

# iad

isarder.com & isarder.org

ISSN: 1309 - 0712

İŞLETME

ARAŞTIRMALARI

DERGİSİ

JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH TURK

Yıl / Year : 2012  
Cilt / Volume : 4  
Sayı / Issue : 1

# İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

## Journal of Business Research - Türk

ISSN: 1309-0712

Cilt: 4 Sayı:1 2012 Vol.4 No.1

[www.isarder.org](http://www.isarder.org) / [www.isarder.com](http://www.isarder.com)

### DERGİ HAKKINDA

İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal of Business Research) online yayın yapan hakemli bir akademik dergidir. Dergide işletme alanında inceleme, teorik ve araştırma makaleleri yayınlanmaktadır. Dergi yılda dört kez yayınlanır. Makaleler Türkçe ve İngilizce olarak sunulan İşletme Araştırmaları Dergisine farklı kurum ve ülkelerden gönderilen makaleler biçim ve içerik yönünden yayın kurulu tarafından incelendikten sonra hakemlere gönderilir. Makaleler American Psychological Association (APA)'da belirtilen kurallara göre hazırlanmalıdır.

### ABOUT THIS JOURNAL

İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal of Business Research) is an academic, refereed and online journal publishing research, review, and theoretical articles in the field of business administration. The journal is published four times a year. The articles to be submitted should be in Turkish or English. Journal of Business Research welcomes articles from different institutions and countries. All manuscripts submitted to the Journal of Business Research is sent to the referees after the initial review of the editorial board with respect to formatting and content. Manuscripts must be submitted in accordance with the style of writing specified in the book of "The Publication Manual of the American Psychological Association.

### GENEL YAYIN YÖNETMENİ / EDITOR IN CHIEF

Melih TOPALOĞLU [dergi@isarder.org](mailto:dergi@isarder.org)

### YAYIN KURULU / BOARD OF EDITORS

Prof. Dr. Ali AKDEMİR (Çanakkale Onsekiz Mart University)  
Prof. Dr. M. Mithat ÜNER (Gazi University)  
Prof. Dr. Halil ÜLKER (Atılım University)  
Prof. Dr. Burhan ÇİL (Gazi University)  
Prof. Dr. Tengiz ÜÇÖK (Gazi University)

### İLETİŞİM KOORDİNATÖRÜ / COMMUNICATIONS

Orhan SAĞÇOLAK [info@isader.org](mailto:info@isader.org)

### ABSTRACTING & INDEXING

**EBSCO Business Source Complete**  
**INDEX COPERNICUS**

**ASOS INDEX**

**Central and Eastern European Online Library (CEEOL)**  
**Contemporary Science Association (CSA)**

## HAKEM KURULU / BOARD OF REFEREES

Abdullah YILMAZ	Turkey	Dumlupınar University
Ahmet BATTAL	Turkey	Gazi University
Ahmet TAYFUN	Turkey	Gazi University
Ali AKDEMİR	Turkey	Çanakkale Onsekiz Mart University
Ali HALICI	Turkey	Başkent University
Alptekin SÖKMEN	Turkey	Başkent University
Aslı TAŞCI	Turkey	Muğla University
Arzu KILIÇLAR	Turkey	Osmangazi University
Aydın KARAPINAR	Turkey	Gazi University
Azize TUNÇ	Turkey	Gazi University
Badar Alam Iqbal	Switzerland	Monarch University
Burhan ÇİL	Turkey	Gazi University
Cahit GÜRAN	Turkey	Hacettepe University
Cemal İNCE	Turkey	Gaziosmanpaşa University
Cemalettin AKTEPE	Turkey	Gazi University
Cengiz TORAMAN	Turkey	Balıkesir University
Cüneyt TOKMAK	Turkey	Gaziosmanpaşa University
Dilaver TENGİLİMOĞLU	Turkey	Gazi University
Dursun BİNGÖL	Turkey	Gazi University
Elbeyi Pelit	Turkey	Afyon Kocatepe University
Ertuğrul ÇETİNER	Turkey	Atılım University
Evren GÜÇER	Turkey	Gazi University
Ferhat SAYIM	Turkey	Yalova University
Gazi UÇKUN	Turkey	Kocaeli University
Güler SAĞLAM ARI	Turkey	Gazi University
Halil ÜLKER	Turkey	Atılım University
Hasan GÜL	Turkey	Karamanoğlu Mehmetbey University
Hasan ŞENOCAK	Turkey	İstanbul University
Hüseyin ALKIŞ	Turkey	Karabük University
İzzet GÜMÜŞ	Turkey	Gazi University
Kadir ARDIÇ	Turkey	Gaziosmanpaşa University
Kamil YAĞCI	Turkey	Giresun University
Kamil YAZICI	Turkey	Karadeniz Teknik University
Kurtuluş KARAMUSTAFA	Turkey	Erciyes University
Kurban ÜNLÜÖNEN	Turkey	Gazi University
İonel BOSTAN	Romania	Al. I. Cuza University
M. Mithat ÜNER	Turkey	Gazi University

Mehmet ARSLAN	Turkey	Gazi University
Mehmet TOP	Turkey	Hacettepe University
Mehmet YEŞİLTAŞ	Turkey	Gazi University
Murat ATAN	Turkey	Gazi University
Mustafa KURT	Turkey	Yalova University
Nebojsa Pavlovic	Serbia	High school “Djura Jaksic”, Raca
Nevin ŞANLIER	Turkey	Gazi University
Noor Mohammad	Malaysia	Multi Media University
Oğuz TÜRKAY	Turkey	Sakarya University
Orhan İÇÖZ	Turkey	Yaşar University
Osman KARATEPE	TRNC	Doğu Akdeniz University
Peide Liu	China	Shandong Economic University
R. Pars ŞAHBAZ	Turkey	Gazi University
Rafikul ISLAM	Malaysia	International Islamic University Malaysia
Recai M. YÜCEL	USA	University at Albany New York
Reynaldo Gacho SEGUMPAN	Malaysia	Universiti Utara Malaysia
Saime ORAL	Turkey	Dokuz Eylül University
Sedat YÜKSEL	Umman	College of Applied Sciences
Selahattin TOGAY	Turkey	Gazi University
Selma UYGUR	Turkey	Gazi University
Serkan BENK	Turkey	Zonguldak Karaelmas University
Subbash C. SHARMA	India	Jai Narain Vyas University
Süleyman ÖZDEMİR	Turkey	İstanbul University
Tengiz ÜÇÖK	Turkey	Gazi University
Vinod Kumar SINGH	India	Gurukul Kangri University
Yakup BULUT	Turkey	Mustafa Kemal University
Yücel EROL	Turkey	Gaziosmanpaşa University
Yüksel ÖZTÜRK	Turkey	Gazi University



# İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

## Journal of Business Research - Türk

ISSN: 1309-0712

---

Cilt: 4                      Sayı:1                      2012                      Vol.4                      No.1

---

[www.isarder.org](http://www.isarder.org) / [www.isarder.com](http://www.isarder.com)

### İçindekiler / Contents

---

- Exploring Organizational Downsizing of Taiwanese Armed Forces upon Psychological Impacts of their Retained Personnel**  
Ching-Yaw CHEN, Gao-Liang WANG, Chang-Kuo TUAN.....5-23
- Organizational Actively Management for Opportunity Hunting**  
Nasser Fegh-Hi FARAHMAND .....24-43
- Impact of Inflation Accounting Application on Key Financial Ratios**  
Aydın KARAPINAR, Figen ZALF, Rıdvan BAYIRLI .....44-57
- Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi (An Analysis of Effects of Transformational Leadership Perceptions of Employees on Organizational Commitment)**  
Enis HEMEDOĞLU, Fetullah EVLİYAOĞLU .....58-77
- Çevreyle İletişimde Kurumsal Nedenler: Gazetelerde Yer Alan Kurumsal Verilere Yönelik Bir Araştırma (Institutional Causes of Environmental Communication: A Research About Institutional Data on Newspapers)**  
Nesrin CANPOLAT .....78-93
- İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılık: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma (Political Discrimination In The Process Of Employee Recruitment and Work Life in the Organization: A Study at Hotel Establishments)**  
Mehmet YEŞİLTAŞ, Ömer Emre ARSLAN, Rahman TEMİZKAN.....94-117
- 360 Derece Geri Besleme Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanabilirliği: Bir Tugay Örneği (The Applicability of 360 Degree Feedback Performance Appraisal System: A Brigade Sample)**  
Hakan TURGUT, Menekşe TARHAN ÖZTOPRAK .....118-131
-

<b>Developing Equity Culture and Partnerships in the Investment Market: a Study on Iran's over the Counter Market</b> Mehdi SALEHI, Mohammad DONYAYEE .....	132-142
<b>Turistlerin Her Şey Dahil Sistemini Tercih Etme Nedenleri (Reasons of Tourists' Preferences of All-Inclusive System)</b> Ali YAYLI, İsa YAYLA .....	143-162
<b>Destinasyon Tercihinde Pazarlama Karması Bileşenlerinin Rolü: Dalyan Örneği (The Role of Marketing Mix Components in Destination Choices of Visitors and the Case of Dalyan)</b> Özgür ÖZER .....	163-182
<b>The Strategic Impact of Information Technologies on Supply Chain and Business Performance</b> Hasan Kürşat GÜLEŞ, Vural ÇAĞLAYAN, Mustafa BEDÜK .....	183-200

---

ISSN: 1309-0712

---



## Exploring Organizational Downsizing of Taiwanese Armed Forces upon Psychological Impacts of their Retained Personnel

**Ching-Yaw Chen**  
Shu-Te University  
Taiwan  
[cychen@stu.edu.tw](mailto:cychen@stu.edu.tw)

**Gao-Liang Wang**  
Takming University of Science  
and Technology Taiwan  
[wanggl@takming.edu.tw](mailto:wanggl@takming.edu.tw)

**Chang-Kuo Tuan**  
Shu-Te University  
Taiwan

### Abstract

The purpose of this study is to examine that, after Taiwan implemented a military downsizing program, whether the job stress perceived by retained personnel has a statistically significant influence on their organizational commitment. Recommendations are proposed according to the research findings as advice for high-level managers who make policies amid organizational changes. A quantitative approach was adopted for this study, with questionnaire given out to those selected by convenience sampling within the national defense system, namely cadet officers/corporals at military academies and contract personnel of commands/military bases nationwide. Findings from this research indicate that, except job-transfer experiences, only a part of the demographic qualities significantly affect the retained personnel's job stress and organizational commitment. After scrutinizing "retained personnel's perceived job stress", "the relation between job stress and organizational commitment" and "the influence of job stress on organizational downsizing and organizational commitment", the author of this study discovered the *mediating effect* of *job stress* on the relation between organizational downsizing and organizational commitment.

**Keywords:** Organizational downsizing, Job stress, Organizational commitment

## INTRODUCTION

### Research background and motives

To tackle the financial crisis that swept across the globe in recent years, competitiveness-minded companies resort to *organizational downsizing* as a short cut to lowering costs, improving core operations along with the overall efficiency, and eventually staying in business. Meanwhile, the negative growth in Taiwan's defense spending over the past years forced the country's military, officially known as the Republic of China Armed Forces, to change its strategic guidelines from "offense/defense integration" to "tenacious defense and effective deterrence". It is therefore imperative that the national defense authorities adopt a modernized management model to achieve high efficiency and also a "lean organization with core competitiveness" by means of downsizing, bureaucratic mergers, enhancing personnel competence, updating the weaponry, and effectively using the national defense resources.

The *downsizing program* and *refining program* implemented from 1997 through 2000 successfully reduced the 400,000 personnel of Taiwanese armed forces to the expected level of 275,000. Both programs are intended to “reduce high-level military jobs while increasing the base-level ones” by cutting the number of incumbent personnel, flattening the organization and adjusting the structure of armed forces. Ever since 1999, the country’s national defense policy-makers have focused on building “all-volunteer armed forces” under the guidelines of “enhancing military strength with refined organization”. The authorities are planning a multi-phase reform initiative called “the elite program” to achieve the goal of 225,000 personnel between 2011 and 2014. Eventually, the Taiwanese military hopes the adjusted organization/structure will lead to a “small and lean, fast-responding and highly efficient” military prowess that strikes precisely.

Organizational changes within the armed forces not only drastically alter the structure of personnel, organization and strategic patterns, but also make a huge impact on military organization members: the major factor behind the organization’s core competitiveness. Whether the retained personnel’s perceived downsizing-induced job stress affects their organizational commitment, therefore, is a determinant of the success of downsizing. Individuals of Taiwanese military personnel are expected to show varied behavioral reactions to downsizing, because any organizational change may result in anxiety among staffers satisfied with the status quo, leaving them worried about their capacity to meet post-change requirements. As the less achievement-oriented staffers almost always have problems adapting to the instability caused by organizational changes, a change that is too drastic or too fast may trigger unease, anxiety, chaos and tension throughout the organization, and eventually fail. As a result, exploring the psychological impact of organizational changes on the retained personnel is the greatest motive behind this present study.

### **Purposes**

Given the background and motives mentioned above, the purposes of this study are stated as below:

1. To explore whether demographic qualities of retained Taiwanese military personnel significantly affect their job stress;
2. To explore whether demographic qualities of retained Taiwanese military personnel significantly affect their organizational commitment;
3. To explore whether military downsizing significantly affects the retained Taiwanese personnel’s perceived job stress;
4. To explore whether the retained Taiwanese personnel’s perceived job stress significantly affects their organizational commitment;
5. To explore whether the retained Taiwanese personnel’s perceived job stress has a mediating effect in the relation between organizational downsizing and organizational commitment.

## **LITERATURE REVIEW**

### **Organizational downsizing**

In most of the previous studies, organizational downsizing refers to the *reduction of human resources*, or *reduction of the organization size*. For example, Lippitt (1984) defined organizational downsizing as an organization’s attempt to adapt to the changing circumstances while seeking survival and growth by reducing its size. Sanghamitra and Chattejee (2005) argued that downsizing is cutting the number of employees by means of layoffs while taking supporting measures (i.e., organization restructuring, mergers and acquisitions, and reducing the hierarchy levels) to lower personnel-supporting costs, meet the operating cost target, and enhance corporate competitiveness. Given these academic viewpoints and their chief concerns, organizational downsizing is an attempt to reduce personnel size and flatten the organization, in order to simplify the organization and lower the operating cost for improvement in operating processes, productivity, and organizational effectiveness.

Based on his previous studies, Cameron (1994) proposed three organizational downsizing strategies, each of which has a specific combination of focus, target personnel, time of implementation, benefits and restrictions. The first strategy is *workforce reduction*, which shows effects in a short period of time despite the potential adaptability problems facing employees in the long run. The second strategy,

*work redesign*, requires that the organizational structure be designed all over again, hence the impossibility to show immediate effects. The third, or *systemic*, strategy is intended to alter the organizational culture and employees' values by means of an across-the-board reduction that involves suppliers, inventory, operating processes, production methods, customer services and marketing.

### **Job stress**

The term "stress" was added to social science glossary by Hans Selye (1956), who defined stress as the reactions of an organism to an external stimulus in order to return to normalcy; the existence of any such reaction indicates that the organism is under stress. There are two types of stress: positive and negative. Although stress can be positive in a situation that presents opportunities for an individual to achieve something, it will turn negative when restrictions or requirements are imposed upon that individual. In most cases, negative stress exists in a potential form and is hardly noticeable until it becomes a reality through accumulation (Chien-huang Lin, 2002).

Job stress, which involves how an individual reacts to changes in the circumstances, is mostly a result from the uncertainty engendered by such changes that leaves the individual worried about his/her lack of capacity to handle the consequences. For many employees, organizational changes are the cause of job stress. In an analysis, Bo-ling Tang et al. (2002) noted that excessive job stress increases employee leave hours, lowers productivity, and increases the employees' chance of contracting diseases. Robbins (1994) said the potential sources of stress include external environment variables (i.e., economic, political and technological uncertainties), organization variables (e.g., the change in interpersonal relationships) and personal variables (e.g., family issues, economic problems and personal qualities). He went on to argue that job stress results in physical, psychological and behavioral symptoms, with the perceived stress prompting an individual to react physically, psychologically and behaviorally.

### **Organizational commitment**

The concept of *organizational commitment* was first appeared in "The Organization Man", an article published by William Whyte in 1956, which argues that an organization man belongs to the organization rather than simply working for it. Different as they may be, academic opinions regarding how organizational commitments are non-contradictory in the nature: the classification methods proposed by previous studies are invariably focused on relative emotional changes and *exchanges* between explicit behaviors.

Based on the argument of Porter (1974), this present study measures organizational commitment in three aspects: *value commitment*, *effort commitment* and *retention commitment*. According to the literature review, an increase in the members' commitment to their organization's decisions results in a higher degree of loyalty to that organization (i.e., value commitment) while prompting them to work harder for the organization (i.e., the effort commitment) and to remain a part of it (i.e., retention commitment). Not only does the degree of commitment displayed by Taiwan's military personnel to their organization, which is a part of the society, exert a considerable influence on the image, performance and morale of armed forces, it is also closely linked to the national defense.

## **METHODOLOGY**

### **Research framework and hypotheses**

A factor analysis was conducted on information collected using the questionnaire, with the aspect of "how the Taiwanese voluntary sergeants/officers and contract personnel perceive the organizational downsizing" attributed to three factors, namely "organizational restructuring", "workforce reduction" and "work redesign"; the "job stress" aspect attributed to the three factors of "psychological stress", "physical stress" and "change in interpersonal relationships"; the "organizational commitment" aspect attributed to the two factors of "value commitment" and "retention commitment". Figure 1 shows the research framework.

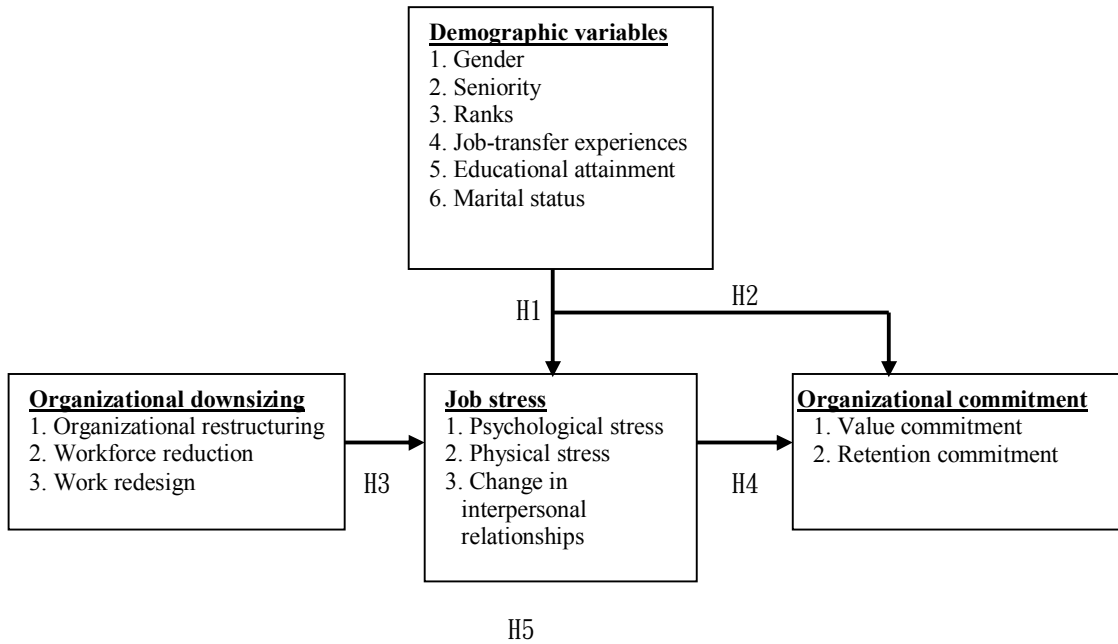


Figure 1 Research Framework

The hypotheses to be verified under the research framework are listed below:

- H1: Demographic variables significantly affect the retained personnel's job stress.  
 H1-1: Gender significantly affects the retained personnel's job stress.  
 H1-2: Seniority significantly affects the retained personnel's job stress.  
 H1-3: Ranks significantly affect the retained personnel's job stress.  
 H1-4: Job-transfer experiences significantly affect the retained personnel's job stress.  
 H1-5: Educational attainment significantly affects the retained personnel's job stress.  
 H1-6: Marital status significantly affects the retained personnel's job stress.
- H2: Demographic variables significantly affect the retained personnel's organizational commitment.  
 H2-1: Gender significantly affects the retained personnel's organizational commitment.  
 H2-2: Seniority significantly affects the retained personnel's organizational commitment.  
 H2-3: Ranks significantly affect the retained personnel's organizational commitment.  
 H2-4: Job-transfer experiences significantly affect the retained personnel's organizational commitment.  
 H2-5: Educational attainment significantly affects the retained personnel's organizational commitment.  
 H2-6: Marital status significantly affects the retained personnel's organizational commitment.
- H3: Organizational downsizing significantly affects the retained personnel's perceived job stress.  
 H3-1: Organizational downsizing significantly affects the retained personnel's perceived physical stress.  
 H3-2: Organizational downsizing significantly affects the retained personnel's perceived psychological stress.  
 H3-3: Organizational downsizing significantly affects the retained personnel's perceived change in interpersonal relationships.
- H4: The perceived job stress significantly affects the retained personnel's organizational commitment.  
 H4-1: The perceived job stress significantly affects the retained personnel's value commitment.  
 H4-2: The perceived job stress significantly affects the retained personnel's retention commitment.
- H5: Job stress is a mediator in the relation between organizational downsizing and organizational commitment.

### Measurement methods

While ANOVA was used to verify the first two hypotheses, regression analyses were conducted for H3, H4 and H5. The questionnaire answers were measured using a 5-point Likert Scale, with 1 being “strongly disagree”; 2 being “disagree”; 3, “no comment”; 4, “agree”; 5, “strongly agree”.

### Testing the reliability

As for the reliability of each aspects in this study, the Cronbach’s  $\alpha$  for each aspect of “organizational downsizing” ranges from 0.509 to 0.779, which indicates reliability; the Cronbach’s  $\alpha$  for each aspect of “job stress” ranges from 0.759 to 0.908, indicating high reliability; the Cronbach’s  $\alpha$  for each aspect of “organizational commitment” ranges from 0.741 to 0.860, indicating high reliability. Apparently, the Cronbach’s  $\alpha$  of every aspect in this study is satisfactory with a certain degree of stability and internal consistency, as shown in Table 1.

