaldırılması gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin katılımcı liderlik tarzlarını benimsemeleri, işgörenlerin ihtiyaçlarını doğru bir şekilde tespit etmeleri, kurum içinde görülen çatışmaları düzgün bir şekilde yönetmeleri, personelin başarılarını takdir etmeleri, personelin güçlendirilmesi, hizmetiçi eğitim, iletişim biçiminin ve kanallarının iyileştirilmesi iş stresinin azalmasına ve iş tatmininin artarak işten ayrılmaların azalmasına yardımcı olabilecektir. Bunun dışında otel işletmelerinde ücret, çalışma koşulları ve kariyer ve terfi olanaklarının düşüklüğü yöneticilerin üzerinde durması gereken önemli sorunlardır.

Çalışma işgörenlerin iş stresinin onların iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine etkisini ve bu üçü arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için İstanbul'da bulunan sekiz tane beş yıldızlı otel işletmesinde gerçekleştirilmiştir ve elde edilen sonuçlar İstanbul'da çalışan işgörenlerle sınırlıdır. Araştırma sonunda çalışanların iş stresinin onların iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine etki ettiği sonucu ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin çalıştıkları iş yerlerinin aşırı bürokratik ve politik bir ortam olması, işgörenlerin kurum kararlarında söz sahibi olamamaları, iş yeri fiziki koşulları, terfi sistemi, işyükü ve üstlerle ilişkiler konularında stres yaşadıkları ve çalışanların işlerindeki faaliyetlerinden, işlerinin kendilerine serbestlik ve çeşitlilik sunmasından, ücret, çalışma koşulları, ilerleme ve terfi olanakları, takdir edilme ve yöneticilerin davranış ve karar vermedeki yeteneklerinden tatmin olmadıkları ortaya çıkmıştır. Bu üç değişkenin birlikte ele alınacağı bundan sonra gerçekleştirilecek çalışmalar geniş kapsamlı veya farklı sınıftaki otel işletmelerinde veya turizm işletmelerinde yapılabilir.

## **KAYNAKÇA**

- Akova, O., Işık, K. (2008). Otel işletmelerinde stres yönetimi: İstanbul' daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 15, ss. 17-44.
- Albattat, A.R.S., Som, A.P.M. (2013). Employee dissatisfaction and turnover crises in the malaysian hospitality industry. *International Journal of Business and Management*, Vol: 8, No: 5, pp. 62-71.
- Aydın, Ş. (2004). Otel işletmelerinde örgütsel stres faktörleri: 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol: 6, No: 4, ss. 1-21.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literatüre review. *Management Research and Practice*, Vol: 3, No: 4, pp. 77-86.
- Babin, B. J., Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, Vol: 72, No: 1, pp. 57-75.
- Bemana, S., Moradi, H., Ghasemi, M., Taghavi, S. M., Ghayoor, H. (2013). The relationship among job stress and job satisfaction in municipality personnel in Iran. *World Applied Sciences Journal*, Vol: 22, No: 2, pp. 233-238.
- Bhatti, N., Hashmi, M. A., Raza, S. A., Shaikh, F. M., Shafiq, K. (2011). Empirical analysis of job stress on job satisfaction among university teachers in Pakistan. *International Business Research*, Vol: 4, No: 3, pp. 264-270.
- Brewer, E., Landers, J. M. (2003). The relationship between job stress and job satisfaction among industrial and technical teacher educators. *Journal of Career and Technical Education*, Vol: 20, No: 1, pp. 37-50.
- Carbery, R, Garavan, T. N., O'Brien, F., McDonnell, J. (2003). Predicting hotel managers' turnover cognitions. *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 18, No: 7, pp. 649-679.
- Chiang, F. F. T., Birtch, T. A., Kwan, H. K. (2010). The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol: 29, pp. 25-32.
- Cho, S., Johanson, M. M., Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: a comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, Vol: 28, pp. 374-381.
- Choi, W. S., Sneed, J. (2001). Factors related to job satisfaction and intent to turnover for part-time student employees in university dining services. *Journal of Foodservice Management and Education*, Vol: 3, No: 4, pp. 13-27.
- Chuang, N. K., Lei, S. A. (2011). Job stress among casino hotel chefs in a top-tier tourism city. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol: 20, pp. 551-554.