Table 1 Cronbach’s  $\alpha$  of different aspects in this study

Variables	Aspects of research	Number of questionnaire items	Cronbach’s $\alpha$	Reliability
Organizational downsizing	Work redesign	6	0.779	0.601
	Workforce reduction	3	0.754	
	Organizational restructuring	3	0.509	
Job stress	Physical stress	9	0.908	0.939
	Psychological stress	6	0.870	
	Change in interpersonal relationships	7	0.759	
Organizational commitment	Value commitment	9	0.860	0.890
	Retention commitment	6	0.741	

Source: author of this study

## DATA ANALYSIS AND RESULTS

### Analysis of sample structure

In this study, 424 copies of questionnaire were given out to voluntary sergeants/officers and contract personnel in the Taiwanese military, selected using convenience sampling. After removing copies that are incompletely or incorrectly answered, or have the answers concentrated in a specific option, 399 of the questionnaire copies received (or 94.10%) proved valid.

Males account for 78.9% of the valid samples, larger than females (21.1%). That gender ratio matches the currently male-dominant structure of Taiwanese military. Respondents with a seniority of 6-10 years represent the largest part of samples (38.3%), followed by 11-15 years (22.1%), less than 5 years (15.3%), 16-20 years (13.5%) and 20 years or longer (10.8%). Judging from the sample distribution by seniority, most personnel engaged in training or advanced studies have a seniority of 6-15 years and serve as mid- to high-level staff in their respective units. As for the military ranks, colonels account for the largest portion of valid samples (35.6%), followed by sergeants (31.3%), lieutenants (24.8%) and contract personnel (8.3%). Respondents who had been transferred to other jobs for 3 or more times represent the largest part of samples (51.6%), followed by twice (15.1%) and once (33.3%), which signifies that most Taiwanese military personnel have job-transfer experiences due to promotions, professionalism reasons, or job rotation programs that require them to work in eastern/western Taiwan or outlying islands. When it comes to educational attainment, Bachelor’s degree accounts for the largest portion of samples (38.1%), followed by college (24.6%), Master’s degree or a higher (including command and staff college, war college, and strategic studies programs) (21.6%), and vocational high school or below (15.8%). Apparently, Taiwan’s military education authorities have achieved the goal of nurturing officers of

Bachelor’s or higher degrees and college-educated sergeants. As for the marital status, a larger part of the respondents are single (53.1%), compare to the 46.9% married respondents.

**Difference in the perceived job stress among demographic variables**

1. Comparing the retained personnel’s job stress level between gender groups

Table 2 The difference in aspects of job stress between gender groups

Variables	Respondents	Average	Standard deviation	t-value	$\eta^2$	Statistical power
Physical stress						
Male	315	3.0681	.72727	6.921***	.108	1.000
Female	84	2.4524	.71361			
Psychological stress						
Male	315	3.4815	.73454	4.847***	.056	.998
Female	84	3.0417	.75511			
Change in interpersonal relationships						
Male	315	3.2971	.67456	8.518***	.155	1.000
Female	84	2.5986	.64098			

n=399; \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

According to Table 2, the retained military personnel’s perceived degree of job stress significantly varies between genders in all aspects, with the males perceiving a significantly higher degree of stress than females. Gender explains 10.8% of the variance in “physical stress”, and the effect size suggests a medium relation between gender and physical stress, with a statistical power that indicates a 100% chance of yielding the correct decision. Gender also explains 5.6% of the variance in “psychological stress”, and the effect size suggests a weak relation between gender and psychological stress, with a statistical power that indicates a 99.8% chance of yielding the correct decision. Likewise, gender explains 15.5% of the variance in “change in interpersonal relationships”, and the effect size suggests a medium relation between “gender” and “change in interpersonal relationships”, with a statistical power that indicates a 100% chance of yielding the correct decision.

2. Comparing the retained personnel’s job stress level among seniority groups

Table 3 The difference in aspects of job stress among seniority groups

Variables	Respondents	Average	Standard deviation	F-value	Scheffe’	$\omega^2$	Statistical power
Physical stress							
(1) Less than 5 years	61	3.1311	.67663	7.045***	1 > 5	.057	.995
(2) 6-10 years	153	3.1068	.74850		2 > 4		
(3) 11-15 years	88	2.8169	.78568		2 > 5		
(4) 16-20 years	54	2.7099	.73049				
(5) 20 years or longer	43	2.6021	.74466				
Psychological stress							
(1) Less than 5 years	61	3.5765	.56320	2.020		.010	.604
(2) 6-10 years	153	3.4205	.81808				
(3) 11-15 years	88	3.3731	.78051				
(4) 16-20 years	54	3.2284	.77520				
(5) 20 years or longer	43	3.2442	.67881				



Change in interpersonal relationships								
(1) Less than 5 years	5	61	3.2529	.66670	6.195***	2 > 3 2 > 5	.050	.988
(2) 6-10 years		153	3.3231	.71911				
(3) 11-15 years		88	3.0227	.65658				
(4) 16-20 years		54	3.0159	.78131				
(5) 20 years or longer		43	2.8173	.72060				

n=399; \*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001.

The test results in Table 3 indicate a significant difference in “physical stress” as well as “change in interpersonal relationships” among seniority groups of the retained personnel. A post-hoc comparison based on Scheffe’s method reveals that the discrepancy in physical stress is resulted from the fact that respondents with seniorities of “less than 5 years” and “6-10 years” registered a significantly higher average score in “perceived job stress”, compared to “16-20 years” and “20 years or longer”. That in turn leads to a 5.7% Relative Strength Index (RSI) and a statistical power (of inferential statistics) that indicates a 99.5% chance of yielding the correct decision. According to the result of another post-hoc comparison, the discrepancy in “change in interpersonal relationships” is resulted from the fact that respondents with seniorities of “6-10 years” registered a significantly higher average score in “perceived job stress”, compared to “11-15 years” and “20 years or longer”. That in turn leads to a 5.0% RSI and a statistical power (of inferential statistics) that indicates a 98.8% chance of yielding the correct decision. However, there is an insignificant difference in the perceived psychological stress among seniority groups.

3. Comparing the retained personnel’s job stress level among ranks groups

Table 4 The difference in aspects of job stress among “ranks” groups

Variables	Respondents	Average	Standard deviation	F-value	Scheffe’	ω <sup>2</sup>	Statistical power
Physical stress							
(1) Sergeant	125	3.0711	.70009	22.652***	1 > 3	.140	1.000
(2) Lieutenant	99	3.2278	.72294		1 > 4		
(3) Colonel	142	2.8067	.75784		2 > 3		
(4) Contract personnel	33	2.1347	.44162		2 > 4 3 > 4		
Psychological stress							
(1) Sergeant	125	3.3573	.77358	15.791***	1 > 4	.100	1.000
(2) Lieutenant	99	3.7037	.65359		2 > 1		
(3) Colonel	142	3.3509	.73543		2 > 3		
(4) Contract personnel	33	2.7273	.62890		2 > 4 3 > 4		
Change in interpersonal relationships							
(1) Sergeant	125	3.3223	.66560	31.753***	1 > 3	.188	1.000
(2) Lieutenant	99	3.3795	.68334		1 > 4		
(3) Colonel	142	3.0624	.66387		2 > 3		
(4) Contract personnel	33	2.1861	.42631		2 > 4 3 > 4		

n=399; \*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001.

The test results in Table 4 indicate a significant difference in all aspects of perceived job stress among ranks groups of retained personnel. A post-hoc comparison based on Scheffe’s method reveals that the discrepancy in physical stress is resulted from the fact that sergeants and lieutenants registered a

significantly higher average score in “perceived job stress”, compared to colonels and contract personnel. That in turn leads to a 14.0% RSI and a statistical power (of inferential statistics) that indicates a 100% chance of yielding the correct decision. A similar post-hoc comparison suggests that the discrepancy in psychological stress is resulted from the fact that lieutenants registered a significantly higher average score in “perceived job stress” than sergeants, colonels or contract personnel, with a 10.0% RSI and a statistical power (of inferential statistics) that indicates a 100% chance of yielding the correct decision. Results from yet another post-hoc comparison signaled the discrepancy in “change in interpersonal relationships” is resulted from the fact that sergeants and lieutenants registered a significantly higher average score in “perceived job stress”, compared to colonels and contract personnel. That in turn leads to an 18.8% RSI and a statistical power (of inferential statistics) that indicates a 100% chance of yielding the correct decision.

4. Comparing the retained personnel’s job stress level among groups of “job-transfer experiences”

Table 5 The difference in aspects of job stress among groups of “job-transfer experiences”

Variables	Respondents	Average	Standard deviation	F-value	Scheffe'	$\omega^2$	Statistical power
Physical stress							
(1) Once	133	2.9215	.77607	.152		.004	.073
(2) Twice	60	2.9074	.75030				
(3) 3 times or more	206	2.9585	.76699				
Psychological stress							
(1) Once	133	3.3095	.77393	1.939		.005	.402
(2) Twice	60	3.3167	.81632				
(3) 3 times or more	206	3.4612	.72907				
Change in interpersonal relationships							
(1) Once	133	3.0988	.75042	.497		.003	.131
(2) Twice	60	3.1786	.80967				
(3) 3 times or more	206	3.1748	.68357				

n=399; \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

The test results in Table 5 indicate a significant difference in all aspects of perceived job stress among “job-transfer experiences” groups of retained personnel.

5. Comparing the retained personnel’s job stress level among “educational attainment” groups

Table 6 The difference in aspects of job stress among groups of “educational attainment”

Variables	Respondents	Average	Standard deviation	F-value	Scheffe’	$\omega^2$	Statistical power
<b>Physical stress</b>							
(1) Vocational high school or below	63	2.7513	.74045				
(2) College	98	2.9422	.74702				
(3) Bachelor’s degree	152	3.0994	.75675				
(4) Master’s or a higher degree (including command and staff college, war college, and strategic studies programs)	86	2.7868	.77285	4.746**	3 > 1 3 > 4	.027	.898
<b>Psychological stress</b>							
(1) Vocational high school or below	63	3.0899	.72142				
(2) College	98	3.3146	.81681				
(3) Bachelor’s degree	152	3.5724	.70728				
(4) Master’s or a higher degree (including command and staff college, war college, and strategic studies programs)	86	3.3682	.73347	6.832***	3 > 1	.042	.977
<b>Change in interpersonal relationships</b>							
(1) Vocational high school or below	63	3.0363	.76155				
(2) College	98	3.1254	.82264				
(3) Bachelor’s degree	152	3.2115	.67448				
(4) Master’s or a higher degree (including command and staff college, war college, and strategic studies programs)	86	3.1528	.66495	.918		.001	.252

n=399; \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

The test results in Table 6 indicate a significant difference in the perceived physical and psychological job stress among “educational attainment” groups of retained personnel. A post-hoc

comparison based on Scheffe's method reveals that the discrepancy in physical stress is resulted from the fact that respondents with a Bachelor's degree registered a significantly higher average score in "perceived job stress", compared to "vocational high school or below" and "Master's degree or a higher". That in turn leads to a 2.7% RSI and a statistical power (of inferential statistics) that indicates a 89.8% chance of yielding the correct decision; According to a similar post-hoc comparison, the discrepancy in psychological stress is resulted from the fact that respondents with a Bachelor's degree registered a significantly higher average score in "perceived job stress" than "vocational high school or below", with a 4.2% RSI and a statistical power (of inferential statistics) that indicates a 97.7% chance of yielding the correct decision. However, the perceived "change in interpersonal relationships" did not vary significantly among "educational attainment" groups.

#### 6. Comparing the retained personnel's job stress level among "marital status" groups

Table 7 The difference in aspects of job stress among groups of "marital status"

Variables	Respondents	Average	Standard deviation	t-value	$\eta^2$	Statistical power
Physical stress						
Married	186	2.8238	.77924	-2.819**	.020	.803
Single	213	3.0386	.74153			
Psychological stress						
Married	186	3.3145	.76804	-1.833	.008	.448
Single	213	3.4538	.74770			
Change in interpersonal relationships						
Married	186	2.9977	.69772	-3.993***	.039	.979
Single	213	3.2830	.72419			

n=399; \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

The test results in Table 7 indicate a significant difference ( $p < .01$ ) in the perceived "physical stress" and "change in interpersonal relationships" among "marital status" groups of retained personnel. Marital status explains 2.0% of the variance in "physical stress", and the effect size suggests that marital status and physical stress are weakly related, with a statistical power that indicates an 80.3% chance of yielding the correct decision. Marital status explains 3.9% of the variance in "change in interpersonal relationships", and the effect size suggests a weak relation between "marital status" and "change in interpersonal relationships", with a statistical power that indicates a 97.9% chance of yielding the correct decision.

According to the afore-mentioned analysis results, there is a significant difference in the perceived "physical stress", "psychological stress" and "change in interpersonal relationships" among gender and ranks groups; a significant difference in the perceived "physical stress" and "change in interpersonal relationships" among seniority and marital status groups; a significant difference in the perceived physical and psychological stress among "educational attainment" groups. The perceived "physical stress", "psychological stress" and "change in interpersonal relationships", nevertheless, did not differ among "job-transfer experiences" groups.

**Difference in the perceived organizational commitment among demographic variables**

## 1. Comparing the retained personnel's organizational commitment between gender groups

Table 8 The difference in aspects of organizational commitment between gender groups

Variables	Respondents	Average	Standard deviation	t-value	$\eta^2$	Statistical power
Value commitment						
Male	315	2.8423	.77547	-5.333***	.067	1.000
Female	84	3.3228	.54723			
Retention commitment						
Male	315	3.1466	.89424	-4.211***	.043	.987
Female	84	3.5813	.59757			

n=399; \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

The test results in Table 8 indicate a significant gender difference in all aspects of organizational commitment perceived by the retained personnel, with females reporting a significantly higher organizational commitment than their male counterparts. Gender explains 6.7% of the variance in "value commitment", and the effect size suggests that gender and value commitment are medium-related, with a statistical power that indicates a 100% chance of yielding the correct decision. Gender also explains 4.3% of the variance in "retention commitment", and the effect size suggests that gender is weakly related to the retention commitment, with a statistical power that indicates a 98.7% chance of yielding the correct decision.

## 2. Comparing the retained personnel's organizational commitment among seniority groups

Table 9 The difference in aspects of organizational commitment among "seniority" groups

Variables	Respondents	Average	Standard deviation	F-value	Scheffe'	$\omega^2$	Statistical power
Value commitment							
(1) Less than 5 years	61	2.8525	.75297	7.274***	3 > 2	.059	.996
(2) 6-10 years	153	2.7364	.80496		4 > 2		
(3) 11-15 years	88	3.0934	.69682		5 > 2		
(4) 16-20 years	54	3.1132	.71244				
(5) 20 years or longer	43	3.2894	.52517				
Retention commitment							
(1) Less than 5 years	61	3.0765	.85124	4.786***	5 > 2	.037	.954
(2) 6-10 years	153	3.0763	1.03731				
(3) 11-15 years	88	3.3409	.64915				
(4) 16-20 years	54	3.4506	.67730				
(5) 20 years or longer	43	3.5659	.52722				

n=399; \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

The test results in Table 9 indicate a significant difference in the perceived "value commitment" and "retention commitment" among seniority groups of retained personnel. A post-hoc comparison based on Scheffe's method reveals that the discrepancy in value commitment is resulted from the fact that respondents with a seniority of "11-15 years", "16-20 years" and "20 years or longer" registered a significantly higher average score in "perceived organizational commitment" than "6-10 years", with a 5.9% RSI and a statistical power (of inferential statistics) that indicates a 99.6% chance of yielding the correct decision. According to the result of a similar post-hoc comparison, the discrepancy in retention commitment is resulted from the fact that respondents with seniorities of "20 years or longer" registered a

significantly higher average score in “perceived organizational commitment” than “6-10 years”, with a 3.7% RSI and a statistical power (of inferential statistics) that indicates a 95.4% chance of yielding the correct decision.

3. Comparing the retained personnel’s organizational commitment among ranks groups

Table 10 The difference in aspects of organizational commitment among “ranks” groups

Variables	Respondents	Average	Standard deviation	F-value	Scheffe’	$\omega^2$	Statistical power
<b>Value commitment</b>							
(1) Sergeant	125	2.7991	.80256	15.346***	3 > 1	.098	1.000
(2) Lieutenant	99	2.7003	.75900		3 > 2		
(3) Colonel	142	3.1002	.64318		4 > 1		
(4) Contract personnel	33	3.5455	.57087		4 > 2		
<b>Retention commitment</b>							
(1) Sergeant	125	3.0627	.84843	8.671***	3 > 1	.055	.995
(2) Lieutenant	99	3.0808	1.10871		4 > 1		
(3) Colonel	142	3.3815	.60585		4 > 2		
(4) Contract personnel	33	3.7576	.65364				

n=399; \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

The test results in Table 10 indicate a significant difference in all aspects of perceived organizational commitment among ranks groups of retained personnel. A post-hoc comparison based on Scheffe’s method reveals that the discrepancy in value commitment is resulted from the fact that contract personnel and colonels registered a significantly higher average score in “perceived organizational commitment”, compared to sergeants and lieutenants. That in turn leads to a 9.8% RSI and a statistical power (of inferential statistics) that indicates a 100% chance of yielding the correct decision. According to the result of a similar post-hoc comparison, the discrepancy in retention commitment is resulted from the fact that contract personnel and colonels registered a significantly higher average score in “perceived organizational commitment”, compared to sergeants and lieutenants. That in turn leads to a 5.5% RSI and a statistical power (of inferential statistics) that indicates a 99.5% chance of yielding the correct decision.

4. Comparing the retained personnel’s organizational commitment among groups of “job-transfer experiences”

Table 11 The difference in aspects of organizational commitment among groups of “job-transfer experiences”

Variables	Respondents	Average	Standard deviation	F-value	Scheffe’	$\omega^2$	Statistical power
<b>Value commitment</b>							
(1) Once	133	2.9541	.77176	.091		.005	.064
(2) Twice	60	2.9056	.92801				
(3) 3 times or more	206	2.9477	.69650				
<b>Retention commitment</b>							
(1) Once	133	3.2331	.84111	.049		.005	.057
(2) Twice	60	3.2111	.79834				
(3) 3 times or more	206	3.2492	.88953				

n=399; \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

The test results in Table 11 indicate a significant difference in all aspects of perceived organizational commitment among “job-transfer experiences” groups of retained personnel.

## 5. Comparing the retained personnel's organizational commitment among "educational attainment" groups

Table 12 The difference in aspects of organizational commitment among groups of "educational attainment"

Variables	Respondents	Average	S.d.	F-value	Scheffe'	$\omega^2$	Statistical power
Value commitment							
(1) Vocational high school or below	63	2.9224	.78685				
(2) College	98	2.9615	.81931				
(3) Bachelor's degree	152	2.8838	.78851				
(4) Master's or a higher degree (including command and staff college, war college, and strategic studies programs)	86	3.0439	.59538	.850		.001	.235
Retention commitment							
(1) Vocational high school or below	63	3.1455	.82550				
(2) College	98	3.2109	.79501				
(3) Bachelor's degree	152	3.1524	.82789				
(4) Master's or a higher degree (including command and staff college, war college, and strategic studies programs)	86	3.4884	.96467	3.274*	4 > 3	.017	.748

n=399; \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

The test results in Table 12 suggest there is an insignificant difference in value commitment and a significant difference in retention commitment among "educational attainment" groups of the retained personnel. A post-hoc comparison based on Scheffe's method reveals that the discrepancy in retention commitment is resulted from the fact that respondents with a "Master's or a higher degree" registered a significantly higher average score in "perceived organizational commitment" than those with a Bachelor's degree. That in turn leads to a 1.7% RSI and a statistical power (of inferential statistics) that indicates a 74.8% chance of yielding the correct decision.

## 6. Comparing the retained personnel's organizational commitment among "marital status" groups

Table 13 The difference in aspects of organizational commitment among groups of "marital status"

Variables	Respondents	Average	Standard deviation	t-value	$\eta^2$	Statistical power
Value commitment						
Married	186	3.0753	.63638	3.283***	.026	.906
Single	213	2.8284	.83556			
Retention commitment						
Married	186	3.3799	.63877	3.118**	.024	.875
Single	213	3.1142	.99711			

n=399; \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

The test results in Table 13 indicate a significant difference in the perceived value/retention commitment among "marital status" groups, with the married personnel displaying a significantly greater organizational commitment than their single counterparts ( $p < .001$ ). Marital status explains 2.6% of the variance in "value commitment", and the effect size suggests that marital status and value commitment are weakly related, with a statistical power that indicates a 90.6% chance of yielding the correct decision. Marital status also explains 2.4% of the variance in "retention commitment", and the effect size suggests marital status and retention commitment are weakly related, with a statistical power that indicates an 87.5% chance of yielding the correct decision.

According to the afore-mentioned analysis results, there is a significant difference in the perceived value/retention commitment among gender, seniority, ranks and marital status groups of the retained

personnel; a significant difference in retention commitment among “educational attainment” groups. However, the perceived value/retention commitment did not differ among groups of “job-transfer experiences”.

**A regression analysis of job stress perceived by retained personnel after organizational downsizing**

Table 14 A regression analysis of organizational downsizing versus job stress

V a r i a b l e s	Physical stress		Psychological stress		Change in interpersonal relationships	
	Pattern 1		Pattern 2		Pattern 3	
	$\beta$	t	$\beta$	T	$\beta$	t
Organizational downsizing	-.161	-3.245**	-.127	2.549**	-.168	-3.400**
R <sup>2</sup>	.026		.016		.028	
$\Delta R^2$	.023		.014		.026	
F	10.528**		6.497**		11.560**	

n=399; \*p < .05. \*\*p < .01

Table 14 shows the results of a regression analysis of organizational downsizing versus job stress. The explainable variance (R2) of the post-downsizing physical stress perceived by retained personnel ( $\beta$  = -.161, p < 0.01) is .026, with the F-value reaching statistical significance (p < 0.01). The explainable variance (R2) of post-downsizing psychological stress perceived by retained personnel ( $\beta$  = -.127, p < 0.01) is .016, with the F-value reaching statistical significance (p < 0.01). The explainable variance (R2) of post-downsizing “change in interpersonal relationships” perceived by retained personnel ( $\beta$  = -.168, p < 0.01) is .028, with the F-value reaching statistical significance (p < 0.01). Apparently, downsizing has a significantly negative influence on the retained personnel in terms of physical/psychological stress and interpersonal relationships. H3-1, H3-2 and H3-3 are consequently sustained.

**A regression analysis of how the job stress perceived by retained personnel affects organizational commitment**

Table 15 A regression analysis of job stress versus organizational commitment

V a r i a b l e s	Value commitment		Retention commitment	
	Pattern 1		Pattern 2	
	$\beta$	t	$\beta$	t
Job stress	-.457	-10.244***	-.338	-7.162***
R <sup>2</sup>	.209		.114	
$\Delta R^2$	.207		.112	
F	104.939***		51.298***	

n=399; \*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001.