- Coomber, B., Barriball, K.L. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: a review of the research literature. *International Journal of Nursing Studies*, Vol: 44, pp. 297-314.
- Cotton, J. ve Tuttle, J. (1986). Employee turnover: a meta-analysis and review with implication for research. *Academy of Management Review*, Vol: 11, No: 1, pp. 55-70.
- Cruz, F. G. S., López- Guzmán, T., Cañizares, S. M. S. (2014). Analysis of job satisfaction in the hotel industry: a study of hotels in Spain. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol: 13: pp. 63- 80.
- Dias, D., Machado-Taylor, M. L., Santiago, R., Carvalho, T., Sousa, S. (2013). Portugal: Dimensions of academic job satisfaction(in. 187-208), (ed.Bentley, P.J., Coates, H., Dobson, L.R., Goedegebuure, L., Meek, V.L.). *Job Satisfaction around the Academic World*, Springer, Newyork.
- Faldetta, G., Fasone, V., Provenzano, C. (2013). Turnover in the hospitality industry: can reciprocity solve the problem. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Vol: 11, No: 4, pp. 583-595.
- Faulkner, B., Patiar, A. (1997). Workplace induced stress among operational staff in the hotel industry. *International Journal Hospitality Management*, Vol: 16, No: 1: pp. 99-117.
- Fong, Y. L., Mahfar, M. (2013). Relationship between occupational stress and turnover intention among employees in a furniture manufacturing company in Selangor. *Jurnal Teknologi*, Vol: 64, No: 1: pp. 33-39.
- Gallardo, E., Sánchez-Cañizares, S. M., López-Guzmán, T., Jesus, M.M.N. (2010). Employee satisfaction in the Iberian hotel industry The case of Andalusia (Spain) and the Algarve (Portugal). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 22, No: 3: pp. 321-334.
- Gawel, J. E. (1997). Herzberg's theory of motivation and maslow's hierarchy of needs. *Eric/AE Digest*
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., Konopaske, R. (2012). *Organizations, behaviour, structure, processes*. McGraw-Hill Irwin, 14th Edition, Newyork.
- Gunlu, E., Aksarayli, M., Perçin, N. Ş. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 22, No: 5: pp. 693-617.
- Hançer, M., George, R. T. (2003). Job satisfaction of restaurant employees: An emprical investigation using the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol: 27, No: 1, pp. 85-100.
- Hellmann, C. M. (1997). Job satisfacton and intent to leave. *The Journal of Social Psychology*, Vol: 137, No: 6, pp. 677-689.
- Hemdi, M. A., Nasuridin, A. M. (2004). A conceptual model of hotel managers' turnover intentions: the moderating effect of job-hopping attitudes and turnover culture. *Tourism Educators Association of Malaysia*, Vol: 1, No: 1, pp. 63-76.
- Hirschfeld, R. R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference? *Educational and Psychological Measurement*, Vol: 60, No: 2: pp. 255-270.
- Hon, A. H. Y., Chan, W. W. H., Lu, L. (2013). Overcoming work-related stress and promoting employee creativity in hotel industry: The role of task feedback from supervisor. *International Journal of Hospitality Management*, Vol: 33: pp. 416-424.
- Hoppock, R. (1935). Job satisfaction. *Harper and Brothers*, New York.
- Höhle, E., Teichler, U. (2013). Determinants of academic job satisfaction in Germany (in 125-144), (ed.Bentley, P.J., Coates, H., Dobson, L.R., Goedegebuure, L., Meek, V.L.), *Job Satisfaction around the Academic World*, Springer.
- Hu, H. H. S., Cheng, C. W. (2010). Job stress, coping strategies, and burnout among hotel industry supervisors in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol: 21, No: 8, pp. 1337-1350.
- Jehangir, M., Kareem, N., Khan, A., Jan, M. T. (2011). Effects of job stress on job performance & job satisfaction. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol: 3, No: 7, pp. 453-465.