Table 15 shows the results of a regression analysis of job stress against organizational commitment. The explainable variance (R2) of job stress versus value commitment ( $\beta$  = -.457, p < 0.001) is .0209, with the F-value reaching statistical significance (p < 0.01). The explainable variance (R2) of job stress versus retention commitment ( $\beta$  = -.338, p < 0.001) is .114, with the F-value reaching statistical significance (p < 0.001). Apparently, job stress has a significantly negative influence (p < 0.001) on the retained personnel in terms of value/retention commitment. H4-1 and H4-2 are consequently sustained (i.e., job stress exerts a significantly negative influence on the retained personnel’s organizational commitment).

**Job stress as a mediator in the relation between organizational downsizing and organizational commitment**

To verify the mediating effect of job stress, this study’s author examined whether the following three required conditions of regression equation are satisfied, as recommended by Baron & Kenny (1986): (1) the antecedent variable has a significant forecasting effect on the mediator variable; (2) the antecedent variable has a significant forecasting effect on the outcome variable; (3) a full mediating effect exists if the antecedent variable demonstrates an insignificant forecasting effect when included in the regression model simultaneously with a mediator variable; a partial mediating effect exists if the forecasting effect of antecedent variable becomes significant in the regression model.



H5 in this study is “Job stress is a mediator in the relation between organizational downsizing and organizational commitment”. Judging from the results of a hierarchical regression analysis of organizational downsizing and organizational commitment versus job stress in Table 16, job stress satisfies the required conditions proposed by Baron & Kenny (1986) to verify mediating models (Shun-yu Chen, 2005).

Table 16 A regression analysis of organizational downsizing and job stress versus organizational commitment

V a r i a b l e	Job stress		Organizational commitment			
	Model 1		Model 2		Model 3	
	$\beta$	t	$\beta$	T	$\beta$	t
Organizational downsizing	-.172	-3.479**	.365	7.816***	.301	6.900***
Mediator Job stress					-.372	-8.515***
R <sup>2</sup>	.030		.133		.267	
$\Delta R^2$	.027		.131		.264	
F	12.102**		61.093***		72.509***	

n=399; \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

Model 2 from Table 16 shows a significantly positive forecasting effect of organizational downsizing on organizational commitment ( $\beta=.365$ ,  $p<.001$ ), which satisfies the first required condition. Downsizing exerts a significantly negative forecasting effect on job stress, or the mediator variable ( $\beta=-.172$ ,  $p<.01$ ), satisfying the second condition. For the verification of the third condition, organizational downsizing and job stress were simultaneously included into the regression model. It was found that the forecasting effect of job stress remained significant for organizational commitment ( $\beta=-.372$ ,  $p<.001$ ) but noticeably decreased for organizational downsizing ( $\beta=.301$ ,  $p<.001$ ). Therefore downsizing has a partial influence on organizational commitment due to the intervening progress of job stress, with the explanatory power increased by .133.

## CONCLUSIONS

Table 17 is a summary of test results regarding the five hypotheses, where the first two are partially substantiated and the remaining three fully substantiated. The Table is followed by conclusions and findings.

Table 17 Summary of Hypothesis Testing

Hypotheses	S t a t e m e n t s	Substantiated/rejected
<b>Hypothesis 1</b>	<b>Demographic variables significantly affect the retained personnel's job stress.</b>	<b>Partially substantiated</b>
H1-1	Gender significantly affects the retained personnel's job stress.	Substantiated
H1-2	Seniority significantly affects the retained personnel's job stress.	Partially substantiated
H1-3	Ranks significantly affect the retained personnel's job stress.	Substantiated
H1-4	Job-transfer experiences significantly affect the retained personnel's job stress.	Rejected
H1-5	Educational attainment significantly affects the retained personnel's job stress.	Partially substantiated
H1-6	Marital status significantly affects the retained personnel's job stress.	Partially substantiated
<b>Hypothesis 2</b>	<b>Demographic variables significantly affect the retained personnel's organizational commitment.</b>	<b>Partially substantiated</b>
H2-1	Gender significantly affects the retained personnel's organizational commitment.	Substantiated
H2-2	Seniority significantly affects the retained personnel's organizational commitment.	Substantiated
H2-3	Ranks significantly affect the retained personnel's organizational commitment.	Substantiated
H2-4	Job-transfer experiences significantly affect the retained personnel's organizational commitment.	Rejected
H2-5	Educational attainment significantly affects the retained personnel's organizational commitment.	Partially substantiated
H2-6	Marital status significantly affects the retained personnel's organizational commitment.	Substantiated
<b>Hypothesis 3</b>	<b>Organizational downsizing significantly affects the retained personnel's perceived job stress.</b>	<b>Fully substantiated</b>
H3-1	Organizational downsizing significantly affects the retained personnel's perceived physical stress.	Substantiated
H3-2	Organizational downsizing significantly affects the retained personnel's perceived psychological stress.	Substantiated
H3-3	Organizational downsizing significantly affects the retained personnel's perceived change in interpersonal relationships.	Substantiated
<b>Hypothesis 4</b>	<b>The perceived job stress significantly affects the retained personnel's organizational commitment.</b>	<b>Fully substantiated</b>
H4-1	The perceived job stress significantly affects the retained personnel's value commitment.	Substantiated
H4-2	The perceived job stress significantly affects the retained personnel's retention commitment.	Substantiated
<b>Hypothesis 5</b>	<b>Job stress is a mediator in the relation between organizational downsizing and organizational commitment.</b>	<b>Fully substantiated</b>

Source: author of this study

- The relation between demographic variables and job stress, organizational commitment:  
Except "job-transfer experiences", all of the demographic variables led to significant difference in both job stress and organizational commitment (i.e., H1 and H2 are both partially substantiated).

2. The relation between organizational downsizing and job stress:  
This study reveals a significantly negative influence of Taiwan's military downsizing on the retained personnel in terms of all job stress aspects, which means the retained personnel perceive an increase in either the post-downsizing physical/psychological stress or the change in interpersonal relationships. It is believed that the country's frequent organizational downsizing efforts drastically cut the armed forces personnel without alleviating either the workload or the required process compliance. Facing an increased workload, the retained workers felt frustrated and developed enormous stress, both physically and psychologically, besides conflicts against supervisors and colleagues. As Shih-hung Chang (2004) proposed, the less aware an employee is of organizational changes, the greater job stress he/she perceives. Chung-yui Huang (2008) discovered a significantly negative connection between military personnel's *perception of downsizing* and *job stress*. What Chang and Huang argued, to a large extent, matches the empirical findings of this study (H3 fully substantiated).
3. The relation between job stress and organizational commitment:  
This study suggests that job stress has a significantly negative influence on all aspects of perceived organizational commitment. That is, an increase in job stress is negatively linked to the retained personnel's perceived value/retention commitment, a sign that how the retained personnel react to post-downsizing stress always affects their loyalty to the organization. Meanwhile, Jenn-shing Sher (2004) found a significantly negative connection between Taiwanese military hospital staff's perception of stress and organizational commitment. Jian-ou Zhang (2008) concluded that the job stress perceived by Taiwanese military intelligence and national security personnel is negatively related to their organizational commitment. What Sher and Zhang argued, to a large extent, matches the empirical findings of this study (H4 fully substantiated).
4. In this study, organizational downsizing has a significantly negative influence on job stress, which means the retained personnel perceived greater stress after the Taiwanese military implemented organizational downsizing and personnel reduction programs. Meanwhile, the significantly positive influence of downsizing on organizational commitment signals that, after the military downsizing and personnel reduction were implemented, the retained personnel developed distrust with the organization, hence the decline in commitment. Job stress was found to affect organizational commitment in a negative manner, which means an increase in job stress is linked to a decrease in the retained personnel's organizational commitment. Downsizing has a significantly positive influence on organizational commitment, but it may also exert a significantly negative effect on it through the intervening stress reactions. In other words, the retained personnel would perceive greater job stress when they feel their rights are threatened by downsizing, and subsequently increase loyalty to the organization in an all-out effort to keep their jobs. Apparently, the mediating effect of stress reactions may result in the negative influence of downsizing on organizational commitment (H5 fully substantiated).

### **Managerial significance of this study and recommendations**

1. Cautiously evaluate the downsizing efforts  
Unlike a business entity, the military organizational framework involves "warfare, weaponry, organization and training", namely the upcoming warfare patterns and the required weaponry. Personnel of varied professionalism are deployed and trained under that framework before eventually being put to the test of battlefields. Whether or not the personnel stand such a test has a great effect on national security as well as people's livelihood. The authorities that make downsizing policies, therefore, is supposed to consider the future forms of war and the organization's sustainability, to follow cautious steps to weigh the pros and cons of the organization's existing practices, and to determine a properly downsized organizational/personnel structure that supports warfare-related tasks.
2. Reduce job stress with simplified operating processes  
The operating processes of Taiwan's government agencies have long been restricted by onerous regulations, rules, standard processes, projects, forms, among other bureaucratic formalities. That explains why the military downsizing either forces the resignation of base-level retained personnel overwhelmed with the growing job stress and workload, or makes them less committed to the organization. It is advised that policy-makers in the military authorities seek alternatives for the post-downsizing personnel shortage (e.g., the outsourcing of clerical, base-level works, the expansion of information technology-based equipment, the development of information-handling processes, or

anything that improves the labor-intensive, complicated operating patterns). With information management being incorporated into the organization's operating processes, military personnel will feel less stressed and work efficiently as the organization bolsters its effectiveness.

3. Improve organizational commitment with an emphasis on management development

If an organization's performance assessment system is able to measure the members' performance in an impartial and fair manner while providing them with appropriate rewards, it will convince the retained personnel that hard workers always receive a fair reward. Because the armed forces are characterized by a massive and complicated organization designed to tackle warfare with varied professional staffers, they should establish standardized management processes suitable for each specific department, and ensure the retained personnel grow one step at a time into the desired talent. Not only does such a management process serve as a motivator for retained personnel to learn harder and perform better on job, it also underscores their long-term goals and organizational commitment.

## References

- (1) Sher, Jenn-shing (2004), *Exploring How Stress Reactions Regarding a Perceived Change Affect the Organizational Commitment: A Case Study of Downsized Military Hospitals in Taiwan*, MA, Graduate School of Business and Operations Management, Chang Jung Christian University.
- (2) Lin, Chien-huang (2002), *Fundamentals of Management*, 2<sup>nd</sup> edition, Taipei: Hwatai Culture Co., pp. 232-265.
- (3) Chang, Shih-hung (2004), *A Study of The Relationships among Perception of Organizational Change, Job Stress and Organizational Commitment—An Example of the Amalgamation of the Three Existent Military Defense Organizations*, MA, Graduate Institute of Business Administration, Chung Yuan Christian University.
- (4) Zhang, Jian-ou (2007), *The Relation between Job Stress and Organizational Commitment: Taking the Example of Intelligence and National Security Personnel of the Taiwanese Military*, MA, Department of Business Administration, Chung Hua University.
- (5) Zhang, Zhao-hong (1999), *The Effects of Organizational Downsizing Strategies on Retained Employees' Organizational Behavior*, MA, Department of Business Administration, Providence University.
- (6) Chen, Shun-yu (2005), *Multivariate Statistical Analysis*, Taipei: Hwatai Books Co.
- (7) Tang, Bo-ling, Chen, Yeong-hwang, Shen, Lih-jong (2002), Job stress, *Chinese Journal of Occupational Medicine* 9(2), pp. 145-147.
- (8) Huang, Chung-yui (2007), *A Correlational Study among the Organizational Downsizing, Job Stress and Organizational Commitment: A Case in Air Force Institute of Technology*, MA, Department of Industrial Engineering and Management, I-Shou University.
- (9) Baron, [Reuben M. and David A. Kenny](#) (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, No. 6, 1173-1182.
- (10) Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 133(2):189-211.
- (11) Lippitt, R. and G. Lippitt (1984). Humane Downsizing of Organizational renewal versus organizational depression. *SAM Advanced Management Journal*, summer, 15-21.
- (12) Porter, L. W., Steer, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-609.
- (13) Robbin, S.P. (1994), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. (Seventh Edition), Prentice Hall International Editions.
- (14) Sanghamitra B. & Leena C. (2005). Organizational Downsizing From Concepts to practices. *VIKALPA*, 30:65-78.
- (15) Selye, Hans (1956). *The Stress of Life*. N. Y.: McGraw-Hill.
- (16) Whyte, W. (1956). *The Organization Man*. Garden City, NY: Doubleday Anchor Books.



## Organizational Actively Management for Opportunity Hunting

**Nasser Fegh-hi FARAHMAND**

Department of Industrial Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University,  
Tabriz, Iran  
[farahmand@iaut.ac.ir](mailto:farahmand@iaut.ac.ir)

### Abstract

Organizational Actively Management (OAM) is the responsibility of every manager. Because, an approach for OAM is becoming more widely accepted is a community-based development approach. In Opportunity Hunting Approach (OHA), OAM is the responsibility of every manager for his/her actions. OAM is using from top to bottom development model. According to the survey of market and customers, after understand customers' needs, organization then decide how the quality policy and target will develop, from there the actively management system can be developed. The aim of this study in field of organizational actively management and policy of it can provide the specific process required for setting up and monitoring the actively target. As it also is customer-oriented, it aims to improve customer satisfaction. In addition, the actively target should be set up and implemented within every organization department and at each level, in accordance with actively policy. Furthermore, organization should develop the actively management system, in order to conform to general requirements and actively target.

**Key words:** Organizational Actively Management, Organizational Opportunity, Opportunity Hunting Approach, Opportunity Hunting Policy;

### Introduction

Organizational sustained growth relies on the ability to continually profits generate; this in turn depends on their products meeting customers' needs and expectations.

Generally, customer satisfaction evidenced in the high rate of customer loyalty, good reputation, increase in market share, improvement of performance and reduction in complaints, etc. In contrast, the results of poor customer satisfaction include loss of customers, decrease in market share, deterioration of performance, poor reputation and increase in customer complaints, etc., which directly affects gross turnover and operating costs. . The aim of this study in field of organizational actively management and policy of it can provide the specific process required for setting up and monitoring the actively target. As it also is customer-oriented, it aims to improve customer

satisfaction. In addition, the actively target should be set up and implemented within every organization department and at each level, in accordance with actively policy. Furthermore, organization should develop the actively management system, in order to conform to general requirements and actively target. For the inclusion of disability aspect within OAM, firstly the whole system has to make less exclusive and hence more inclusive. Each individual is an important part of the world and must be acknowledged and accepted as such. Therefore, customer satisfaction has become an important operating goal to which enterprises have competed to make the commitment. Moreover, measuring and monitoring customer satisfaction has become an important research topic for opportunity hunting.

### **Organizational Opportunity**

How organizations find out the organizational and business opportunities in most new products and services and how to rank these opportunities in a prior sequence?

However, the outcome-oriented customers study provides a simply and definite answer, which is that the best organizational and business opportunity is in the customer recognized important items, where existing products cannot meet their needs. The writer also provided a simple algorithm (Tieh-Min et al, 2007)

$$\text{Importance} + (\text{Importance} - \text{Satisfaction Degree}) = \text{Business Opportunity}$$

$$\text{When } (\text{Importance} - \text{Satisfaction Degree}) < 0, \text{ then } (\text{Importance} - \text{Satisfaction Degree}) = 0$$

This calculation provides the business opportunity; therefore, can able to identify the best business opportunity with the most potential.

Although this study provides an advanced positive view point-outcome-oriented customers study, in practice, it will be difficult to examine because of products receivers, users' difference, even some products are only provided for urgent use and the after-use result and performance can not be obtained. The organization just has this feature.

Furthermore, the case study in this study focuses on product itself and product's research and development, does not mention other quality competition dimensions issues. Therefore, this study adjusted organizational and business opportunity algorithm for the best strategy method on customer satisfaction, target management performance assessment (Tieh-Min et al, 2007).

$$\text{Market Study} + \text{Importance} + (\text{Importance} - \text{Satisfaction Degree}) + \text{Customers Feedback}$$

$$(\text{Complaint and Comment}) = \text{Business Opportunity}$$

$$\text{When } (\text{Importance} - \text{Satisfaction Degree}) < 0, \text{ then } (\text{Importance} - \text{Satisfaction Degree}) = 0$$

Both market study and customer feedback come from direct or indirect correlation of customer information such as industry analysis and study, competition analysis, research or media report, customers' behaviors observing and study, customers' requirements and contracts information, products delivery and services, customers' complaint and direct communication, etc.

Through these activities, identified the products and services which customers need but may not be aware, or a new customer group. Because the degree of customer satisfaction survey only focus on a particular class of customers' already known demands, it is useful to improve existing products, but it cannot stimulate the innovation of new products and services.

In the modern world of business, understanding environment reaction and the identification of the main features of a product, which play an important role in the environment decision-making, constitute the main concern of the marketing programs of any organization.

Without a clear and accurate understanding of environment reaction, the organizations would be incapable of fulfilling the needs and demands of the environment.

Environment reaction defined as the reactions the environments show while searching, purchasing, using and evaluating the new products, services and ideas that they need.

Many factors affect environment reaction one of which is the product value from the environment's viewpoint.

Nowadays, organizations are looking for the products or services, which favoured by customers and attract their satisfaction, so they can assign a particular and noticeable share of market to themselves.

For this reason, organizations try to produce products with low cost and high quality so as to attract the customer's satisfaction.

The manufactures are really interested in presenting the products which have value because, otherwise, they will be doomed to failure. Value is a subjective quality, which defined by feelings, and, on the other hand, it is a real quality such as life, operation and the reliability of a products or services, which defined by some properties and specifications.

The concept of customer value can express in the form of an equation:

- a) The perceived customer value in this equation shows the difference between the "customer's perceived benefits
- b) Environment perceived costs.

In a sense, value has internal, intuitive and abstract meanings such as appearance, shape and style, which perceived by individuals' internal feelings. On the other hand, value is a real quality such as life, efficiency and reliability, which defined by features and specifications.

Therefore, the concept of value cannot be defined easily because the extensive range of definitions and vast applications have made value a vague and complex concept

Moreover, importance degree factors only help enterprises understand different customers' view on products, it is difficult to identify a new customer group distinct from market, therefore, there are another two reference factors are required in the organizational and business opportunity algorithm.

### **Organizational Actively Factors**

Organizational actively factors (Anshu Saran, et al, 2006) exist at the kinetic level of the organization and help in developing the necessary energy at the macro level of the organization to make changes and developments possible and results oriented. The quest for competitive advantage has been the central tenet of strategic management.



Resources would form the base of competitive advantage in an ever-changing dynamic organizational and business environment.

Organizational resources to include all assets, capabilities, organizational processes, firms' attributes, information, knowledge, etc., controlled by a organization and that enable it to conceive of implement strategies that are efficient and effective and these could include finances, hardware, software and personnel.

The greater the technical knowledge resources can new technical ideas be understood and procedures for their development and implementation be attained.

In resource-based theory, organizations seen as bundles of resources, which defined as all tangible and intangible assets that tied to the firm in a relatively permanent fashion and resources can combined or developed over time to generate unique capabilities that increase competitive advantage.

The depth of knowledge resources is an important predictor of the implementation of innovation. This along with the distribution of knowledge brings different perspectives to the discussion on the innovation, leading to a thesis and antithesis of different ideas, which permits a better understanding of new technical processes, encouraging implementation.

It is important to identify the primary patterns of resource changes and their importance in understanding and tracking shifts in the organization over time. Once the basic precepts of these patterns of development in resources understood, they can used like engines of change or catalysts of growth, as tools to support the goals of the entrepreneur in implementation of innovation.

As technology continues to fuel change in the environment, new ventures face increased choices in sources and combinations of resources. A better understanding of the ways that resources may assess, identified and combined can only help new ventures move towards success, which is the goal of all organizations. Resources of an organization directly related to the implementation of an innovation in an organization.

The organizational actively factors reflect the extent of communication among organizational units groups and measured by various integration mechanisms such as:

- a) The number of actively committees in organization,
- b) The frequency of their meetings,
- c) The number of contacts among actively people at the same and different levels and the degree to which the units share decisions;

It directly related to implementation of innovation since it facilitates the rapid diffusion of information throughout the organization.

Research lends support to the notion that interpersonal communication is widespread and that is often the most important source of information and influence as well as being a very important factor in diffusing information about a product.

The higher levels of internal verbal communication may promote implementation since it facilitates the rapid diffusion of information through the organization and would promote cross-fertilization of ideas about possible solutions to the problems posed by the change.

By definition, change represents something different from what employees are accustomed to, hence the need for clear well communicated vision and a path to implement change is obvious.

Given this discussion, we feel that actively communication is directly linked to the implementation of change in any organization, since it helps in mitigating fears among the participating individuals and make them better equipped with the new procedures and practices. Actively communication positively related to the implementation of the innovation in an organization.

### **Organizational Actively Management**

Organizational Actively Management (OAM) is using from top to bottom development model. According to the survey of market and customers, after understand customers' needs, organization then decide how the quality policy and target will develop, from there the actively management system can be developed.

The actively of organization, which determines its survival and growth, depends largely on the productivity of its workforce. In fact, the wealth of a nation as well as socio-economic well-being of its people depends on the effectiveness and efficiency of its various sub components.

Active management generally regarded as the most dynamic of all the factors that employed for the creation of wealth, having the potential to energize and serve as catalyst to all of the other resources.

Organizational actively management is thus of fundamental importance to the individual worker of whatever status, to the organization whether commercial or not and to the national economy at large and accordingly therefore, to the upliftment of the welfare of the citizen and the reduction if not total eradication of mass poverty.

The crusade for organizational actively management can increase in principle and influenced by a wide range of internal and external variables, which categorized as:

a) General factors: Among which are climate, geographic distribution of raw materials, fiscal and credit policies, adequacy of public utilities and infrastructural facilities, etc.

b) Organizational and technical factors: Those are the degree of integration, percentage of capacity, size and stability of production, etc.

c) Human factors: Those are including labor-management relations, social and psychological conditions of work, wage incentives, physical fatigue, trade union practices, etc.

Although attempts made in the past to tackle this problem of, low organization productivity, which has been a long-standing concern in environment, though establishment of such bureaucratic institutions as the productivity, prices and income. It is not in doubt that organization richly and extra-ordinarily endowed with all the three basic principal factors needed for enhancement of productivity. It namely, capital, human and mineral resources, it has been unable to take advantage of these factors to obtain at least a corresponding level of outputs consequent to which the country, several years since it attained political independence, is yet poverty ridden.

The basis of a developing economy and associated standard of living, according to rising efficiency, which is implied by productivity. It thus becomes pertinent to ascertain the extent to which the organizational environment accounts for the rather low productivity of the organization workers.

Consequently, this research has attempted to provide answers to the following key questions:

a) What are that possible effects of some identified factors in the external work environment on workers' productivity?

b) What extent could a worker's relationship with either management and or co-workers affect organizational actively management?

c) What extent factors in the internal work environment perceived as having adverse effects on organizational actively management.

d) How important are some specifically named facilities in the work environment to enhancing workers' organizational actively management?

e) To what extent do factors in the worker's place of residence have effect on his organizational actively management?