Jung, H. S., Yoon, H. H., Kim, Y. J. (2012). Effects of culinary employees' role stress on burnout and turnover intention in hotel industry: moderating effects on employees' tenure. *The Service Industries Journal*, Vol: 32, No: 13, pp. 2145-2165.

Jung, H. S., Yoon, H. H. (2014). Antecedents and consequences of employees' job stress in a foodservice industry: Focused on emotional labor and turnover intent. *International Journal of Hospitality Management*, Vol: 38, pp. 84-88.

Karatepe, O. M., Avci, T., Karatepe, T., Canozar, S. (2003) The measurement of job satisfaction: an empirical study of frontline employees in the Northern Cyprus hotel industry, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol: 4, No: 1, pp. 69-85.

Karatepe, O. M., Uludag, O., Menevis, I., Hadzimehmedagic, L., Baddar, L. (2006). The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Management*, Vol: 27, pp. 547-560.

Karatepe, O. M., Karatepe, T. (2010). Role stress, emotional exhaustion, and turnover intentions: does organizational tenure in hotels matter. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol: 9, pp. 1-16.

Kaya, E. (2010). İş stresi ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: sağlık personeli üzerinde bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Gebze.

Kim, W. G., Leong, J. K., Lee, Y. K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *Hospitality Management*, Vol: 24, pp. 171-193.

Kim, B. P., Murrmann, S. K., Lee, G. (2009). Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, Vol: 28, pp. 612-619.

Kim, K., Jogaratnam, G. (2010). Effects of individual and organizational factors on job satisfaction and intent to stay in the hotel and restaurant industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol: 9, pp. 318-339.

Lam, T., Zhang, H., Baum, T. (2001a). An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, Vol: 22, pp. 157-165.

Lam, T., Baum, T., Pine, R. (2001b). Study of managerial job satisfaction in Hong Kong's Chinese restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 13, No: 1, pp. 35-42.

Lam, T., Zhang, H. Q. (2003). Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 15, No: 4, pp: 214-220.

Law, J., Pearce, P. L., Woods, B. A. (1995). Stress and coping in tourist attraction employees. *Tourism Management*, Vol: 16, No: 4, pp. 277-284.

Lee, T. W. (1988). How job satisfaction leads to employee turnover. *Journal of Business and Psychology*, Vol: 2, No: 3, pp. 263-271.

Lo, K., Lamm, F. (2005). Occupational stress in the hospitality industry-an employment relations perspective. *New Zealand Journal of Employment Relations*, Vol: 30, No: 1, pp. 23-47.

Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1297-1349), Rand McNally, Chicago.

Lu, H., Alison, E., While, K., Barriball, L. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, Vol: 42, pp. 211-227.

Martin, A., Roodt, G. (2008). Perceptions of organisational commitment, job satisfaction and turnover intentions in a post-merger south african tertiary institution. *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol: 34, No: 1, pp. 23-31.