Declining organizational actively management has become a persistent concern of economic and business analysts over the few years and as the decline continues so does the search for solutions.

Organizations have attempted to solve their organizational actively management problems by application of various innovative management techniques.

Some private sector agencies have implemented incentive programs in order to influence employee motivation and increase productivity. Many of the motivational tools used in private industry are not available to managers who work in the public sector. An employee working in the public sector knows that salaries not individually negotiated. Employees who perform their jobs well do not receive larger salary increases than those who perform poorly.

Therefore the link between pay and job performance that is often present in the private sector is all but non-existent in the public sector. Unlike private agencies, public sector organizations are not profit driven; therefore, the pay is less competitive for its employees.

Another strategy used to influence the organizational actively management of private sector workers that is less effective with public sector employees is disciplinary action.

It is difficult to discipline public employees. Disciplinary action refers to taking an action against an employee that will result in the termination of that employee. In the private sector, termination is usually swift, with few if any complications.

Termination in the public sector is not as simple. Once a public employee lawfully retained in his/her, position after completion of the probationary period the employee typically attains a permanent status. Once this permanent status attained, procedural due process rights protect a public employee.

Therefore, the treat of losing one's job because of decreased productivity is of more concern to a private sector employee is than public sector employee.

Other factors have identified as affecting the organizational actively management of public employees, these are: inadequate resources, inappropriate organizational structure and insufficient motivation. This push for more productivity from public sector agencies is not a new phenomenon.

These factors may be important; yet, organizational management believes that the attitudes and management styles of mid-level managers are what really influence employee productivity.

One of the primary tasks of the manager is to motivate people in the organization to perform at high levels. It is generally agreed that the more accurately managers can answer the question of what motivates their employees, the more effective they will be at maximizing productivity, enhancing organizational actively management, enhancing performance and advancing the notion of organizational accountability.

There have actually been a number of public sectors productivity movements. The beginning of the last century was characterized by an important organizational actively management interest that diminished.

Yet, after the organizational actively management movement began, a number of conceptual innovations emerged. This movement towards a more organizational actively management public sector can be categorized into four periods:

- a) Organizational actively management by the Efficient,
- b) Organizational actively management by administrators,
- c) Organizational actively management by the managers,
- d) Organizational actively management by the private sector;

Organization should make actively policy and target to show the advancing of organizational actively management, implementation and continuously improve the process. A well organizational actively management policy can provide the specific process required for setting up and monitoring the actively target. As it also is customer-oriented, it aims to improve customer satisfaction.

In addition, the actively target should be set up and implemented within every organization department and at each level, in accordance with actively policy.

Furthermore, organization should develop the actively management system, in order to conform to general requirements and actively target.

Therefore, organization should:

- Set up a definite actively policy,
- Set up a relevant actively target,
- Set up at the same time,
- Establish the degree of customer satisfaction they expect to achieve,

- Focus on satisfying customer concerns such as products actively, time, flexibility and costs, then through the scheme of actively management system guide the relevant operational process to achieve actively target.

### **Organizational Actively Management process**

Customer satisfaction and target management structure derive from actively management system requirements. Organization should:

**a) Setting:** Set up definite policy, target and the degree of customer satisfaction should clarify.

**b) Planning:** According to actively target, organization should plan total Organizational Actively Management (OAM) system as:

- OAM structure,
- OAM authority,
- OAM responsibility control,
- OAM operation process,
- OAM standards in order to ensure comply with plan and achieve organization actively target.

**c) Communicating:** Organization should carry out communicating harmonization, encourage staffs involvement and full commitment to customer satisfaction managers' decision-making should comply with the actively policy and target as the maximum guidance principle.

**d) Providing:** Organization must provide all required resources, according to the plan then produce and sell products to customers.

**e) Verifying:** Organization aim at customers' after sales feedback, to verify the degree of customer satisfaction. If it does not achieve the expected degree of satisfaction, the manager should identify the cause and work out an improvement scheme to enhance customer satisfaction. Rectification and preventing methods can used through adjusting original actively policy and target, actively rules, communication, training, resources and operation process, etc. After the adjustment and improvement, organization should re-measure customer satisfaction, to ensure the improvement scheme is proper and effective.

**f) Feed backing:** Organization should provide customers' feedback information to management for inspection and verify appropriateness and effectiveness of the definition of actively policy and target, actively scheme and operation methods.

### **Opportunity Hunting Approach**

In recent years, the change in global market competition has heavily influenced organizational operations. Customers are more and more attentive to the actively of products and services. The four key elements are:

- Products or services quality,
- Time, speed and delivery in time,
- Flexibility,

- Costs and price;

Organizational entrepreneurs should recognize that even though all types of resources are important for firm start-up and growth, certain ones are more salient depending on the goals of the organization. Determines the organizational competitive ability for Opportunity Hunting Approach (OHA) has six dimensions, which are:

- Products or services performance,
- Products or services features,
- Products or services reliability,
- Products or services conformance,
- Products or services durability,
- Products or services serviceability;

However, organizations should apply this structure to search market opportunities and develop products differences to beat competitions.

For Opportunity Hunting (OH), it defined as the totality of characteristics of an entity that bear on its ability to satisfy stated and implied needs. Needs should be translated into specifications which have characteristics such as performance, usability, serviceability, reliability, maintainability, security, price and aesthetics, etc.

In addition, the Opportunity Hunting (OH) has been defined as a characteristic that a product or service must have, a quality product or service is one that meets the needs and expectations of customers.

The basis of achieving customer satisfaction is to satisfy customers' stated and implied needs and expectations, the definition of Opportunity Hunting (OH) has implied competitive elements of time and speed, flexibility, costs and price.

Because the market feature of demand is uncertain, product or services variation and short life cycles, means an enterprise must have:

- Flexibility in product or services quantity,
- Product or services portfolio,
- Ability to change lines,
- Revision of manufacturing or operation processes,
- Materials and good response,
- Etc;

Shortening the managing flow time of products or services design and development, manufacturing, sale, transport, delivery and rear support services in order to quickly reply customers and market demands, or control costs-drive factor and re-plan value chain to obtain costs advantages.

However, if an organization can not grasp customers' exact needs and quickly reply to the trends and changes of market, it will swiftly lost market and opportunity.

An approach for OH that is becoming more widely accepted is a community-based development approach. In OHA, corporations work with local communities to better themselves. A more common approach of OH is philanthropy as follows:

a) Monetary donations, aid given to organizations and impoverished communities in developing. Some organizations do not like this approach as it does not help build on the skills of the local people, whereas community-based development generally leads to more sustainable development.

b) Incorporate the OHA strategy directly into the business strategy of an organization.

c) Increase of interest for corporate responsibility. This called creating shared value.

An organization needs a healthy, educated workforce, sustainable resources and adept government to compete effectively. For society to thrive, profitable and competitive businesses must develop and supported to create income, wealth, tax revenues, and opportunities for philanthropy.

Many approaches to OHA pit organization against society, emphasizing the costs and limitations of compliance with externally imposed social and environmental standards. The creating shared value acknowledges trade-offs between short-term profitability and social or environmental goals, but focuses more on the opportunities for competitive advantage from building a social value proposition into corporate strategy.

Many organizations use the strategy of benchmarking to compete within their respective industries in OHA policy, implementation, and effectiveness. Benchmarking involves reviewing competitor OHA initiatives, as well as measuring and evaluating the impact that those policies have on society and the environment, and how customers perceive competitor OHA strategy. After a comprehensive study of competitor strategy and an internal policy review performed, a comparison can draw and a strategy developed for competition with OHA initiatives.

### **Opportunity Hunting Policy**

Opportunity Hunting Policy (OHP) functions as a built-in, self-regulating mechanism whereby business monitors and ensures its active compliance with the spirit of the law, ethical standards, and international norms. The goal of OHP is to embrace responsibility for the organizational actions and encourage a positive impact through its activities on the environment, consumers, employees, communities, stakeholders and all other members of the public sphere.

The goal of OHP is to embrace responsibility for the company's actions and encourage a positive impact through its activities on the environment, consumers, employees, communities, stakeholders and all other members of the public sphere.

Furthermore, OHP focused businesses would proactively promote the public interest by encouraging community growth and development, and voluntarily eliminating practices that harm the public sphere, regardless of legality. OSR is the deliberate inclusion of public interest into corporate decision-making that is the core business of the company or firm, and the honoring of a triple bottom line: people, planet, profit.

### **Opportunity Hunting Strategy**

Opportunity Hunting analysis is a planning exercise in which managers identify organizational strengths (S) and weaknesses (W), and environmental opportunities (O) and Threats (T). Opportunity Hunting Strategy (OHS) by SWOT analysis should not only result in the identification of a corporation's distinctive competencies, but also in the identification of opportunities that the organization is not currently able to take advantage of; due to lack of appropriate resources.

By having each or all of the four strategic factors namely SWOT, handy for any strategic decision making or a successful activity somehow, still there is a need for a final efficient factor, which could make any of the four known elements effective.

These processes require a deep right, authority and analysis about the helping factors outside the known four elements. In this argument, organization introduces social responsibility rights as supportive elements.

As a critique on OHS and the factors which shape it, this research is going to describe the need and necessity of supportive elements from which every strategy more, or less may in one or the other way take advantage (Feghhi Farahmand, Nasser, 2003, 409).

### **Opportunity Hunting Management**

Managerial Opportunity Hunting (MOH) is the responsibility of every manager for his/her actions. It is morally binding on everyone to act in such a way that the people immediately around them are not adversely affected. MOH is a commitment everyone has towards the society – contributing towards social, cultural and ecological causes.

MOH based on an individual's ethics. Instead of giving importance only to those areas where one has material interests, the individual supports issues for philanthropic reasons. MOH forms the base for OAM because if everyone in a business organization does his/her bit the bigger things automatically fall into place. The trends however show that big charitable organizations recorded high growth due to the social responsibility efforts of individuals and not corporate or the government. MOH may be slightly impractical, especially in the modern competitive world, where everyone works for self-interest, but it will succeed if we take decisions based on what will benefit a large number of people and respect everyone's fundamental rights.

### **Opportunity Hunting Benefits**

OAM is the responsibility of every manager is as follows:

**a) Organizational improvement:** The scale and nature of the benefits of OAM for an organization can vary depending on the nature of the enterprise, and are difficult to quantify, though there is a large body of literature exhorting business to adopt measures beyond financial ones. However, businesses may not be looking at short-run financial returns when developing their OAM strategy.

The definition of OAM used within an organization can vary from the strict stakeholder impacts definition used by many OAM advocates and will often include charitable efforts and volunteering. OAM may base within:

- The business development,
- The public relations departments of an organization development,



**b) Human resources development:** An OAM program can be an aid to recruitment and retention, particularly within the competitive graduate student market. Potential recruits often ask about a OAM policy during an interview, and having a comprehensive policy can give an advantage. OAM can also help improve the perception of a company among its staff, particularly when staff can become involved through payroll giving, fundraising activities or community volunteering. OAM found to encourage customer orientation among frontline employees.

**c) Project management:** Managing project is a central part of many corporate strategies. Reputations that take decades to build up can ruin in hours through incidents such as corruption scandals or environmental accidents. These can also draw unwanted attention from regulators, courts, governments and media. Building a genuine culture of 'doing the right thing' within a corporation can offset these risks.

**d) Product or service differentiation:** In crowded marketplaces, companies strive for a unique selling proposition that can separate them from the competition in the minds of environments. OAM can play a role in building customer loyalty based on distinctive ethical values. Several major brands built on ethical values. Business service organizations can benefit too from building a reputation for integrity and best practice.

**e) Engineering economy:** Corporations are keen to avoid interference in their business through taxation or regulations. By taking substantive voluntary steps, they can persuade governments and the wider public that they are taking issues such as health and safety, diversity, or the environment seriously as good corporate citizens with respect to labor standards and impacts on the environment.

**f) Threats control:** Critics of OAM as well as proponents debate a number of concerns related to it. These include OAM relationship to the fundamental purpose and nature of business and questionable motives for engaging in OAM, including concerns about insincerity and hypocrisy.

**g) Active business:** An organization purpose is to maximize returns to its shareholders, and that since only people can have social responsibilities, corporations are only responsible to their shareholders and not to society as a whole. Although they accept that corporations should obey the laws of the countries within which they work, they assert that corporations have no other obligation to society. Some people perceive OAM as in congruent with the very nature and purpose of business, and indeed a hindrance to free trade. A wide variety of individuals and organizations operate in between these poles. For example, the leadership alliance asserts that the business of leadership be it corporate or otherwise is to change the world for the better.

**h) Commercial benefit:** Some critics believe that companies undertake OAM programs. Some corporations start OAM programs for the commercial benefit they enjoy through raising their reputation with the public or with government. Corporations, which exist solely to maximize profits, are unable to advance the interests of society as a whole. Critics concerned with corporate hypocrisy and insincerity generally suggest that better governmental and international regulation and enforcement, rather than voluntary measures, are necessary to ensure that companies behave in a socially responsible manner. A major area of necessary international regulation is the reduction of the capacity of corporations.

**i) Competitive potential:** The rise in popularity of ethical consumerism over the last two decades can be linked to the rise of OAM. As global population increases, so does the pressure on limited natural resources required to meet rising environmental demand.

Industrialization, in many developing countries, is booming because of both technology and globalization. Consumers are becoming more aware of the environmental and social implications of their day-to-day environmental decisions. Therefore, beginning to make purchasing decisions related to their environment.

**j) Market benefit:** As corporations pursue growth through marketing, they have encountered new challenges that impose limits to their growth and potential profits. Government regulations, tariffs, environmental restrictions and varying standards of what constitutes labor exploitation are problems that can cost organizations millions of dollars. Some view ethical issues as simply a costly hindrance, while some companies use OAM methodologies as a strategic tactic to gain public support for their presence in global markets, helping them sustain a competitive advantage by using their social contributions to provide a subconscious level of advertising.

**k) Interesting:** The role among corporate stakeholders is to work collectively to pressure corporations that are changing. Shareholders and investors themselves, through socially responsible investing are exerting pressure on corporations to behave responsibly. Non-governmental organizations are also taking an increasing role, leveraging the power of the media and the Internet to increase their scrutiny and collective activism around corporate reaction.

### **Result**

There is a form of symbiotic relationship between Managerial Social Responsibility and Organizational Social Responsibility, Corporate Social Responsibility. The aim of this study in the field of organizational actively management and policy of it can provide the specific process required for setting up and monitoring the actively target. As it also is customer-oriented, it aims to improve customer satisfaction. In addition, the actively target should be set up and implemented within every organization department and at each level, in accordance with actively policy. Furthermore, organization should develop the actively management system, in order to conform to general requirements and actively target. For the inclusion of disability aspect within OAM, firstly the whole system has to make less exclusive and hence more inclusive. Each individual is an important part of the world and must be acknowledged and accepted as such. OAM practices, to be successfully applied, need effective manager activity of the sort recognized and reciprocated by employees. Managers to be effective in workers management need OAM policies to work with and apply. Employees respond to both the OAM practices and their manager leadership reaction. The manager influence it was clear that OAM practices, taken together, have similar effects if employees rate them highly.

However, the total number of achieved interviews is sufficient to draw some general conclusions with respect to these types of organizations with extensive Managerial Social Responsibility policies. The action of organizations in trying to improve the OAM management behavior of their managers through behavioral selection, training, appraisal, career management and involvement did have a marked and measured effect on employee attitudes and behavior and on performance.

In particular, paying particular attention to managers as an occupational group with numerous responsibilities and often-competing priorities is necessary. This can include building involvement and problem solving activities to allow access to decision makers and provide means for mutual support, better selection with greater emphasis given to leadership behaviors as well as technical skills and knowledge, access to further development, coaching and guidance and career management.

### **Conclusion**

The various organizational factors and variables are use in conjunction with each other rather than isolation, since implementation is an activity. There is need for understanding the dynamics of the interaction of the variables in a firm or organizational setting. The dynamics could be different in different industries and countries, since the variables are likely to react differently upon interactions in different environments. Organizations are more likely to implementing new practices and innovation, may like to have an understanding of OAM factors, which could affect their results in financial terms. Contributions of this study find that each individual is an important part of the world and must be acknowledged and accepted as such. OAM practices, to successfully applied, need effective manager activity of the sort recognized and reciprocated by employees. Managers to be effective in workers management need OAM policies to work with and apply. Employees respond to both the OAM practices and their manager leadership reaction. The manager influence it was clear that OAM practices, taken together, have similar effects if employees rate them highly. Organizations might like to align their OAM, which involve implementation of innovation keeping the organizational variables in view.

Inter organizational OAM processes could be an area for future research and expand to look at additional organizational variables, which could be affecting the implementation of innovation in organizations. Other OAM variables, such as planning, coordination and professionalism, should be an area of future research, which could contribute to the research stream. A profit organizational context; it would be desirable to determine would have a different setup in which some variables might be more important than the others would or if there are variables relevant to the non-profit sector only.

The organizations should develop an internal environment by OAM that encourages and supports disabled people. They should make accessibility easier by providing barrier free features, create and disseminate innovative frameworks and models, which address the unique difficulties of the disabled people so that they can actualize their capacities.

Thus, carrying out OAM practice, which includes disabled people, will help improve the organizations reputation and image in an increasingly competitive environment.

In this way, the organization can not only maximize its economic performance but also improve its organizational performance. The study overviewed and missing citations showed inter organizational OAM processes could be an area for future research and expand to look at additional organizational variables, which could be affecting the implementation of innovation in organizations. Other OAM variables, such as planning, coordination and professionalism, should be an area of future research, which could contribute to the research stream. A profit organizational context; it would

be desirable to determine would have a different setup in which some variables might be more important than the others would or if there are variables relevant to the non-profit sector only. As a critique on OHS and the factors which shape it, this research is going to describe the need and necessity of supportive elements from which every strategy more, or less may in one or the other way take advantage. Therefore, customer satisfaction has become an important operating goal to which enterprises have competed to make the commitment. Moreover, measuring and monitoring customer satisfaction has become an important research topic for opportunity hunting. Furthermore, the case study in this study focuses on product itself and product's research and development, does not mention other quality competition dimensions issues. Therefore, this study adjusted organizational and business opportunity algorithm for the best strategy method on customer satisfaction, target management performance assessment. It directly related to implementation of innovation since it facilitates the rapid diffusion of information throughout the organization. Research lends support to the notion that interpersonal communication is widespread and that is often the most important source of information and influence as well as being a very important factor in diffusing information about a product.

The higher levels of internal verbal communication may promote implementation since it facilitates the rapid diffusion of information through the organization and would promote cross-fertilization of ideas about possible solutions to the problems posed by the change.

### References

- Adamu, S.O. (1991). Productivity data and nation building. *J. Ind. Relat.*, 5: 21-26.
- Akerele, A. (1991). The role of labour in productivity. *Nig. J. Ind. Relat.*, 5: 50-57.
- Akinyele, S.T. (2005). Managing productivity. A Lecture Delivered to Undergraduate Students of Covenant University.
- Balas, M. (2004). Unresolved tension can lower workplace productivity increase turnover. *Knight Ridder Tribune Business News*.
- Balk, W. (2003). Why do not public administrators take productivity more seriously. *Public Personnel Manage.*, 3: 318-324.
- Bouckaert, G. (1990). The history of the productivity movement. *Public Productivity Manage. Rev.*, 14: 53-89.
- Bowman, J. (1994). At last an alternative to performance appraisal total Qua. *Public Admin. Rev.*, 54: 129-137.
- Burnstein, C. and D. Fisk (2003). The federal government productivity improvement program status and agenda. *Public Budget. Fin.*, 7: 36-48.
- Caldwell, D. (2001). Employee motivation under merit systems. *Public Personnel Manage.*, 7: 65-65.
- Cherniss, C. and J. Kane (2004). Public sector professionals job characteristics satisfaction and aspiration for intrinsic fulfillment through work. *Human Relat.*, 40: 125-136.
- Christensen, P. (2002). Motivational strategies for public managers the budgetary belt tightening precipitated by the recession has placed renewed emphasis on the importance of employee motivation. *Govt. Finance Rev.*, 18: 30-35.
- Hoover, C. (2001). Report on Organization of Executive Branch of the Government. McGraw-Hill, NewYork.

- Johnson, G. and K. Scholes (1988). Exploring Corporate Strategy. 2nd Edn., Prentice-Hall International, UK.
- Jones, S.E. (1996). Understanding Organisation a Sociological Perspective. Copp Clark Ltd., Toronto.
- Jurkiewicz, C. and T. Massey (1998). Motivation in public and private organizations A comparative study. Public Productivity Manage. Rev., 21: 230-251.
- Kartzell, R. and G. Yanalorich (2000). Work Productivity and Job Satisfaction. University Press, New York.
- Kull, D. (2005). Productivity programs in the federal government. Public Admin. Rev., 38: 5-9.
- Mcbeath, G. (1996). Productivity Through People a Practical Guide to Improvement. Business Books, London.
- Moe, R. (2000). A new hoover commission a timely idea or misdirected nostalgia Public Admin. Rev., 42: 270-270.
- Okpechi, S.O. (1999). The private sector and productivity improvement. Nig. J. Indust. Relat., 5: 28-28.
- Oloko (1991). Productivity foe excellence. Nig. J. Industrial Relations, 5: 11-19.
- Osoba, A.M. (1999). Productivity in Nigeria. Proceedings of a National Conference. Productivity Prices and Income Board, Ibadan.
- Steers, J. and L. Porter (2000). Factors affecting the context for motivation in public organizations. Acad. Manage. Rev., 7: 89-98.
- Stoner, J.A.F., R.E. Freeman and D.R. Jr. Gilbert (2000). Management. 6th Edn., Prentice-Hall of Indian Private Ltd., New Delhi.
- Thomas, G.C. and T.S. Rodney (1998). Productivity Measurement in Regulating Industries. Academic Press, New York.
- Umeh, E.O.C. and G.A. Usman (2000). Increasing productivity in Nigeria. Proceedings of the 1st National Conference in Nigeria. National Manpower Board, Lagos.
- Washnis, R. and B. Hotzer (2003). Creating productivity in public institutions. Manage. Res. News, 25: 43-51.
- Weihrich, H. and H. Koontz (1994). Management A Global Perspective. 10th Edn., McGraw Hill, New York.
- Yesufu, T.M. (2000). The Human Factor in National Development Nigeria. Spectrum Books Ltd., Ibadan, Nigeria.
- Alibabic, V., S. Jokic., I. Mujic, D. Rudic., M. Bajramovic and H. Jukic (2011), Attitudes, behaviors, and perception of consumers' from northwestern Bosnia and Herzegovina toward food products on the market, Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol. 15, pp. 2912–2939.
- Andersen, S. (1983), Need assessment: a way of improving the value of new products, Design Studies, Volume 4, Issue 3, pp. 131-195.
- Anshu Saran, Laura Serviere and Morris Kalliny (2006), Corporate Culture, Organizational Dynamics and Implementation of Innovations: A Conceptual Framework, <http://scialert.net/fulltext/?doi=ajm.2009.10.19&org=10>
- Bethel, J. E. and Liebeskind, J. (1993). The effects of corporate ownership on corporate, Strategic Management Journal, 14.
- Bolton, B and Thompson J. (2003), Entrepreneurs and Technique, London: Butterworth Heinemann.

- Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005). 'Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance'. *Human Resource Management Journal*, 13: 3, 67–94.
- Bovea, M. D., and R. Vidal (2004), Increasing product value by integrating environmental impact, costs and customer valuation, *Resources, Conservation and Recycling*, Volume 41, Issue 2, pp. 121-164.
- Bowen, D. and Ostroff, C. (2004). 'Understanding HRM'. *Academy of Management Review*, 29: 203–221.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke, UK: Palgrave.
- Brad, S. (2010), Equating business value of new high-tech products, *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, Volume 2, Issue 4, pp. 214-295.
- Brannon, AL., MA Schoenmakers, HP Klapwijk and KB Haley (1993), Product value matrices help firms to focus their efforts, *Omega*, Volume 21, Issue 6, pp. 605-721.
- Browning, T.R, J.J. Deyst, S.D. Eppinger and D.E. Whitney (2002), Adding value in product development by creating information and reducing risk, *Engineering Management, IEEE Transactions on*, Volume: 49, Issue 4, pp. 412 – 479.
- Cameron Kim S, (1996), A study of organizational effectiveness and its predictors, *Management science review*.
- Chadraba, P. and R. O'Keefe (1981), Cross-national product value perceptions, *Journal of Business Research*, Volume 9, Issue 4, pp. 308-342.
- Chandler Alfred Jr, (1992), *Strategy and structure*, Cambridge mass, M.I.T press.
- Child, J. and Partridge, B. (1982). *The Lost Managers: Supervisors in Industry and Society*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Collis, D. J. and Montgomery, C. A. (1995), Competing on resources, *Harvard Business Review*, July–August, 73.
- Creyer, E. H. and W. T. Ross (1996), The impact of corporate behavior on perceived product value, *Marketing Letters*, Volume 7, Number 2, pp. 151-199.
- Cunningham, I. and Hyman, J. (1995). 'Transforming the HRM vision into reality'. *Employee Relations*, 17: 8, 2–120.
- E.E. Karsak (2004), Fuzzy multiple objective programming framework to prioritize design requirements in quality function deployment, *Computers & Industrial Engineering* 47, pp. 149–163.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. and Rhoades, L. (2002). 'Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention'. *Journal of Applied Psychology*, 87.
- Feghhi Farahmand, Nasser (2001), *Executive Management Process*, Islamic Azad University, Tabriz Branch, Iran, pp 18-321.
- Feghhi Farahmand, Nasser (2003), *Permanent Management of Organization*, First edition, Frouzesh Publication, Tabriz, Iran, pp 19-514.
- Feghhi Farahmand, Nasser (2003), *Strategic Structure of Organization Management Process*, Forth edition, Islamic Azad University, Tabriz Branch, Iran, pp 25-398.
- Feghhi Farahmand, Nasser (2005), *Strategic Management of Organization*, First edition, Frouzesh Publication, Tabriz, Iran, pp 20-254.
- Feghhi Farahmand, Nasser (2009), *Organization Strategic Plan compilation*, First edition, Frouzesh Publication, Tabriz, Iran, pp 40-312.

- Feghhi farahmand, Nasser (2011), *Active and Dynamic Management of Organization*, Second edition, Frouzesh Publication, Tabriz, Iran, pp 21-515.
- Feghhi Farahmand, Nasser (2011a), *Technology Management of Organization*, Second edition, Frouzesh Publication, Tabriz, Iran, pp 19-311.
- Fenton O'Creevy, M. (2001). 'Employee involvement and the middle manager' *Human Resource Management Journal*, 11: 2, 24–140.
- Fulmer, I., Gerhart, B. and Scott, K. (2003). 'Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and organization performance'. *Personnel Psychology*, 56: 865–993.
- Gautam, N. and N. Singh (2008), *Lean product development: Maximizing the customer perceived value through design change (redesign)*, *International Journal of Production Economics*, Volume 114, Issue 1, pp. 308-342.
- Gerhart, B. (2005). 'Human resource systems', in C. Ostroff and T. Judge (eds), *Perspectives on Organizational Fit*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Griffin and Hauser, (1993), *The voice of the customer*, *Marketing Science*, no 12.
- Grint, K. (1993). 'What's wrong with performance appraisal? A critique and suggestions'. *Human Resource Management Journal*, 3: 3, 41–77.
- Guest, D. and Conway, N. (2004). *Employee Well-being and the Psychological Contract: a Report for the CIPD*, London: CIPD.
- Guest, D., Michie, J., Conway, N. and Sheehan, M. (2003). 'Human resource management', *British Journal of Industrial Relations*, 41: 2, 195.
- Hales, C. (2005). 'Rooted in supervision, branching into management'. *Journal of Management Studies*, 42: 3, 271–506.
- Hannah, D. and Iverson, R. (2004). 'Employment relationships in context: implications for policy and practice', in J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor and L. Tetrick (eds), *The Employment Relationship*, Oxford: Oxford University Press, pp. 232–350.
- Harris, L. (2001). 'Rewarding employee performance'. *International Journal of Human Resource Management*, 12: 7, 882–1192.
- Havkins, D. I., R.J. Best, and K. A. Coney (2003), *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*, 9th ed., McGraw-Hill.
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate\\_social\\_responsibility](http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_social_responsibility)
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Social\\_responsibility](http://en.wikipedia.org/wiki/Social_responsibility)
- Huber, F., A. Herrmann and R. E. Morgan (2001), *Gaining competitive advantage through customer value oriented management*, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18 Issue 1, pp. 41 – 53.
- Hutchinson, S. and Purcell, J. (2003). *Bringing Policies to Life: the Vital Role of Front Line Managers*, London: CIPD.
- Hutchinson, S. and Wood, S. (1995). *Personnel and the Line: Developing a New Relationship*, London: Institute of Personnel Management.
- Iyer, S. S., (2000), *Value Engineering: a how to manual*, Publisher: New Age International (P) Ltd, second edition.
- J. Wang (1999), *Fuzzy outranking approach to prioritize design requirements in quality function deployment*, *International Journal of Production Research* 37 (4), pp. 899–916.
- Johnson, M.D. Gustafsson, A. (2000), *Improving customer satisfaction*, Jossey Bass Press.

- Khare, A., (2011), Mall shopping behavior of Indian small town consumers, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 18, pp. 110–118.
- Kidd, J. and Smewing, C. (2001). 'The role of supervisor in organizational '. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10: 1, 35.
- L.H. Chen and M.C. Weng (2006), An evaluation approach to engineering design in QFD processes using fuzzy goal programming models, *European Journal of Operational Research* 172 (1), pp. 230–248.
- L.K. Chan, H.P. Kao, A. Ng and M.L. Wu (1999), Rating the importance of customer needs in quality function deployment by fuzzy
- Lee, D., G. T. Trail, H. H. Kwon and D. F. Anderson (2011), Consumer values versus perceived product attributes: Relationships among items from the MVS, PRS, and PERVAL scales, *Sport Management Review*, Volume 14, Issue 1, pp. 62-112.
- Liden, R., Bauer, T. and Erdogan, B. (2004). 'The role of leader–member exchange in the dynamic relationship between employer and employee: The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives, Oxford: Oxford University Press, pp. 226–252.
- McConville, T. and Holden, L. (1999). 'The filling in the sandwich: managers in the health sector'. *Personnel Review*, 28: 5/6, 306–424.
- McGovern, F., Gratton, L., Hope-Hailey(1997). 'Human resource management on the line?' *Human Resource Management Journal*, 7: 4, 12–49.
- McKinley, W., Zhao, J. and Rust, K. G. (2000), A socio cognitive interpretation, *Academy of Management Review*, 25.
- Morgan R, (1994), *The Emergence of new organizational forms*, London, no 27.
- Morris, M. and N. Dunne (2004), Driving environmental certification: its impact on the furniture and timber products value chain in South, *Geoforum*, Volume 35, Issue 2, pp. 215-269.
- Nunally, J. (1978). *Psychometric Theory*, 2nd edn, New York: McGraw-Hill.
- Ostroff, C. and Bowen, D. (2000). 'Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness', in K. Klein and S. Kozlowski (eds), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extensions and New Directions*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Purcell, J. and Kinnie, N. (2006). 'HRM performance', *Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S. (2004). *Vision and Values: Culture and Values as Sources of Competitive Advantage*, London: CIPD.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson's. (2003). *Understanding the Workers and Performance Link: Unlocking the Black Box*, London: CIPD.
- Redman, T. and Snape, E. (2005). 'Unpacking commitment'. *Journal of Management Studies*, 42: 2, 301–328.
- S.T. Akinyele (2007), A Critical Assessment of Environmental Impact on Workers Productivity in Nigeria, <http://scialert.net/fulltext/?doi=rjbm.2007.50.61&org=10>
- Sakao, T. and Y. Shimomura (2007), Service Engineering: a novel engineering discipline for producers to increase value combining service and product, *Journal of Cleaner Production*, Volume 15, Issue 6, pp. 508-667.



- Sánchez, J., L. Callarisa, R. M. Rodríguez and M. A. Moliner (2006), Perceived value of the purchase of a tourism product, *Journal of Tourism Management*, Volume 27, Issue 3, pp. 361-411.
- Schiffman, L. G. and L. K. Leslie, (1994), *Consumer behavior*, 5th ed., Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, Inc.
- Seth, A., Song, K. P. and Pettit, R. R. (2002), Value creation and destruction, *Strategic Management Journal*, no 23.
- Snoj, B., A. P. Korda and D. Mumel (2004), The relationships among perceived quality, perceived risk and perceived product value, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 13, Issue 3, pp. 112 – 187.
- Solvency Gavial, (1992), *Handbook of industrial Engineering*, John wily &sons Inc.
- Sweeney, J. C., G. N. Soutar (2001), Consumer perceived value: The development of a multiple item scale, *Journal of Retailing*, Volume 77, Issue 2, Summer 2001, pp. 192-222.
- Tekleab, A. and Taylor, M. (2003). 'Aren't there two parties in the employment relationship? Antecedents and consequences of organization–employee agreement on contract obligations and violations'. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 385–608.
- Thurley, K. and Wirdenius, H. (1973). *Supervision: a Re-appraisal*, London: Heinemann.
- Tieh-Min Yen, Yi-Chan Chung and Chih-Hung Tsai (2007), Business Opportunity Algorithm for ISO 9001: 2000 Customer Satisfaction Management Structure, <http://scialert.net/fulltext/?doi=rjbm.2007.1.10&org=10>
- Tridib Mazumdar (1993), A value based orientation to new product planning, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 10, Issue 1, pp. 18 – 46.
- Truss, K. (2001). 'Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes'. *Journal of Management Studies*, 38: 8, 928.
- Woodruff, R. B., (1997), Customer value: The next source for competitive advantage, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 25, Number 2, pp. 121-172.
- Zhang, W., S. Xiao, H. Samaraweera, E. J. Lee and D. U. Ahn (2010), Improving functional value of meat products, *Meat Science*, Volume 86, Issue 1, pp. 11-48.



## Impact of Inflation Accounting Application on Key Financial Ratios

**Aydın KARAPINAR**  
Gazi University  
[aydink@gazi.edu.tr](mailto:aydink@gazi.edu.tr)

**Figen ZAİF**  
Gazi University  
[figena@gazi.edu.tr](mailto:figena@gazi.edu.tr)

**Rıdvan BAYIRLI**  
Gazi University  
[rbayirli@gazi.edu.tr](mailto:rbayirli@gazi.edu.tr)

### Abstract

This paper investigates the impact of inflation accounting on key financial ratios. To this end, the financial statements of 132 companies listed in the Istanbul Stock Exchange (ISE) are studied. An analysis of paired samples t test has been conducted on the financial ratios of the companies. The results show that a significant difference between adjusted cost based financial ratios and historical cost based financial ratios occurs only for current, ratios, equity ratios and noncurrent turnover ratios. The study does not cover companies operating in the financial sector. The companies reporting in accordance with IFRS for the studied periods that spans 2001-2004 are not included in the study either. The study offers valuable information as to analysing companies operating in hiper inflation economies.

**Keywords:** inflation accounting, adjusted financial statements, Turkey, adjusted financial ratios, Istanbul Stock Exchange (ISE)

### Introduction

Hiperinflation hinders financial statements prepared under the historical cost based rules from producing understandable and comparable financial information.

To overcome this negative effect caused by hiperinflation, financial statements are adjusted according to inflation accounting rules. The adjustment process involves a complicated and time-consuming process.

The aim of the study is to determine the effect of inflation accounting applications on financial statements. For this, the results of ratio analysis are taken into consideration. The study also aims to find out whether inflation accounting applications significantly change key financial ratios of companies or not.

In the literature, several studies have been conducted on the effect of inflation adjustment on ratios. In these studies, the adjusted and historical financial statements belonging to same periods are compared.

In our study, the historical financial statements and adjusted financial statements belong to different periods. Our analysis is based on comparing data belonging to the period of inflation adjustments and those in periods before the adjustments.

The financial statements of listed companies in Istanbul Stock Exchange are studied in our study. Financial ratios are calculated for 4 periods spanning from 2001 to 2004.

Our results show that a significant difference between adjusted cost based financial ratios and historical cost based financial ratios occurs only for current, ratios, equity ratios and noncurrent turnover ratios.

The rest of the paper proceeds as follows: Section 2 summarizes the history of inflation accounting. Section 3 reviews relevant literature. Section 4 explains the data and the methodology. Section 5 presents the hypotheses. Section 6 provides the empirical results and Section 7 draws the conclusions.

### **A History of Inflation Accounting**

The United States, the United Kingdom and certain other countries adopted forms of inflation accounting because increasing rates of inflation during 1970's had become a serious problem (Whittington, 1983, Bloom and Debessay, 1984)

In 1974, the Institute of Chartered Accountants in England and Wales, issued the provisional statement of Standard Accounting Practice No:7 "Accounting for Changes in the purchasing power of Money" . This is popularly known as CPP method of accounting. The practice required companies to include current purchasing power statements in to their annual accounts.

In 1975, a government-appointed committee consisted of accountants, businessmen and economists published a report called the Sandilands Report. The report rejected current purchasing power system and suggested current value accounting.

In 1977, the outgrowth of the Sandilands Committee report, ED 18 was issued. The Accounting Standards Council issued ED 24 requiring that current cost adjusted statements be reported as supplements to historic cost accounts so that ED 18 was not received with universal enthusiasm by profession (Brayshaw and Miro, 1985).

SSAP 16 Current Cost Accounting came into effect in 1980. This standard was completely withdrawn in 1988 due to criticism over cost and lack of use.

In 1976, the Securities and Exchange Commission required large American companies to include replacement cost of inventories, plant and equipment in their 10-Ks<sup>\*\*</sup>.

In 1979, Financial Accounting Standards Board (FASB) issued Statement of Financial Accounting Standard No 33 as amending ASR 190. This standard required supplementary disclosures on both current cost and constant cost dollar estimates in

---

<sup>\*\*</sup> Prior to 1974, the world's principal experience with inflation accounting consisted of (1) Latin America's attempt to deal with high inflation by indexation and (2) the wholesale asset revaluations that occurred in Europe and Asia immediately following World War II. US, UK and other countries turned to general price level accounting to adjust the adverse effect of the continued accelerating inflation on financial statements. (see Davil Hale, 1978).

footnotes to the financial statements. By 1986, SFAS 33 was no longer mandatory in the United States after a cost-benefit analysis of applying the standard and a decline in the rate of inflation (Radebaugh and Gary, 2002).

In 1986, SFAS No. 33 was superseded by SFAS No.89 “Financial Reporting and Changing Prices”. This standard which gives opportunity for companies to publish the effect of the general price level on a voluntary basis is still valid.

International Standards Accounting Committee issued IAS 6 “Accounting Responses to Changing Prices” in 1977. In 1981 IAS 15 “Information Reflecting The Effects of Changing” superseded IAS 6. Adoption of IAS 15 was optional not mandatory. This standard was withdrawn due to lack of support in 2005.

The latest standard now is IAS 29, “Financial Reporting in Hyperinflationary Economies” issued in 1989. The standards are mandatory for some companies reporting in the currency of a hyperinflationary economy.

Turkey had experienced hyperinflation until mid 2000s. However, application of inflation accounting became mandatory in 2003, when the inflation ratio started to decline. Prior to that year, in order to alleviate the negative effects of inflation, certain accounting techniques were allowed to be implemented in tax legislation; namely, LIFO, accelerated depreciation, adjustment of fixed assets (see Arsoy and Gücenme, 2009). The techniques were mainly used to lower the profit.

Capital Market Board (CMB) issued Communiqué XI-20 “Principles for Adjustment of Financial Statements in Hyperinflationary Periods” in 2001. The communiqué largely adopted the rules of IAS 29. According to the communiqué companies were required to restate their financial statements of the period of 2003.

The Law numbered 5024 of the Ministry of Finance on inflation adjustment was enacted by the Turkish Parliament in 2003. According to the law, inflation adjustment was to be made after the beginning of 2004. Rules of the Tax Law about inflation accounting were significantly different from IAS 29. According to Tax Law, only balance sheets of companies were required to be adjusted. Items of income statements were not adjusted but the net monetary profit or loss was taken into account.

Those two different regulations, The Law 5024 and Communiqué XI/20, are still valid. However, inflation accounting application ended in the beginning of 2005 for the inflation rate fell below the hyperinflation level.

### **Literature Review**

D.J. Daily (1984) conducted a research on the effects of inflation in Canada on reported rate of return in manufacturing from 1966 to 1982. The study showed that when the capital was maintained on a current cost basis rather than on a historical cost basis, the level of rates of return was lowered. Most of the earlier studies (Basu and Hanna, 1976; Bossons, 1977; Tarasofsky, Roseman and Waslander, 1981) were in line with the results in Daily research. But, one study of inflation and taxation in Canada suggested that inflation had very little effect on the rate of return (Boadway, Bruce and Mintz, 1984).

A number of studies about rates of return to shareholders' interest in North American manufacturing firms concluded that the rates of return in manufacturing declined in late 1970s (Feldstein and Summers, 1977; Holland and Myers, 1979;

Nordhaus, 1975; Tarasofsky, Roseman and Waslander, 1981; Daly and MacCharles, 1982; Wilcox, 1983). Several of these studies suggest that declines were clearer for manufacturing than for the broader non-financial sector. A similar study conducted in United Kingdom shows similar results (Walton, 1981)

Such studies show that reported profits are overstated and total assets are undervalued during and after periods of inflation with traditional accounting concepts relative to an economic concept designed to maintain the firm as an ongoing entity (D.J.Daily, 1985).

Thies and Sturrock conducted a research over a sample of 50 large manufacturing firm using replacement cost data for the period 1977-1983. The findings showed that rankings of historical cost-based financial ratios did not match well with rankings of replacement cost-based ratios. The data also indicated that historical cost-based financial ratios often grossly misrepresent the relative financial strengths of companies.

In Turkey, the first inflation accounting application was conducted in 2003. The application was terminated after the 2004 financial statements were adjusted. Inflation accounting has been the subject of many studies. (see Uman, 1979; Akdoğan, 1980; Guçenme, 2002; Pekdemir and Selvi, 2004; Örtten and Karapınar, 2004). However, these studies are not empirical in nature, rather they are theoretical and aim to explain the principles of application. The first empirical study on the effects of inflation on financial ratios was conducted by Karapınar and Zaif (2005).

In their study, Karapınar and Zaif examined the effects of inflation accounting practice on companies' financial ratios. Their sample covered the 73 non-financial companies listed Istanbul Stock Exchange as of 2003. The ratios were calculated on both historical and adjusted numbers of financial statements to form two sets of ratios. Results showed that there was no significant change in liquidity, financial, profitability and activity ratios except fixed asset turnover ratios.

Akdoğan, Aktas and Unal, in their study in 2009, extended the number of companies in the sample of Karapınar and Zaif. The results covering 146 companies were consistent with the findings of Karapınar and Zaif's study. Their results revealed that a statistically significant change for the whole sample occurs only on Total Assets Turnover. Other ratios did not show any considerable difference.

### **Data and Methodology**

The sample group in this study consists of 233 non-financial sector companies listed in ISE. Of these, 72 companies reporting according to UFRS are excluded from the study for they adjusted all financial statements belonging to the examined periods according to IAS 29. Data concerning 5 companies cannot be obtained. 11 companies are also excluded from the study because they do not have any revenues and therefore certain ratios cannot be calculated. Finally, 132 companies are included in the scope of the study.

The studies in literature review appear to be conducted by comparing both historical ratios and inflation-adjusted ratios in the same period. In our study, we have followed a different method to determine the effects of inflation.

Sample period of data spans the period from 2001 to 2004. There are totally 3718 observations. The data used in study are divided into two groups.

The first group is comprised of ratio calculated by using the statements of 2001 and 2002. The statements belonging to these periods were not adjusted despite hyperinflation. The ratios calculated according to historical numbers compose the first group ratios.

The second group ratios are calculated by using the statements of 2003 and 2004. These statements were adjusted in accordance with inflation accounting rules. The ratios calculated according to the inflation-adjusted numbers compose the second group.

In the study, 12 ratios categorised under four groups are analysed. The calculated ratios are presented in Table 1.

**Table 1: Ratios Used in the Study**

<b>Liquidity Ratios</b>	<b>Financial Structure Ratios</b>
Current Ratio (CR)	Gearing Ratio (GR)
Asit Test Ratio (CTR)	Equity Ratio (ER)
<b>Activity Ratios</b>	<b>Profitability Ratios</b>
Creditors' Turnover (CreT)	Rate of Equity (ROE)
Inventory Turnover (IT)	Rate of Assets (ROA)
Current Turnover (CuT)	Operating Profit Margin (OPM)
Noncurrent Turnover (NCuT)	Net Profit Margin (NPM)

The t-test is used to compare the values of the means from two groups. The two sample of t-test has been performed because the variances of two groups are assumed unequal.

### **Hypotheses**

In inflation accounting, balance sheet items are divided into two groups- monetary and non monetary items.

According to inflation accounting standards, although the non-monetary items are adjusted, monetary items are not adjusted because they are already expressed in terms of the monetary unit current at the balance sheet date.