- Mohd Bokti, N. L., Abu Talib, M. (2009). A preliminary study on occupational stress and job satisfaction among male navy personnel at a naval base in Lumut, Malaysia. *The Journal of International Social Research*, Vol: 2, No: 9, pp. 299-307.
- Noor, S., Maad, N. (2008). Examining the relationship between work life conflict, stress and turnover intentions among marketing executives in Pakistan. *International Journal of Business and Management*, Vol: 3, No: 11, pp. 93-102.
- O'Neill, J.W., Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol: 30, No: 2, pp: 385-390.
- Pizam, A., Thornburg, S.W. (2000). Absenteeism and voluntary turnover in Central Florida hotels: a pilot study. *Hospitality Management*, Vol: 19, pp. 211-217.
- Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., Hurrell, J. J. (1997). *Preventive stress management in organizations*. Washington, DC, US: American Psychological Association, Washington.
- Qureshi, M. I., Iftikhar, M., Abbas, S. G., Hassan, U., Khan, K., Zaman, K. (2013). Relationship between job stress, workload, environment and employees turnover intentions: what we know, what should we know. *World Applied Sciences Journal*, Vol: 23, No: 6, pp. 764-770.
- Ramirez, A.J., Graham, J., Richards, M. A., Cull, A., Gregory, W. M. (1996). Mental health of hospital consultants: the effects of stress and satisfaction at work. *Lancet*, Vol: 347, pp. 724-728.
- Rok, M. (2011). Stress and stress management in a higher education tourism institution. *Tourism and Hospitality Management*, Vol: 17, No: 2, pp. 279-290.
- Ross, G. F. (1997). Career stress responses among hospitality employees, *Annals of Tourism Research*, Vol: 24, No: 1, pp. 41-51.
- Schneider, B., Snyder, R. A. (1975). Some Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, Vol: 60, No: 3, pp. 318-328.
- Schriesheim, C.A., Neider, L.L., Scandura, T.A., Tepper, B.J. (1992). Development and preliminary validation of a new scale (LMX-6) to measure leader-member exchange in organizations. *Educational and Psychological Measurement*, Vol: 52, No: 1, pp. 135-147.
- Shankar, G., Keerthi, K. (2010). The impact of stress on low level employees of star hotels with special reference to Chennai. *Share Journal of Multidisciplinary Research and Studies*, Vol: 1, pp. 90-94.
- Sökmen, A. (2005). Konaklama işletmeleri yöneticilerinin stres nedenlerinin belirlenmesinde cinsiyet faktörü: Adana'da ampirik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 1, ss. 1-27.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, cause, and consequence*. Sage Publications, Inc, Thousand Oaks, California.
- Tett, R. P., Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Tiyye, M., Hing, N., Cairncross, G., Breen, H. (2013). Employee stress and stressors in gambling and hospitality workplaces. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol: 12, pp. 126-154.
- Topaloğlu, M., Tuna, M. (1998). Otel işletmelerinde stresin değerlendirilmesi: ampirik bir çalışma, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl: 9, ss. 39-45.
- Tsai, M. C., Cheng, C. C., Chang, Y. Y. (2010). Drivers of hospitality industry employees' job satisfaction, organizational commitment and job performance. *African Journal of Business Management*, Vol: 4, No: 18, pp. 4118-4134.
- Uludağ, O., Khan, S., Güden, N. (2011). The effects of job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior on turnover intentions. *FIU Review*, Vol: 29, No: 2, pp. 1-21.
- Vokic, N. P., Bogdanic, A. (2008). Individual differences and occupational stress perceived: a croatian survey. *Zagreb International Review of Economics and Business*, Vol: 11, No: 1, pp. 61-79.

Worlu, R. E. K. (2012). The validity of Herzberg's dual-factor theory on job satisfaction of political marketers. *An International Multidisciplinary Journal*, Vol: 6, No: 1, pp. 39-50.

Yang, J. T. (2008). Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, Vol: 28, No: 4, pp. 429-443.

Yang, J. T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol: 29, pp. 609-619.

Yang, J. T., Wan, C. S., Fu, Y. J. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, Vol: 31, pp. 837-848.

Yeh, C. M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, Vol: 42, pp. 214-239.

Zopiatis, A., Constanti, P., Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, Vol: 41, pp. 129-140.

**EK-1: İş Stresi, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerinin Faktör Yükleri ve Aritmetik Ortalamaları**

Stres Ölçeği	Faktör 1	Faktör 2	Orjinal Ölçek	Arit. Ort.
<b>İş Yerine Bağlı Stres</b>				
Çalıştığım kurumu etkileyen hususlara iştirak edememekteyim, kurum kararlarında söz sahibi değilimdir	0,829		Örg.	2,8321
Politikleşmiş bir ortamda çalışıyorum	0,832		Örg.	2,8702
Çalıştığım işyeri aşırı bürokratik bir ortamdır	0,830		Örg.	2,8244
Üstlerimle ilişkimin iyi olduğunu söyleyemem	0,806		Birey.	2,8931
Çalıştığım kurumun değerleri, normları (iklimi ve kültürü) ile ilgili kendimi rahat hissedemiyorum	0,793		Örg.	2,6870
Çalıştığım kurum düzenli bir iş, işe odaklanma ve terfi imkanı sağlamamaktadır	0,823		Örg.	3,1069
Yeni iş fırsatları doğarsa iş yerimden ayrılmayı düşünüyorum	0,789		Birey.	2,8015
Düşüncelerim sık sık çalıştığım kurumdakiler ile ters düşer	0,689		Rol çat.	2,3969
İş yerim çok kalabalıktır	0,722		İş. fiz.koş.	3,0420
Genellikle işyerimde bana adil olmayan bir şekilde davranıldığını hissediyorum	0,624		Örg.	2,6527
Çalışmak için üzerimde sürekli bir baskı hissedirim	0,666		Rol çat.	2,6947
İşyerim çok gürültülü bir ortamdır	0,701		İş. fiz.koş.	3,1260
Farklı birimlerin birbirleriyle çatışan talepleri arasında kalırım	0,565		Rol çat.	2,5954
İşim kendime ayırmam gereken zamanın çoğunu alır	0,809		İş yükü	3,1718
<b>İş Dışı Stres</b>				
Ev ortamının düzenlenmeye ihtiyacı vardır		0,943	Eve bağlı	1,8855
Ev ortamımdan memnun değilim		0,932	Eve bağlı	1,9237
<b>Toplam Açıklanan Varyans= 71,937</b>	<b>50,509</b>	<b>21,429</b>		
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Ölçümü= 0,934</b>				
<b>Barlett=4686,422</b>				
<b>İş Tatmini Ölçeği</b>				
<b>İçsel İş Tatmini</b>				
Toplumda bana statü kazandırması bakımından (Sosyal Statü)		0,723	İçsel	3,5573
Vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yapabilme şansının olması açısından (Ahlaki Değerler)		0,825	İçsel	3,7061
Bana sabit bir iş sağlaması açısından (Güvence)		0,857	İçsel	3,7405
Başkaları için birşeyler yapabilme imkanına sahip olmam açısından (Sosyal Hizmet)		0,872	İçsel	3,6947
İş arkadaşlarıma ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından (Otorite)		0,686	İçsel	3,4351
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından (Yetenekleri Kullanma)		0,763	İçsel	3,5534
İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması açısından (İşletme Politikası ve Uygulamaları)		0,766	Dışsal	3,4924
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından (Sorumluluk)		0,693	İçsel	3,4389
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından (Yaratıcılık)		0,685	İçsel	3,4580
<b>Dışsal İş Tatmini</b>				
Beni sürekli meşgul etmesi açısından (Faaliyet)	0,853		İçsel	2,8588
Tek başıma çalışma imkanım olması açısından (Serbestlik)	0,827		İçsel	2,9389
Arasıra değişik şeyler yapabilme şansının olması açısından (Çeşitlilik)	0,874		İçsel	2,8168