The financial ratios are expected to change depending on whether items used by calculating them are monetary or non-monetary. No change is expected in financial ratios calculated by comparing monetary items with each other. However, when the ratio is calculated by comparing monetary and non-monetary items, we expect to find a change in financial ratios. The hypotheses developed within this frame are as follows:

Liquidity ratio is current asset divided by current liabilities. Current items are largely monetary. The most significant nonmonetary item among current items is inventories. Change in liquidity ratios will fluctuate depending on their magnitude. The

companies in the study are from a non-financial sector, therefore, they have large inventory investments. We, therefore, predict:

***H1: There will be a significant difference in adjusted cost-based current ratios compared to historical cost-based current ratios.***

Stock is subtracted from total assets. Acid-test ratio is found by dividing this amount by short term liabilities. So we therefore predict:

***H2: There will be no significant difference in adjusted cost-based acid-test ratios compared to historical cost-based acid-test ratios.***

Receivables turnover is calculated by dividing sales by average receivables. The amount of the receivable is not adjusted for it is a monetary item. The amount of the revenues is adjusted by applying the change in the general price index from the dates when the items of income were initially recorded in the financial statements. While the numerator of the ratio remains constant, the denominator is increasing. However, the rate of increase is not expected to change the ratio. Therefore, we predict:

***H3: There will be no significant difference in adjusted cost-based creditors' ratios compared to historical cost-based creditors' ratios.***

Inventory turnover is calculated by dividing the cost of sales by average inventory amount. The sales and inventory amounts are adjusted. So we predict:

***H4: There will be no significant difference in adjusted cost-based inventory turnover ratios compared to historical cost-based inventory turnover ratios.***

Current asset turnover is calculated by dividing revenues by average current assets. Current assets include nonmonetary items as well. Therefore,

***H5: There will be no significant difference in adjusted cost-based current turnover ratios compared to historical cost-based current turnover ratios.***

Fixed asset turnover is calculated by dividing sales by average fixed assets. Most of the fixed assets consist of nonmonetary items. Therefore,

***H6: There will be a significant difference in adjusted cost-based non current turnover ratios compared to historical cost-based non current turnover ratios.***

Gearing ratio is long-term debt divided by owner's equity. The debt item is generally monetary whereas equity is nonmonetary. Because of inflation adjustment, the numerator (debt) remains constant while denominator (owner's equity) is expected to increase. So, we predict:

***H7: There will be a significant difference in adjusted cost-based gearing ratios compared to historical cost-based gearing ratios.***

Equity ratio is equity divided by total assets. The amount of equity is a nonmonetary item. Total assets consist of monetary and nonmonetary items. We therefore predict:

***H8: There will be a significant difference in adjusted cost-based equity ratios compared to historical cost-based equity ratios.***

ROE is revenue divided by average equity. Equity is a nonmonetary item. As return item will be redefined according to the monetary loss or gain, we predict

**H9: *There will be no significant difference in adjusted cost-based ROE ratios compared to historical cost-based ROE ratios.***

ROA is calculated by dividing return by average assets. Asset items comprise non-monetary items. Monetary losses and gains will be included in return item. Therefore, we predict

**H10: *There will be no significant difference in adjusted cost-based ROA ratios compared to historical cost-based ROA ratios.***

Operating profit ratio is operating profit divided by revenues. All amounts of income and expenses are adjusted by applying the change in the general price index from the dates when the items of income and expenses have been initially recorded in the financial statements. The restatement especially causes greater differences in cost of sales and depreciation costs than in other costs. For this reason, the ratio is expected to decrease. Yet, the decrease is not assumed to lead to a big difference. So, we predict

**H11: *There will be no significant difference in adjusted cost-based OPM ratios compared to historical cost-based OPM.***

Monetary gain or loss is included in income statement after operating profit line. An excess of monetary assets over monetary liabilities cause losses purchasing power and an excess of monetary liabilities over monetary assets cause gains in purchasing power.

We think that the companies accustomed to operate in highinflation economies tend to hold net monetary position so that they can profit from these conditions. So, we predict

**H12: *There will be no significant difference in adjusted cost-based NPM ratios compared to historical cost-based NPM ratios.***



### Empirical Findings

The following tables show the results of testing the above hypotheses. A closer look at the tables shows that the distribution of the ratios are positive, in other words drifting towards the right (if skewness>0,5, positive) and sharper than normal (Kurtosis>0). The hypotheses are tested at % 5 confidence level.

**Table 2: Result of Liquidity Ratios**

	CR		CTR	
	<i>Historical (H)</i>	<i>Adjusted (A)</i>	<i>Historical (H)</i>	<i>Adjusted (A)</i>
Mean	1.7052	2.2039	0.0414	0.0636
Observations	132	132	132	132
Standard Error	0.1052	0.1617	0.0294	0.0517
Median	1.4310	1.5697	0.0153	0.0122
Mode	1.8233	1.5692	0.0759	-0.2051
Standard Deviation	1.2090	1.8574	0.3373	0.5937
Sample Variance	1.4616	3.4501	0.1138	0.3525
Kurtosis	14.2102	12.9267	10.4213	47.0405
Skewness	2.7868	3.0206	1.1858	5.2130
Range	9.5969	12.8771	3.2527	6.8071
Minimum	0.1050	0.1399	-1.2763	-1.4993
Maximum	9.7019	13.0170	1.9764	5.3077
Sum	225.0825	290.9141	5.4599	8.3898
Confidence Level (%95)	0.2082	0.3198	0.0581	0.1022
Df	225.0000		208.0000	
t Stat	-2.5854		-0.3735	
P(T<=t) one-tail	0.0052		0.3546	
t Critical one-tail	1.6517		1.6522	
P(T<=t) two-tail	0.0104		0.7092	
t Critical two-tail	1.9706		1.9714	

Tablo 2 summarises the results of liquidity ratios. In terms of mean scores, adjusted ratios are bigger than the historical ratios. According to P score, both

hypothesis H1 and hypothesis H2 are accepted at % 5 confidence level. H1 proposes that there will be a significant difference in two groups ratios.

The acceptance of the hypothesis indicate that nonmonetary assets constitute the majority of current assets. H2 suggests that there will not be a significant difference in ratios. The acceptance of H2 suggests that inventories constitute the majority of nonmonetary assets among current assets.

**Table 3: Results of Activity Ratios**

	<i>CreT</i>		<i>IT</i>		<i>CuT</i>		<i>NCuT</i>	
	<i>H</i>	<i>A</i>	<i>H</i>	<i>A</i>	<i>H</i>	<i>A</i>	<i>H</i>	<i>A</i>
Mean	9.311	12.584	-5.618	-9.029	2.266	2.117	4.611	2.780
Observations	132	132	132	132	132	132	132	132
Standard Error	2.221	3.177	0.858	0.630	0.151	0.099	0.462	0.283
Median	5.473	5.568	-3.337	-7.059	1.989	1.897	2.967	1.677
Mode	10.360	9.547	-1.558	-4.530	2.910	3.425	2.105	1.553
Standard Deviation	25.524	36.506	9.860	7.244	1.739	1.148	5.315	3.259
Sample Variance	651.48	1332	97.221	52.477	3.025	1.318	28.251	10.623
Kurtosis	117.09	51.28	38.668	3.333	23.565	2.254	15.391	18.168
Skewness	10.54	6.892	-5.741	-1.824	4.041	1.150	3.383	3.492
Range	291.63	326.92	83.52	33.91	14.29	6.673	36.136	25.363
Minimum	0.305	0.283	-84.026	-34.734	0.102	0.029	0.052	0.016
Maximum	291.94	327.20	-0.502	-0.818	14.396	6.703	36.188	25.379
Sum	1229	1661	-741.68	-1191	299.15	279.48	608.70	366.96
Confidence Level (%95)	4.394	6.285	1.6977	1.2473	0.2995	0.1977	0.9152	0.5612
Df	234		242		227		217	
t Stat	-0.844		-0.310		0.821		3.374	
P(T<=t) one-tail	0.199		0.378		0.206		0.0004	
t Critical one-tail	1.651		1.651		1.651		1.651	
P(T<=t) two-tail	0.399		0.756		0.412		0.0009	
t Critical two-tail	1.970		1.969		1.970		1.971	

Tablo 3 shows the activity ratios. All activity ratios except creditors' turnover ratios have declined. The most significant decline occurred in the noncurrent turnover ratios (from 4,61 to 2,78).

H3, H4 and H5 suggest that there will not be a significant difference among groups. The P value of hypotheses are 0,40, 0,76 and 0,41 respectively. As the scores are bigger than 0,05, the hypotheses are accepted.

H6 assumes significant differences between the ratios of the two groups. The P value of the hypothesis is 0,0009. The P value indicates that the ratios of the two groups are significantly different from each other. Consequently, H6 hypothesis is accepted.

**Table 4: Result of Financial Structure Ratios**

	GR		ER	
	<i>H</i>	<i>A</i>	<i>H</i>	<i>A</i>
Mean	0.4672	0.3136	0.2890	0.5107
Observations	132.0000	132.0000	132.0000	132.0000
Standard Error	0.3526	0.1612	0.0630	0.0337
Median	0.1605	0.1285	0.4076	0.6147
Mode	0.3544	0.2076	0.5730	0.6638
Standard Deviation	4.0505	1.8524	0.7237	0.3872
Sample Variance	16.4068	3.4313	0.5238	0.1499
Kurtosis	101.1357	62.5703	35.9125	10.8151
Skewness	9.1750	5.6260	-5.1833	-2.7487
Range	53.9716	25.6370	6.4946	2.5291
Minimum	-10.2824	-7.9469	-5.6200	-1.5801
Maximum	43.6892	17.6901	0.8746	0.9491
Sum	61.6639	41.3978	38.1443	67.4098
Confidence Level (%95)	0.6974	0.3189	0.1246	0.0667
Df	183.0000		200.0000	
t Stat	0.3960		-3.1034	
P(T<=t) one-tail	0.3463		0.0011	
t Critical one-tail	1.6532		1.6525	
P(T<=t) two-tail	0.6925		0.0022	
t Critical two-tail	1.9730		1.9719	

Table 4 shows the results of the financial structure ratios. Gearing ratio dropped to 0.31 from 0.46.

The reason for this decrease is that equity item is nonmonetary. The P value is calculated as 0,69. This result shows that the ratios do not differ much from each other. Accordingly, H7 hypothesis is rejected.

Equity ratio increased to 0,51 from 0.29. H9 foresees a significant difference between the ratios. The P value, which is 0,002, indicates that the ratios are significantly different from each other.

That H8 is accepted whereas H7 is rejected might be caused by long-term debts having nonmonetary items.

**Table 5: Results of Profitability Ratio**

	ROE		ROE		OPM		NPM	
	<i>H</i>	<i>A</i>	<i>H</i>	<i>A</i>	<i>H</i>	<i>A</i>	<i>H</i>	<i>A</i>
Mean	1.502	0.015	0.003	0.020	-2265	-0.036	-2264	0.030
Observations	132	132	132	132	132	132	132	132
Standard Error	1.397	0.042	0.017	0.010	2260	0.031	2260	0.030
Median	0.123	0.050	0.028	0.025	0.019	0.013	0.002	0.014
Mode	0.123	-0.038	0.072	0.210	0.053	0.120	0.041	0.105
Standard Deviation	16.060	0.484	0.202	0.120	25976	0.360	25974	0.347
Sample Variance	257.93	0.234	0.041	0.014	674770 042.	0.129	674688 498	0.120
Kurtosis	130.21	12.43	6.052	3.182	131.99	37.77	131.99	24.47
Skewness	11.37	-0.443	-1.988	-0.575	-11.48	-5.401	-11.48	3.171
Range	191.51	5.075	1.281	0.928	298450	3.5590	298431	3.6674
Minimum	-7.501	-2.732	-0.895	-0.515	-29845	-2.9087	-29843	-1.1623
Maximum	184	2.3425	0.3863	0.4131	1.0199	0.6503	0.8241	2.5050
Sum	198.32	2.034	0.504	2.744	-29898	-4.8122	-29897	4.0077
Confidence Level (%95)	2.7654	0.083	0.034	0.020	4472.7	0.0620	4472.4	0.059
Df	131		214		131		131	
t Stat	1.063		-0.825		-1.001		-1.001	
P(T<=t) one-tail	0.144		0.204		0.159		0.159	
t Critical one-tail	1.656		1.652		1.656		1.656	
P(T<=t) two-tail	0.289		0.409		0.318		0.318	
t Critical two-tail	1.978		1.971		1.978		1.978	

Table 5 shows the results of the profitability ratios. ROE ratio dropped from 1,50 to 0,0015. This shows that inflation adjustment leads to large increases in equity items. H9 suggests that there will not be a significant difference between ratios. The P value verifies this hypothesis.

ROA ratio increased from 0,004 to 0.02. H10 does not suggest a significant difference between the two groups. The P value is calculated as 0,41. This indicates that there is not a significant difference between the two groups of ratios. Therefore, H10 is accepted.

OPM and NPM ratios increased dramatically. A point of consideration is the high range value. The reason for this is a company that causes the minimum level to be too

low (Nergis Holding Inc.). Therefore, this is an extraordinary situation. However, whether or not this firm is included in the sample group, profit margins generally appear to increase after inflation adjustment. The R value is calculated as 0,31 for both of the ratios. This score shows that inflation adjustment does not cause significant changes in ratios. Therefore, hypotheses H10 and H11 are accepted.

### **Conclusion**

The study investigated the effect of inflation accounting on key financial ratios. To this end, data of 132 non-financial companies listed in ISE are used. The study covers the period of 2001-2004. The financial statements prepared in 2001 and 2002 are historical statements whereas the financial statements prepared in 2003 and 2004 are adjusted ones.

The data concerning 2001-2002 forms one group, the 2003-2004 data forms the other group. The descriptive statistics of both of the groups are calculated and t test is used to compare the groups.

According to descriptive statistics calculations, the current ratio, acid test ratio, equity ratio, creditors turnover ratios, ROA, OPM and NPM have increased. The decreasing ratios are gearing ratio, inventory turnover ratios, current turnover ratios, noncurrent turnover ratios and ROE. However, according to t test results, the three ratios that this difference is significant are current ratio, equity ratios and noncurrent ratios. The difference between equity and noncurrent ratios is a direct result of nonmonetary items. The result in current ratios is a sign that inventory investments among companies' assets can reach to high amounts.

When evaluating the findings, the following issues should be taken into account:

- The sample group excludes financial companies. The structures of financial companies in terms of monetary assets and monetary liabilities are totally different; therefore, the results of the study would be different.
- The inflation accounting principles that sample group companies predicate are different from those of IAS 29.

The results yield valuable findings concerning the financial analysis of companies operating in hyperinflationary economy. The analysts to analyse companies in high inflation economy, even if not in hyperinflation, should evaluate ratios according to the findings of this article. This study enables standard setters to evaluate nonmonetary assets more realistically and thus overcome the negative effects of inflation.

We suggest a similar study be conducted for the financial sector companies as a further study.

## References

- Akdoğan N., (1980), Enflasyon Muhasebesi, Kalite Matbaası.
- Akdoğan N., Aktas R. and Unal S., (2009), “*Effect of Inflation Accounting on Financial Ratios: An Empirical Analysis of Non-Financial Firm Listed on Istanbul Stock Exchange*”. The Icfai University Journal of Accounting Research 2, 47-62.
- Arsoy A. P. and Guçenme U., (2009), “*The development of inflation accounting in Turkey*”, Critical Perspectives on Accounting 20, 568–590.
- Basu, S. and Hanna, J. R., (1976), “*Accounting for Changes in the General Purchasing Power of Money: The Impact on Financial Statements of Canadian Corporations for the Period 1967-74*”, Cost and Management, January-February issue, 355-374.
- Boadway R., Bruce N. and Mintz J., (1984), “*Taxation, Inflation, and the Effective Marginal Tax Rate on Capital in Canada*”, Canadian Journal of Economics, February, 62-79.
- Bossens, J., (1977), The Impact of Inflation on Income and Financing of Large Non-Financial Corporations Toronto, Government of Ontario.
- Clifford F. T. and Thomas S., (1987), “*What Did Inflation Accounting Tell Us?*”, Journal of Accounting, Auditing and Finance 2(4), 375-391.
- Communique XI/20, Adjustment of Financial Statements in Hyperinflationary Periods, Capital Market Board, Official Gazette, October 28, 2001.
- Daily, D. J., (1985), “*Inflation, Inflation Accounting and Its Effect, Canadian Manufacturing, 1966-82*”, Journal of the International Association for Research in Income and Wealth, Canadian Journal of Economics 31, 355-374.
- Daily, D. J. and MacCharles, D. C., (1983), Corporate Responses to Exchange Rate Depreciation in Hamid Etemad, ed., A.S.A.C. Proceedings, International Business, 52-62.
- Davil H., (1978), “*Inflation Accounting and Public Policy Around the World*”, Financial Analysts Journal, September-October.
- Feldstein, M. and Summers, L., 1977, Is the Rate of Profit Falling, Brookings Papers on Economic Activity.
- Guçenme U., (2002)a., “*İşletmelerin Finansal Krizden Korunması için bir Önlem: Enflasyon Muhasebesi, (A Precaution for Companies to Protect from Financial Crisis: Inflation Accounting)*”, Muhasebe ve Finansman Dergisi 13, 48–53.
- Graffrey W., (1983), Inflation Accounting: An Introduction to the Debate, Cambridge University Press.
- Holland, D. M. and Mayers, S. M., 1979, Trends in Corporate Profitability and Capital Costs, in R. Lindsey, ed., The Nation's Capital Needs: Three Studies, New York: Committee for Economic Development.
- Karapınar A. and Zaif F., (2005), “*Enflasyon Muhasebesinin Finansal Tablolar Analizine Etkisi, (The Effect of Inflation Accounting on Financial Statement Analysis)*” Yaklaşım Dergisi 26, 49–72.

- Nordhaus W. D., (1975), *The Falling Share of Profits*, Brookings Papers on Economic Activity.
- Örten R. And Karapınar A., (2004), *Enflasyon Muhasebesi (Inflation Accounting)*, Gazi Kitabevi.
- Pekdemir R. and Selvi Y., (2004), *Örneklerle Enflasyon Düzeltmesi Muhasebesi (5024 Sayılı Kanun)(Inflation Adjustment with Examples (Law Numbered 5024))* , Lebib Yalkın Yayınları.
- Radebaugh, L. H., and Gray, S. J., (2002), *International financial reporting and analysis*, Boston, John Wiley & Son.
- R.E. Brayshawand, A. R. O., (1985), *“The Information Content of Inflation-Adjusted Financial Statements”*, *Journal of Business Finance & Accounting* 12 (2), 249-261.
- Robot B. and Araya D., (1984), *Inflation Accounting: Reporting of General and Specific Price Changes*, Praeger.
- Tarasofsky, A., Roseman, T. G. and Waslander, H. E., (1981), *Ex Post Aggregate Real Rates of Return in Canada: 1947-76*, Ottawa: Supply and Services for the Economic Council of Canada.
- The Law Numbered 5024, Ministry of Finance, Official Gazette, December 30th, 2003, *5024 Sayılı Kanun, Maliye Bakanlığı, Resmi Gazete, 30 Aralık 2003*.
- Uman N., (1979), *Enflasyon Muhasebesi (Inflation Accounting)*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Uman N. and Hacırüstemoğlu R., (2004), *5024 Nolu Yasaya Göre Enflasyon Muhasebesi (Inflation Accounting according to Law Numbered 5024)*, Alfa Yayınları.
- Wilcox J. A., (1983), *“Why Real Interest Rates Were So Low in the 1970s, American Economic Review”*, March.
- Walton, J., (1978), *“Current Cost Accounting: Implications for the definition and measurement of corporate income”*, *Review of Income and Wealth* 4, (December), 357-390.



## Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi

*An Analysis of Effects of Transformational Leadership Perceptions of Employees on Organizational Commitment*

**Enis HEMEDOĞLU**

İstanbul Üniversitesi  
[enishemedoglu@hotmail.com](mailto:enishemedoglu@hotmail.com)

**Fetullah EVLİYAĞLU**

İstanbul Üniversitesi  
[fetullahevliyaoglu@hotmail.com](mailto:fetullahevliyaoglu@hotmail.com)

### Özet

Bu araştırmada, çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma bir hizmet firmasının farklı departmanlarında çalışan 144 beyaz yakalı çalışanı ile yapılmıştır. Verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Verilerin analizinde “bağımsız t testi”, “eşlenik t testi”, “korelasyon analizi”, “regresyon analizi” ve “tek yönlü ANOVA testi” kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon bileşeninin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal, normatif ve devam bağlılıkları üzerinde anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir. Son olarak çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ve örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** *Liderlik, dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık, ilham verici motivasyon*

### Abstract

*In this paper, the relationship between employee's transformational leadership perceptions and organizational commitment has been analyzed. The research made on 144 white-collar employees from different departments of one service company. Survey was used for data collection. Data obtained were analyzed through “paired-samples t test”, “independent-samples t test”, “correlation analysis”, “regression analysis”, and “one-way ANOVA”. The results show that one of the transformational leadership component which is inspirational motivation has significant effects on organizational commitment and its components - affective commitment, continuance commitment and normative commitment. Lastly, employee's transformational leadership perceptions and their organizational commitments have been examined by demographics of employees.*

**Keywords:** *Leadership, transformational leadership, organizational commitment, inspirational motivation*



## GİRİŞ

Örgüt teorisyenleri, örgütün desteği ile çalışanların ürettiği iş arasındaki ilişkinin çok yoğun olduğunu gözlemlemişlerdir (Liu ve Ipe., 2010). Çalışanların örgütten bu desteği alabilmeleri örgütte var olan liderlik tarzı ile yakından ilişkilidir. Bass ve Avolio (1993) etkili örgütlerin liderleri tarafından inşa edilen taktik ve stratejik düşünce yanında kültüre ihtiyaç duyacağını belirtmişlerdir. Eren (2009: 501) ise liderliği bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı şeklinde tanımlamaktadır. Başka bir açıdan liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirilmesi sürecidir (Koçel, 2010: 569). Sonuç üzerinden gittiğimizde ise liderler ahlaki değerlere, prensiplere, risk almaya ve fırsatlara bağlı olarak örgütün çıktılarını yükseltebilirler (Srithongrung, 2011). Literatürde liderliğin birçok tanımı olmak ile birlikte temel olarak liderlik üç fonksiyon ile ifade edilmiştir; lider, izleyiciler ve durum.

Modern liderlik literatürü liderliği iki kısma ayırmaktadır: Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik (Srithongrung, 2011). Etkileşimci liderlik dışsal ödüller ile çalışanları motive ediyor olmasına rağmen, etkinliği kısa süreli olabilir; dışsal ödül elde edildiği andan itibaren aynı seviyedeki ödüller etkisini kaybedecektir. Etkileşimci liderlik görev ve hedefleri bitirmeye odaklı ödül sistemi ile iyi performans elde etmeyi hedeflerken düşük performans yönetimi gösterir. Bunun tersine, dönüşümcü liderlik hem kendisi hem de takipçileri için motivasyon ve ahlak seviyesini yükselterek beklenenin üzerinde sonuçlar oluşturur (Gao ve Bai, 2011). Dönüşümcü liderlik uzun dönemli örgüte bağlılığı arttırabilir ve içsel ödüllerle çalışanların davranışlarını örgüt için pozitif olacak şekilde dönüştürebilir (Srithongrung, 2011).

Liderlik uygulamasının, işletme yönetiminin parçası olması ile birlikte, dönüşümcü liderliği benimseyen liderlerin, çalışanların örgütsel bağlılığını geliştiriyor olması beklenmektedir. Çünkü dönüşümcü liderler takipçilerinin değerlerini, hedeflerini davranışlarını ve inançlarını değiştirir; onların örgütün vizyonunu benimsemelerini sağlar (Srithongrung, 2011). Bu da çalışanların örgüte karşı pozitif bir ilişki geliştirmesini ve örgüte bağlılığını kolaylaştırır. Bir başka açıdan belirtmek gerekirse, çalışanların yönetimle ilişkisi onların örgüte bağlılığını belirlemektedir. Teorik kavram olarak örgütsel bağlılık farklı disiplinlerden farklı araştırmalarda uzun süreden beri kullanılmaktadır (Stazyk, Pandey ve Wright, 2011). Farklı alanlardaki araştırmacıların konuya kendi uzmanlıkları gereğince yaklaşımları; örgüte bağlılığın birçok disiplinde ölçülebilmesinin mümkün olmasından kaynaklanmaktadır (Allen, 2003). Bu çalışmada, çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Bu çalışmanın sonraki bölümlerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile bunlar arasındaki ilişkilerle ilgili geçmiş çalışmalara, araştırmanın yöntemine, araştırmanın bulgularına, son bölümde ise sonuçlara yer verilmiştir.

## Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, son yirmi yılda, liderlik davranışlarının kompleksliği nedeniyle ve liderlik etkinliğini deşifre etmek için birçok araştırmanın odağı olmuştur (Piccolo ve Colquitt, 2006). Franke ve Felfe (2011) dönüşümcü liderliğin çalışanların psikolojik sıkıntılarına nasıl etki ettiğini, Mulla ve Krishman (2011) dönüşümcü liderin moralinin takipçilerinin morali üzerindeki etkilerini, Oreg ve Berson (2011) dönüşümcü

liderin kişisel özelliklerinin örgütsel değişime direnen çalışanların davranışları üzerindeki etkilerini incelemiştir.

Dönüşümcü liderlik ilk olarak James MacGregor Burns tarafından 1978 yılında ortaya atılmış olup Bass (1985) tarafından geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik, liderin başında bulunduğu grup ya da organizasyonun amaçlarına yönelik yeni bir bakış açısı ortaya koyması ve izleyicileri bu yeni açılıma doğru harekete geçirmesi sürecidir (Koparal ve Diğ., 2003:150). Dönüşümcü lider; organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansla ulaştıran kişidir (Koçel, 2010: 592). Özetle dönüşümcü liderler belirlenen örgütsel hedefleri gerçekleştirmek üzere izleyicilerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını değiştirebilen liderlerdir.

Dönüşümcü liderler takipçilerine ilham kaynağı olarak, onları zorluklarla yüzleştirerek ve onların kişisel gelişimlerini ölçerek takipçilerini motive ederler (Shiva ve Suar, 2010). Dönüşümcü liderlik daha çok izleyicilerinin değerleri, inançları ve davranışları ile ilgilenir (Shah ve Diğ., 2011). Dönüşümcü lider izleyicilerine karşı sempatik davranışlar gösterir ve talimatlarda, yönergelerde ve etkileşimlerde merhametli liderliğini sürdürür (Shah ve Diğ., 2011). Dönüşümcü liderliğin özü, istenen geleceğe ulaştıracak vizyona ilham ile bağlı olmaktadır (Leach, 2005).

Dönüşümcü liderlik geleneksel olarak dört bileşene ayrılmaktadır. (1) ilham verici motivasyon; (2) idealleştirme etkisi; (3) kişiselleştirilmiş ilgi ve (4) entelektüel uyarım (Chemers, 2000). **İlham verici motivasyon;** liderlerin, izleyicilerinin karşı karşıya kaldıkları sorunların üstesinden gelebilmeleri ve işlerini daha iyi yapabilmeleri konusunda onlara destek vererek izleyicilerini motive etmesidir (Gao ve Bai, 2011). İlham verici motivasyon, izleyicilerin çalışmalarına anlam ve meydan sağlayarak izleyicileri motive ve telkin etmek şeklinde davranmak suretiyle dönüşümcü liderlerde görülür. Dönüşümcü liderler, ilham verici motivasyon özelliği ile izleyicilerine takım ruhu aşılar ve onlara coşku ve iyimserlik gösterir. **İdealleştirme etkisi** diğer bir adıyla “karizma”, dönüşümcü liderlerin takipçileri için rol-model olmalarıdır (Gao ve Bai, 2011). İdealleştirme etkisi izleyicileri için rol modelleri olarak hizmet vermesine izin vermek üzere dönüşümcü liderlerin davranışının kavramsallaştırmalarını ifade eder. Takipçiler, dönüşümcü liderleri genellikle yüksek ahlak ve etik standartlarına sahip olmalarının yanında olağanüstü özelliklere, sürekliliğe ve kararlılığa sahip olarak algılamaktadırlar (Gao ve Bai, 2011). İzleyiciler bu liderlerle tanımlanırlar ve onları taklit etmek isterler. **Entelektüel uyarım**, varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden çerçevlendirerek ve eski durumlara yeni yollardan yaklaşılarak izleyicilerinin çabalarının yenilikçi ve yaratıcı olması için teşvik eden dönüşümcü lider özelliğidir. Özetle entelektüel uyarım; takipçilerin kendi inançlarını, değer yargılarını ve varsayımlarını sorgulamaya devam etmelerini sağlamaktır (Gao ve Bai, 2011). Dönüşümcü liderler entelektüel uyarımı kullanarak takipçilerin düşüncelerini, hayallerini, yaratıcılığını, değerlerinin farkındalığını ve inançlarını sorgulamasını sağlar (Avolio ve Diğ., 2004). **Kişiselleştirilmiş ilgi**, diğerlerini anlamak ve onların problemlerini paylaşmak; kişisel olarak her bir takipçi ile ilgilenmek ve onların gelişen isteklerine cevap verebilmektir (Gao ve Bai, 2011). Liderler, çalışanları bireysel olarak geliştirir çünkü liderler bireylerin değerlerine, kişiliklerine, öğrenme süreçlerine ve kapasitelerine saygı duyarlar. Dönüşümcü liderlik bir antrenör veya danışman gibi hareket ederek, başarı ve büyüme için her bir izleyicinin ihtiyaçlarına özel ilgi göstermesini ifade eder. İzleyiciler daha yüksek potansiyel seviyesini başarmak için geliştirilmişlerdir. Avolio ve Diğ. (2004), çalışmalarında güçlendirilmiş çalışanların

kendilerini daha becerikli ve organizasyonu daha anlamlı olarak gördüğü sonucuna ulaşmışlardır. Geçmiş araştırmalarda da lider ile astları arasında yüksek kaliteli ilişkinin hem örgüt hem de birey için birçok pozitif sonuçları olduğu belirlenmiştir (Griffith, Connelly ve Thiel, 2011). Bunların hepsi; idealleştirme etkisi, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve kişiselleştirilmiş ilgi dönüşümcü liderlik için genel bir yapı oluşturur (Reichard ve Diğ., 2011).

### **Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık yöneticilerin karşılaştığı çarpıcı ve süregelen örgütsel konulardan biridir (Lo ve Diğ., 2010). Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan olan Grusky (1966) bağlılığı; “bireyin örgüte olan bağının gücü” olarak tanımlamıştır (Wahn, 1998; 256). Bir diğer tanıma göre örgütsel bağlılık, kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücüdür (Leong, Furnham ve Cooper, 1996). Örgütsel bağlılık, örgütteki bireylerle ilgilenilmesi ve tanımlanmasıdır; bu da birey ile örgüt arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkarır (Akbar ve Zaman, 2011). Joo (2010)’a göre örgütsel bağlılık bir kişinin örgütteki kimliğini belirten psikolojik ilişkisini ifade eder. Örgütsel bağlılık örgütün değerlerine ve hedeflerine yönelik yapılan saldırılarda daha ön plana çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığın en bilinen anlamı birey ile organizasyon arasındaki bağlantılar olmasına rağmen araştırmaların birçoğu çalışanların (i müşteri) bağlılığının sorgulanması üzerine yapılmıştır (Cichy, Cha ve Kim, 2009). Bunun çeşitli sebepleri olmakla birlikte en önemli nedeni örgütün sahip olduğu tüm paydaşların örgüte karşı farklı motivasyonlar ile bağlılık oluşturmasıdır. Bu araştırmada, tüm paydaş grupları yerine çalışanların bağlılığı ele alınmıştır.

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanılan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle Meyer ve Allen (1991) tarafından yapılan üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç sınıflandırma; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık Şeklinde ortaya konulabilir. **Duygusal bağlılık**, çalışanın örgüte duygusal bağını, örgütle bütünleşmesini yansıtılmaktadır. Çalışanların rgtsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içerdiği söylenebilir (Gl, 2002: 45). **Devam bağlılığı** ise çalışanın rgttn ayrılması durumunda ödemek durumunda kalacağı maliyeti ifade eder. Devam bağlılığı, rgttn ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağının düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur (İlsev, 1997: 22). **Normatif bağlılık**, çalışanın Őirkette varlığını sürdürmek için taşıması gereken zorunlu ve kuralcı bağlılıktır. Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev ve sosyal sorumluluk olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir (Gl, 2002: 45).

Her üç bağlılık arasındaki ortak nokta, kişi ile örgüt arasında rgttn ayrılma olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır. Bununla birlikte üç bağlılıktan birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde gereksinime ve üçüncüsünde ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Balay, 2000: 72). Ngodo (2008) rgtsel bağlılığın  büyük kavram içerdiğini belirtmiştir. Bunlar ilk olarak, çalışanın örgütle ilgili güven, birlik ve tanınırlık duyguları, ikinci olarak, çalışanın örgüt aktivitelerine katılımı ve son olarak, çalışanın örgütsel otoriteyi kendi üstünde kabul etmesidir. Bu farklı sınıflandırmalara bağlı olarak çeşitli yazarların örgütsel bağlılık konusunda yaptığı alışmaları Meyer ve

Allen (1991)'ın belirledikleri örgütsel bağlılığın üç bileşenine göre Tablo 1'de yer verilmiştir.

**Tablo 1. Bileşenlerine göre örgütsel bağlılık çalışmaları**

Yazarlar	İncelenen Örgütsel Bağlılık Bileşeni	Kullanılan Ölçek
Joo, 2010	Duygusal bağlılık	Meyer, Allen ve Smith (1993) ölçeği
Huang ve Chen, 2010	Duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı	Kalitatif çalışma
Lo ve Diğ., 2010	Duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı	Allen ve Meyer (1996) ölçeği
Woodcock, 2010	Duygusal bağlılık, normatif bağlılık	Meyer, Allen ve Smith (1993) ölçeği
Chandna ve Krishnan, 2009	Duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı	Meyer, Allen ve Smith (1993) ölçeği
Özmen, Özer ve Saatçioğlu, 2005	Duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı	Meyer, Allen ve Smith (1993) ölçeği
Meyer ve Diğ., 2002	Duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı	Allen ve Meyer (1996) ölçeği ve Meyer, Allen ve Smith (1993) ölçeği
Lee, Allen ve Meyer, 2001	Duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı	Meyer, Allen ve Smith (1993) ölçeği

### **Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Örneğin, Tims, Bakker ve Xanthopoulou (2011) dönüşümcü liderlerin çalışan bağlılığını artırıp artırmadığı, Ramachandran ve Krishnan (2009) kültür kavramını moderatör olarak kullanarak dönüşümcü liderliğin duygusal ve normatif bağlılık üzerindeki etkilerini, Riaz, Akram ve Ijaz (2011) dönüşümcü liderliğin çalışanların duygusal bağlılığı üzerindeki etkilerini, Yavuz (2009) işgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarını ve Farahani, Taghadosi ve Behboudi (2011) duygusal zekayı moderatör olarak kullanarak dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Tse ve Lam (2008) dönüşümcü liderlik davranışının izleyicilerin örgütsel bağlılığı ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu göstermişlerdir.

Ismail ve Diğ. (2011) dönüşümcü liderlik, güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve 1009 kişi ile yaptıkları çalışmada hem dönüşümcü liderlik ve güçlendirme hem de dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ispatlamışlardır. Ismail ve Diğ. (2011) ayrıca güçlendirme ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılıkla bağlantılı olduğunu regresyon analizi ile göstermişlerdir.

Avolio ve Diğ. (2004) dönüşümcü liderlik, psikolojik güçlendirme, yapısal uzaklık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişler ve büyük bir hastanenin 520 kişilik hemşire kadrosu ile yaptığı çalışmada psikolojik güçlendirmenin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dolaylı olarak etki ettiğini saptamışlardır. Ayrıca, yapısal uzaklığın dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında potansiyel bir moderatör olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Wang ve Walumbwa (2007) ise aile dostu programlar, örgütsel bağlılık ve işten ayrılmalar arasındaki ilişkiyi incelerken dönüşümcü liderliği dolaylı değişken olarak modele dahil etmiştir.

Lider-izleyici üzerine yapılan geçmiş araştırmalar, yöneticisi ile daha iyi ilişkisi olan izleyicilerin daha az ilişkide olanlara göre işlerine daha bağlı olduğunu göstermektedir (Liao, Hu ve Chung, 2009). Bu araştırma sonuçları bize daha önce dnşmc liderliğin bileşenlerinden biri olan kişiselleştirilmiş ilgi ile çalışanların işlerine bağlılığı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Örneğin personel güçlendirme, danışmanlık, kişisel gelişim uzmanlığı bireysel olarak örgüte bağlılık hissini arttırır (Srithongrung, 2011). Birçok deneysel çalışma da dnşmc liderliğin takipçilerin örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif etkisini onaylamıştır (Gao ve Bai, 2011).

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmanın yöntemi bölümünde araştırmanın amacı, modeli, hipotezleri, araştırmanın kapsamı ve araştırmada kullanılan ölçekler incelenmiştir.

### **Araştırmanın Amacı ve Modeli**

Bu araştırmanın amacı çalışanların dnşmc liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri ve dnşmc liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu nedenle önce, yöneticilerin sergilediği dnşmc liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ve etkileşim irdelenmiş ve son olarak dnşmc liderlik algısının ve örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışanların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim, işletmedeki çalışma süresi) göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Literatürde dnşmc liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar olmasına rağmen dnşmc liderlik bileşenleri ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar yetersizdir. Çalışanların dnşmc liderlik algısı ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerle ilgili ortaya konan araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıda verilmiştir.

- H1. Dnşmc liderlik bileşenlerinden ilham verici motivasyon örgütsel bağlılığı etkiler.
- H2. Dnşmc liderlik bileşenlerinden ilham verici motivasyon örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal bağlılığı etkiler.
- H3. Dnşmc liderlik bileşenlerinden ilham verici motivasyon örgütsel bağlılık bileşenlerinden normatif bağlılığı etkiler.
- H4. Dnşmc liderlik bileşenlerinden ilham verici motivasyon örgütsel bağlılık bileşenlerinden devam bağlılığını etkiler.
- H5. Dnşmc liderlik bileşenlerinden idealleştirme etkisi örgütsel bağlılığı etkiler.
- H6. Dnşmc liderlik bileşenlerinden idealleştirme etkisi örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal bağlılığı etkiler.
- H7. Dnşmc liderlik bileşenlerinden idealleştirme etkisi örgütsel bağlılık bileşenlerinden normatif bağlılığı etkiler.
- H8. Dnşmc liderlik bileşenlerinden idealleştirme etkisi örgütsel bağlılık bileşenlerinden devam bağlılığını etkiler.
- H9. Dnşmc liderlik bileşenlerinden entellektüel uyarım örgütsel bağlılığı etkiler.
- H10. Dnşmc liderlik bileşenlerinden entellektüel uyarım örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal bağlılığı etkiler.
- H11. Dnşmc liderlik bileşenlerinden entellektüel uyarım örgütsel bağlılık bileşenlerinden normatif bağlılığı etkiler.

H12. Dönüşümcü liderlik bileşenlerinden entellektüel uyarım örgütsel bağlılık bileşenlerinden devam bağlılığını etkiler.

H13. Dönüşümcü liderlik bileşenlerinden kişiselleştirilmiş ilgi örgütsel bağlılığı etkiler.

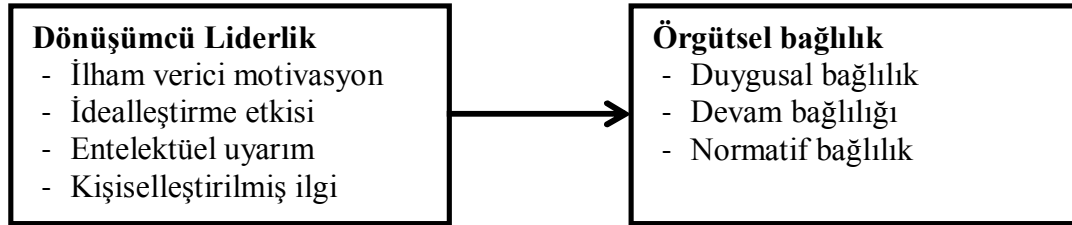
H14. Dönüşümcü liderlik bileşenlerinden kişiselleştirilmiş ilgi örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal bağlılığı etkiler.

H15. Dönüşümcü liderlik bileşenlerinden kişiselleştirilmiş ilgi örgütsel bağlılık bileşenlerinden normatif bağlılığı etkiler.

H16. Dönüşümcü liderlik bileşenlerinden kişiselleştirilmiş ilgi örgütsel bağlılık bileşenlerinden devam bağlılığını etkiler.

H17. Çalışanların yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik algıları çalışanların demografik özelliklerine (H17a: cinsiyet, H17b: yaş grupları, H17c: eğitim, H17d: işletmedeki çalışma süresi) göre farklılık göstermektedir.

H18. Çalışanların örgütsel bağlılıkları çalışanların demografik özelliklerine (H18a: cinsiyet, H18b: yaş, H18c: eğitim, H18d: işletmedeki çalışma süresi) göre farklılık göstermektedir.



Şekil 1. Araştırma modeli

### Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırmanın kapsamını, toplu taşımacılık hizmeti veren bir firmanın beyaz yakalı personeli oluşturmaktadır. Firmanın toplam 367 beyaz yakalı personelinin 153'ünden cevap alınabilmiş ancak 9 ankete yetersiz cevap verildiğinden kullanılamamıştır. Bu nedenle analizler 144 anket (tüm beyaz yakalı çalışanların %39'u) üzerinden yapılmıştır. Katılımcıların %85.4'ü erkek, %16.4'ü kadındır. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde %35'nin 20-29 yaş arasında, %41'inin 30-39 yaş arasında, %24'ü ise 40 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyi ele alındığında %21'i ortaöğretim, %56'sı lisans, %23'ü ise lisansüstü mezundur.

Katılımcıların firmadaki toplam çalışma süreleri incelendiğinde %12'sinin 1 yıldan az, %36'sının 1 ile 4 yıl arasında, %7'sinin 4 ile 7 yıl arasında, %5'inin 7 ile 10 yıl arasında, %19'uzun 10 ile 13 yıl arasında, %21'inin ise 13 yıldan fazla firmada çalıştıkları görülmektedir.

### Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışına yönelik algılarını ölçmek amacıyla dönüşümcü liderliğin ölçümünde Bass'ın oluşturduğu temel liderlik ölçeğinin bir parçası olan Avolio ve Bass'ın dönüşümcü liderlik ölçeği (TLQ) kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye standardizasyonu Çakar (2002) tarafından yapılmıştır. Kullanılan dönüşümcü liderlik anketinin daha önce yapısal geçerliliği kanıtlandığı için (örn., Sosik ve Megerian, 1999; Çakar, 2002) faktör analizi yapılmamıştır. Dönüşümcü liderlik davranışının daha önce bahsettiğimiz dört bileşeninden idealleştirme etkisi ilk 10

soruda, entelektüel uyarım 7 soruda, ilham verici motivasyon 10 soruda ve son olarak kişiselleştirilmiş ilgi ise son 10 soruda sorulmuştur. Bu bileşenleri ölçen sorulara birkaç örnek verirsek; “Yönetimi bir başarı örneği olarak görüyorum” ifadesi idealleştirme etkisini, “Yöneticim bizi cesaretlendirecek konuşmalar yapar” ifadesi entelektüel uyarımı, “Yöneticim karmaşık olaylarda önemli noktaları saptamamızı sağlar” ifadesi ilham verici motivasyonu ve “Yöneticim her bir çalışanına/astına birer birey gözüyle bakar” ifadesi de kişiselleştirilmiş ilgiyi ölçmek için sorular örnek sorulardır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda dönüşümcü liderlik davranışına ait Cronbach Alpha değeri 0.992 olarak ve her bir alt bileşene ait Cronbach Alpha değerleri sırasıyla idealleştirme etkisi için 0.978, entelektüel uyarım için 0.968, ilham verici motivasyon için 0.972 ve son olarak kişiselleştirilmiş ilgi için 0.969 olarak bulunmuştur. Bu değerler kullanılan ölçeğin çok güvenilir olduğunu göstermektedir.

Anketin ikinci bölümünde çalışanların örgütsel bağlılığını ölçmek amacıyla Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen, Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından revize edilen ve Wasti (2000) tarafından Türkçe’ye standardizasyonu yapılmış ölçek kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık anketinin de yapısal geçerliliği daha önce kanıtlandığı için (örn., Allen ve Meyer, 1990; Meyer, Allen ve Smith, 1993; Wasti, 2000) faktör analizi yapılmamıştır. Kullanılan ölçek Allen ve Meyer (1996) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılığın üç bileşeni olan duygusal, devam ve normatif bağlılığı ölçmektedir. Bu üç bileşen ve bu bileşenleri ölçen sorular sırasıyla ilk 6 soru duygusal, sonraki 6 soru normatif ve son 6 soru devam bağlılığı ölçmektedir. Bu bileşenleri ölçen ifadeleri örneklersek ; “Kendimi kuruluşumda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum” ifadesi duygusal bağlılık, “Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim” ifadesi normatif bağlılığını ve “Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur” ifadesi devam bağlılığını ölçmektedir. Kontrol amaçlı olumsuz sorular daha sonra tersine çevrilerek olumlu ifadeler haline getirilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel bağlılığa ait Cronbach Alpha değeri 0.926 olarak ve her bir alt bileşene ait Cronbach Alpha değerleri sırasıyla normatif bağlılık için 0.903, normatif bağlılık için 0.883 ve devam bağlılığı için 0.759 olarak bulunmuştur. Bu değerler kullanılan ölçeğin çok güvenilir olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın birinci kısmında 5’li Likert ölçeği kullanılmış ikinci bölümde ise 7’li Likert ölçeği uyum sağlama açısından 5’li Likert ölçeğine dönüştürülmüştür. 5’li Likert ölçeğine göre ifadeler 1-“Kesinlikle Katılmıyorum”, 2-“Katılmıyorum”, 3-“Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum”, 4-“Katılıyorum”, 5-“Kesinlikle Katılıyorum” olarak belirlenmiştir. Anketin son bölümü ise çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim, işletmedeki çalışma süresi ve departmanını içeren beş demografik sorudan oluşmaktadır.