Yöneticimin bana davranışı açısından (Yönetici-İnsan İlişkileri)	0,728		Dışsal	3,0573
Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından (Yönetici-Teknik)	0,723		Dışsal	3,0954
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret açısından (Ücret)	0,751		Dışsal	3,0076
İş içinde terfi imkanım olması açısından (Yükselme)	0,816		Dışsal	2,9122
Çalışma şartları bakımından (Çalışma Koşulları)	0,715		Dışsal	3,1832
Çalışma arkadaşlarımın birbiriyle anlaşması açısından (Çalışma arkadaşları)	0,617		Dışsal	3,4427
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından (Takdir edilme)	0,747		Dışsal	3,1947
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden (Başarı)	0,678		İçsel	3,3893
<b>Toplam Açıklanan Varyans= 78,197</b>	<b>41,238</b>	<b>36,959</b>		
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü= 0,954</b>				
<b>Barlett= 7064,898</b>				
<b>İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği</b>				
Bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum	0,982			2,6450
Aktif bir şekilde alternatif iş arıyorum	0,978			2,6489
Mümkün olan ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım	0,975			2,5992
<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>	<b>95,752</b>			
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü= 0,785</b>				
<b>Barlett= 1161,195</b>				

**EK-2: İş Stresi, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Korelasyon Analizi Sonuçları**

	1		2		3		4		5		6		7	
	R	P	R	P	R	p	R	P	R	p	R	P	R	p
<b>İş Stresi (1)</b>			,996**	,000	,635**	,000	-,834**	,000	-,775**	,000	-,833**	,000	,832**	,000
<b>İş yerine bağlı stres (2)</b>	,996**	,000			,580**	,000	-,838**	,000	-,781**	,000	-,837**	,000	,826**	,000
<b>İş dışı stres (3)</b>	,635**	,000	,580**	,000			-,472**	,000	-,427**	,000	-,484**	,000	,581**	,000
<b>İş tatmini (4)</b>	-,834**	,000	-,838**	,000	-,472**	,000			,958**	,000	,978**	,000	-,859**	,000
<b>İçsel iş tatmini (5)</b>	-,775**	,000	-,781**	,000	-,427**	,000	,958**	,000			,887**	,000	-,801**	,000
<b>Dışsal iş tatmini (6)</b>	-,833**	,000	-,837**	,000	-,484**	,000	,978**	,000	,887**	,000			-,858**	,000
<b>İşten ayrılma niyeti (7)</b>	,832**	,000	,826**	,000	,581**	,000	-,859**	,000	-,801**	,000	-,858**	,000		

p&lt;0,05

**EK-3: İş Stresi, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	T	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
İş Tatmini	İş stresi	-0,839	-24,822	0,000	616,153	0,000	0,703
İş Tatmini	Sabit	5,581	56,022	0,000	315,653	0,000	0,709
	İş yerine bağlı stres	-0,837	-19,574	0,000			
	İş dışı stres	-0,008	-0,193	0,847			
İçsel İş Tatmini	İş stresi	-0,776	-19,840	0,000	393,610	0,000	0,602
Dışsal İş Tatmini	İş stresi	-0,931	-24,020	0,000	576,946	0,000	0,690
İçsel İş Tatmini	Sabit	5,655	49,068	0,000	196,135	0,000	0,602
	İş yerine bağlı stres	-0,703	-14,055	0,000			
	İş dışı stres	-0,110	-2,210	0,028			
Dışsal İş Tatmini	Sabit	5,515	51,197	0,000	313,915	0,000	0,709
	İş yerine bağlı stres	-0,883	-20,595	0,000			
	İş dışı stres	0,069	1,601	0,111			
İşten Ayrılma Niyeti	İş stresi	0,825	23,559	0,000	553,609	0,000	0,680
İşten Ayrılma Niyeti	Sabit	-0,223	-1,677	0,095	275,749	0,000	0,680
	İş yerine bağlı stres	0,759	16,934	0,000			
	İş dışı stres	0,100	2,237	0,026			
İşten Ayrılma Niyeti	İş tatmini	-0,866	-27,897	0,000	778,255	0,000	0,750
İşten Ayrılma Niyeti	Sabit	6,164	40,984	0,000	388,968	0,000	0,751
	İçsel iş tatmini	-0,293	-4,956	0,000			
	Dışsal iş tatmini	-0,603	-10,192	0,000			

p&lt;0,05