## **ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Araştırmanın bulguları bölümünde dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin ortalamaları, korelasyon ve regresyon analizlerinin sonuçları ve demografik özelliklere göre farklılık analizi sonuçları incelenmiştir.

### **Ölçeklerin Ortalamaları**

Dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel davranış ölçeklerinin ortalama sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışı ölçeğinin ortalaması 2.72 olarak bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik ve bileşenleri arasında yapılan eşlenik t testleri sonuçlarına göre entelektüel uyarım ortalaması; dönüşümcü liderlik ortalamasından

( $t=-2.616$ ,  $p<0.05$ ), ilham verici motivasyon ortalamasından ( $t=-2.815$ ,  $p<0.01$ ) ve idealleştirme etkisi ortalamasından ( $t=-2.404$ ,  $p<0.05$ ) anlamlı olarak farklı bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin ortalaması 2.97 olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ve bileşenleri arasında yapılan eşlenik t testleri sonuçlarına göre sadece normatif bağlılık ortalaması ile örgütsel bağlılık ortalaması ( $t=0.665$ ,  $p=0.507$ ) arasında anlamlı bir fark bulunmamış, diğer tüm ölçeklerin ortalamaları arasında anlamlı farklar bulunmuştur.

**Tablo 2. Ölçek ortalamaları**

Ölçek	Örnekleme	Ortalama
Dönüşümcü liderlik	144	2.72
İlham verici motivasyon	144	2.76
Entellektüel uyarım	144	2.65
İdealleştirme etkisi	144	2.75
Kişiselleştirilmiş ilgi	144	2.71
Örgütsel bağlılık	144	2.97
Duygusal bağlılık	144	3.17
Normatif bağlılık	144	2.99
Devam bağlılığı	144	2.76

### Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerin incelenmesinde korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Dönüşümcü liderlik ile ilham verici motivasyon ( $r=0.97$ ,  $p<0.01$ ), entelektüel uyarım ( $r=0.97$ ,  $p<0.01$ ), idealleştirme etkisi ( $r=0.97$ ,  $p<0.01$ ) ve kişiselleştirilmiş ilgi ( $r=0.96$ ,  $p<0.01$ ) arasında anlamlı ilişkiler söz konusudur. Benzer şekilde, örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılık ( $r=0.92$ ,  $p<0.01$ ), normatif bağlılık ( $r=0.94$ ,  $p<0.01$ ) ve devam bağlılığı ( $r=0.76$ ,  $p<0.01$ ) arasında anlamlı ilişkiler vardır. Bu sonuçlar Tablo 3'ten görülebilir.

**Tablo 3. Korelasyon analizi sonuçları**

	Dönüşümcü liderlik	İlham verici motivasyon	Entellektüel uyarım	İdealleştirme etkisi	Kişiselleştirilmiş ilgi	Örgütsel bağlılık	Duygusal bağlılık	Normatif bağlılık
İlham verici motivasyon	0.97(**)							
Entellektüel uyarım	0.97(**)	0.92(**)						
İdealleştirme etkisi	0.97(**)	0.91(**)	0.92(**)					
Kişiselleştirilmiş ilgi	0.96(**)	0.92(**)	0.89(**)	0.92(**)				
Örgütsel bağlılık	0.66(**)	0.66(**)	0.64(**)	0.64(**)	0.63(**)			
Duygusal bağlılık	0.65(**)	0.65(**)	0.62(**)	0.63(**)	0.62(**)	0.92(**)		
Normatif bağlılık	0.67(**)	0.67(**)	0.64(**)	0.64(**)	0.64(**)	0.94(**)	0.84(**)	
Devam bağlılığı	0.39(**)	0.39(**)	0.39(**)	0.39(**)	0.36(**)	0.76(**)	0.52(**)	0.58(**)

\*\* 0.01 anlamlılık düzeyinde anlamlı

Çalışanların dönüşümcü liderlik davranışına yönelik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0.66$ ,  $p<0.01$ ). Bu ilişkiye uygun şekilde



dönüşümcü liderlik bileşenlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi regresyon analizi sonuçlarına göre anlamlı bulunmuştur ( $F=28.203$ ,  $p<0.01$ ). İlham verici motivasyon ( $\beta=0.423$ ,  $p<0.05$ ) örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Ancak dönüşümcü liderlik bileşenlerinden entelektüel uyarım ( $\beta=0.069$ ,  $p>0.05$ ), idealleştirme etkisi ( $\beta=0.151$ ,  $p>0.05$ ) ve kişiselleştirilmiş ilgi ( $\beta=0.042$ ,  $p>0.05$ ) bileşenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bu nedenle H1 hipotezi kabul edilirken H5, H9 ve H13 hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışanların dönüşümcü liderlik davranışına yönelik algıları ile örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0.65$ ,  $p<0.01$ ). Bu ilişkiye uygun şekilde dönüşümcü liderlik bileşenlerinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi regresyon analizi sonuçlarına göre anlamlı bulunmuştur ( $F=26.392$ ,  $p<0.01$ ). İlham verici motivasyon ( $\beta=0.447$ ,  $p<0.05$ ) duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Ancak dönüşümcü liderlik bileşenlerinden entelektüel uyarım ( $\beta=0.004$ ,  $p>0.05$ ), idealleştirme etkisi ( $\beta=0.188$ ,  $p>0.05$ ) ve kişiselleştirilmiş ilgi ( $\beta=0.032$ ,  $p>0.05$ ) bileşenlerinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bu nedenle H2 hipotezi kabul edilirken H6, H10 ve H14 hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışanların dönüşümcü liderlik davranışına yönelik algıları ile örgütsel bağlılık bileşenlerinden normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0.67$ ,  $p<0.01$ ). Bu ilişkiye uygun şekilde dönüşümcü liderlik bileşenlerinin normatif bağlılık üzerindeki etkisi regresyon analizi sonuçlarına göre anlamlı bulunmuştur ( $F=29.304$ ,  $p<0.01$ ). İlham verici motivasyon ( $\beta=0.472$ ,  $p<0.05$ ) normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Ancak dönüşümcü liderlik bileşenlerinden entelektüel uyarım ( $\beta=0.021$ ,  $p>0.05$ ), idealleştirme etkisi ( $\beta=0.054$ ,  $p>0.05$ ) ve kişiselleştirilmiş ilgi ( $\beta=0.144$ ,  $p>0.05$ ) bileşenlerinin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi kalmamıştır. Bu nedenle H3 hipotezi kabul edilirken H7, H11 ve H15 hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 4. Dönüşümcü liderlik bileşenlerinin örgütsel bağlılık ve bileşenleri üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi sonuçları**

	Örgütsel bağlılık	Duygusal bağlılık	Normatif bağlılık	Devam bağlılığı
(Sabit)	1.541**	1.432**	1.233**	1.959
İlham verici motivasyon	0.423*	0.447*	0.472*	0.149
Entellektüel uyarım	0.069	0.004	0.021	0.187
İdealleştirme etkisi	0.151	0.188	0.054	0.164
Kişiselleştirilmiş ilgi	0.042	0.032	0.144	-0.094
F	28.203**	26.392**	29.304**	6.645**
R <sup>2</sup>	0.448	0.432	0.457	0.161
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.432	0.415	0.442	0.136

\* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$

Çalışanların dönüşümcü liderlik davranışına yönelik algıları ile örgütsel bağlılık bileşenlerinden devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0.39$ ,  $p<0.01$ ). Bu ilişkiye uygun şekilde dönüşümcü liderlik bileşenlerinin devam bağlılığı üzerindeki etkisi regresyon analizi sonuçlarına göre anlamlı bulunmuştur ( $F=6.645$ ,  $p<0.01$ ). Regresyon analizi sonuçlarına göre ise hiçbir dönüşümcü liderlik bileşeninin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bu nedenle H4, H8, H12 ve H16 hipotezleri reddedilmiştir.

## Demografik Özelliklere Göre Farklılık Analizi Sonuçları

Çalışanların, dönüşümcü liderlik davranışı algılarının ve örgütsel bağlılıklarının çalışanların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim ve işletmedeki çalışma süresi) göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız t testi ve tek yönlü ANOVA testi kullanılarak belirlenmiştir.

Yapılan bağımsız t testi sonuçlarına göre çalışanların cinsiyetine ve tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre eğitim düzeyine göre dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı farklılık yoktur. Tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre çalışanların yaş gruplarına göre dönüşümcü liderlik ( $F=3.145$ ,  $p<0.01$ ), ilham verici motivasyon ( $F=3.526$ ,  $p<0.01$ ) ve idealleştirme etkisi ( $F=3.873$ ,  $p<0.01$ ) anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre 20-29 yaş grubundaki çalışanların dönüşümcü liderlik, ilham verici motivasyon ve idealleştirme etkisine yönelik algıları 30-39 yaş grubundaki çalışanların algılarından anlamlı olarak daha düşüktür. Tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre çalışanların işletmedeki çalışma süresine göre dönüşümcü liderlik ve bileşenleri anlamlı olarak farklılık göstermektedir (dönüşümcü liderlik:  $F=5.702$ ,  $p<0.01$ ; ilham verici motivasyon:  $F=5.281$ ,  $p<0.01$ ; entellektüel uyarım:  $F=5.040$ ,  $p<0.01$ ; idealleştirme etkisi:  $F=5.204$ ,  $p<0.01$ ; kişiselleştirilmiş ilgi:  $F=5.907$ ,  $p<0.01$ ). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre işletmede 1 yıldan az çalışanların dönüşümcü liderlik davranışı ve dönüşümcü liderlik bileşenlerinin tümüne yönelik algıları 1-4 yıl arası çalışanların algılarından anlamlı olarak daha yüksektir. Aynı şekilde işletmede 1 yıldan az çalışanların dönüşümcü liderlik, ilham verici motivasyon ve kişiselleştirilmiş ilgiye yönelik algıları 4-7 yıl arası çalışanların algılarından anlamlı olarak daha yüksektir. Son olarak işletmede 1 yıldan az çalışanların kişiselleştirilmiş ilgiye yönelik algıları 13 yıldan fazla çalışanlara göre anlamlı olarak daha düşüktür. Dolayısıyla H17b ve H17d hipotezleri kabul edilmiş, H17a ve H17c hipotezleri reddedilmiştir.

Yapılan bağımsız t testi sonuçlarına göre çalışanların cinsiyetine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı farklılık yoktur. Tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre çalışanların yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık ve bileşenleri anlamları olarak farklılık göstermektedir (örgütsel bağlılık:  $F=23.307$ ,  $p<0.01$ ; duygusal bağlılık:  $F=20.333$ ,  $p<0.01$ ; normatif bağlılık:  $F=13.154$ ,  $p<0.01$ ; devam bağlılığı:  $F=19.323$ ,  $p<0.01$ ). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre 20-29 yaş grubundaki çalışanların örgütsel, duygusal, normatif ve devam bağlılıkları 30-39 yaş grubundaki ve 40 yaş ve üstü grubundaki çalışanların bağlılıklarından anlamlı olarak daha düşüktür. Tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel bağlılık ve bileşenleri anlamları olarak farklılık göstermektedir (örgütsel bağlılık:  $F=6.513$ ,  $p<0.01$ ; duygusal bağlılık:  $F=5.442$ ,  $p<0.01$ ; normatif bağlılık:  $F=3.262$ ,  $p<0.01$ ; devam bağlılığı:  $F=10.317$ ,  $p<0.01$ ). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre ortaöğrenim mezunu çalışanların örgütsel ve devam bağlılıkları hem lisans mezunu hem de lisansüstü mezunu çalışanların bağlılıklarından anlamlı olarak daha yüksektir. Aynı şekilde, ortaöğrenim mezunu çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları lisans mezunu çalışanların bağlılıklarından anlamlı olarak daha yüksektir. Çalışanların işletmedeki çalışma süresine göre örgütsel bağlılık ve bileşenleri anlamları olarak farklılık göstermektedir (örgütsel bağlılık:  $F=11.340$ ,  $p<0.01$ ; duygusal bağlılık:  $F=10.893$ ,  $p<0.01$ ; normatif bağlılık:  $F=7.396$ ,  $p<0.01$ ; devam bağlılığı:

F=7.154, p<0.01). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre işletmede 1-4 yıl arası çalışanların örgütsel, duygusal, normatif ve devam bağlılıkları 1 yıldan az, 10-13 yıl arası ve 13 yıldan fazla çalışanlara göre anlamlı olarak daha düşüktür. Dolayısıyla, H18b, H18c ve H18d kabul edilmiş, H18a reddedilmiştir.

## SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Bu araştırmada ilk olarak çalışanların, yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışına yönelik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler incelenmiş daha sonra çalışanların demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, eğitim ve işletmedeki çalışma süresi) dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Bu araştırmada yapılan analizler sonucunda çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu anlamlı ilişkide dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon bileşeninin örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde etkileri olduğu görülmüştür. Benzer çalışmalardan elde edilen sonuçlar incelendiğinde, Srithongrun (2011)'nin araştırmasının bu araştırmada elde edilen dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon bileşeninin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ve entelektüel uyarım ile kişiselleştirilmiş ilginin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucunu desteklediğini fakat idealleştirme etkisinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucunu desteklemediği görülmüştür. Bir başka çalışmada, Shiva ve Suar (2010) dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde direk etkisinin olmadığı sonucuna ulaşırken, Gao ve Bai (2011), Avolio ve Diğ. (2004) ve Shamir, House ve Arthur (1993) çalışmalarında dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Sonuç olarak yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda elde edilen sonuçlar bu araştırmada elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir.

Bu araştırmada yapılan analizler sonucunda çalışanların cinsiyetine ve eğitim düzeyine göre dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı farklılık yoktur. Çalışanların yaş grupları ve işletmedeki çalışma sürelerine göre dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı farklılık yoktur. 20-29 yaş grubundaki çalışanların dönüşümcü liderlik, ilham verici motivasyon ve idealleştirme etkisine yönelik algıları 30-39 yaş grubundaki çalışanların algılarından anlamlı olarak daha düşüktür. İşletmede 1 yıldan az çalışanların dönüşümcü liderlik davranışı ve dönüşümcü liderlik bileşenlerinin tümüne yönelik algıları 1-4 yıl arası çalışanların algılarından anlamlı olarak daha yüksektir. Aynı şekilde işletmede 1 yıldan az çalışanların dönüşümcü liderlik, ilham verici motivasyon ve kişiselleştirilmiş ilgiye yönelik algıları 4-7 yıl arası çalışanların algılarından anlamlı olarak daha yüksektir. Son olarak işletmede 1 yıldan az çalışanların kişiselleştirilmiş ilgiye yönelik algıları 13 yıldan fazla çalışanlara göre anlamlı olarak daha düşüktür.

Bu araştırmada yapılan analizler sonucunda çalışanların cinsiyetine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı farklılık yoktur. 20-29 yaş grubundaki çalışanların örgütsel, duygusal, normatif ve devam bağlılıkları 30-39 yaş grubundaki ve 40 yaş ve üstü grubundaki çalışanların bağlılıklarından anlamlı olarak daha düşüktür. Ortaöğrenim mezunu çalışanların örgütsel ve devam bağlılıkları hem lisans mezunu hem de lisansüstü mezunu çalışanların bağlılıklarından anlamlı olarak daha yüksektir. Aynı şekilde, ortaöğrenim mezunu çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları lisans

mezunu çalışanların bağlılıklarından anlamlı olarak daha yüksektir. İşletmede 1-4 yıl arası çalışanların örgütsel, duygusal, normatif ve devam bağlılıkları 1 yıldan az, 10-13 yıl arası ve 13 yıldan fazla çalışanlara göre anlamlı olarak daha düşüktür.

Bu araştırmanın bir işletme ile sınırlı kalması nedeniyle elde edilen sonuçlar genellenemez. Bundan sonra bu konuyla ilgili araştırma yapacakların sektörel bir ayırımı gitmesi, beyaz yakalı çalışanlar yanında mavi yakalı çalışanları da dikkate alması yararlı olacaktır.

### KAYNAKÇA

- Akbar, S. & Zaman, S. (2011). "Impact of strategic leadership on organizational commitment in telecommunication sector of Pakistan", *Journal of Business Strategies*, Vol. 5 No.1, 1-11.
- Allen, N.J. (2003). "Examining organizational commitment in China", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, 511-515.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1-18.
- Allen, N. & Meyer, J.P. (1996). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49 No. 3, 252-276.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). "Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, 951-968.
- Balay R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Bass, B. M. (1985). "Leadership: Good, better, best", *Organizational Dynamics*, Vol. 13 No. 3, 26-40.
- Bass, B. ve Avolio, B. (1993). "Transformational leadership and organizational culture", *Public Administration Quarterly*, Vol. 17, 112-121.
- Chandna, P. & Krishnan, V.R. (2009). "Organizational commitment of information technology professionals: Role of transformational leadership and work-related beliefs", *Tecnia Journal of Management Studies*, Vol. 4 No. 1, 1-12.
- Chemers, M.M. (2000). "Leadership research and theory: A functional integration", *Groups Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol. 4, 27-43.
- Cichy, F.R., Cha J. & Kim S.(2009). "The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leaders", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, 53-62.
- Çakar, U. (2002). *Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım Dağıtım 9. Baskı, İstanbul.
- Farahani, M., Taghadosi, M. & Behboudi, M. (2011). "An exploration of the relationship between transformational leadership and organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence: Case study in Iran", *International Business Research*, Vol. 4 No. 4, 211-217.
- Franke, F. & Felfe, J. (2011). "How Does Transformational Leadership Impact Employees' Psychological Strain?", *Leadership*, Vol. 7 No. 3, 295-316.
- Gao, F.Y. & Bai, S. (2011). "The effects of transformational leadership on organizational commitment of family employees in Chinese family business", 2011 International Conference on Economics, Trade and Development IPEDR 7.
- Griffith, J.A., Connelly, S. & Thiel, E.C. (2011). "Leader deception influences on leader - member exchange and subordinate organizational commitment", *Journal of Leadership & Organizational Studies* DOI:10.1177/1548051811403765
- Grusky O. (1966). "Career mobility and organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10 No.4, 488-503.

- Gül H. (2002). “Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt. 2 Sayı. 1, 37-56.
- Huang, L. & Chen, A. (2010). “Transformational leadership and organizational commitment: The moderating role of leaders’ centrality in influence networks: Implications for Human resource management practices, management and service science (MASS)”, 2010 International Conference on 24-26 Aug. 2010: 1-4.
- İlsev A. (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ismail, A., Mohamed, H.B., Sulaiman, A.Z., Mohamed, M.H. & Yusuf, M.H. (2011). “An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment”, Business and Economics Research Journal, Vol. 2 No. 1, 89-107.
- Joo, B.K. (2010). “Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention”, Human Resources Development Quarterly, Vol. 21 No. 1, 69-85.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım Dağıtım 12. Baskı, İstanbul.
- Koparal, C., Özalp, İ, Şahin, M, Zeytinoğlu, G.N., Geylan, R., Besler, S., Tonus, Z. & Demirci, E. (2003). Yönetim Organizasyon, Anadolu Üniversitesi 7. Baskı, Eskişehir.
- Leach, L.S (2005). “Nurse executive transformational leadership and organizational commitment”, Journal of Nursing Administration, Vol. 35, No. 5, 228-237.
- Lee, K., Allen, N.J. & Meyer, J.P. (2001). “The three-component model of organizational commitment: An application to South Korea”, Applied Psychology: An International Review, Vol. 50 No. 4, 596-614.
- Leong, C.S., Furnham, A. & Cooper, C.L.(1996). “The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship”, Human Relations, Vol. 49 No. 10, 1345-1361.
- Liao, S., Hu, D. & Chung, H.(2009). “The relationship between leader-member relations, job satisfaction and organizational commitment in international tourist hotels in Taiwan”, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20 No. 8, 1810-1826.
- Liu, Y. & Ipe, M. (2010). “The impact of organizational and leader–member support on expatriate commitment”, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 21 No. 7, 1035-1048.
- Lo, M.C., Ramayah, T., Win, H.W. & Songan, P. (2010). “The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: Role of leader-member exchange”, Asia Pacific Business Review, Vol. 16, No. 1-2, 79-103.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). “A three-component conceptualization of organizational commitment”, Human Resources Management Review, Vol. 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). “Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization”, Journal of Applied Psychology, Vol. 78 No. 4, 538-551.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of

- antecedents, correlates, and consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, 20-52.
- Mulla, Z.R. & Krishnan, V.R. (2011). “Transformational leadership: Do the leader’s morals matter and do the follower’s morals change?”, *Journal of Human Values*, Vol. 17 No. 2, 129-143.
- Ngodo, O.E. (2008). “Procedural justice and trust: The link in the transformational leadership-organizational outcomes relationship” *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 4 No. 1, 82-100.
- Oreg, S. & Berson, Y. (2011). “Leadership and employees’ reactions to change: The role of leaders’ personal attributes and transformational leadership style”, *Personnel Psychology*, Vol. 64, 627-659.
- Özmen, Ö.T., Özer, P.S. & Saatçiođlu, Ö.Y. (2005). “Akademisyenlerde örgütsel ve mesleki bağlılığın incelenmesine ilişkin bir örnek araştırma”, *Dokuz Eylöl Üniversitesi İşletme Fakóltesi Dergisi*, Cilt. 6 Sayı. 2, 1-14.
- Piccolo, R.F. & Colquitt, J.A. (2006). “Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics”, *Academy of Management Journal*, Vol. 49, 327-340.
- Ramachandran, S. & Krishnan, V.R. (2009). “Effect of transformational leadership on follower’s affective and normative commitment: Culture as moderator”, *Great Lakes Herald*, Vol. 3 No. 1, 23-38.
- Reichard, R.J., Riggio, R.E., Guerin, D.W., Oliver, P.H., Gottfried, A.W. & Gottfried, A.E. (2011). “A longitudinal analysis of relationships between adolescent personality and intelligence with adult leader emergence and transformational leadership”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, 471-481.
- Riaz, T., Akram, M.U. & Ijaz, H. (2011). “Impact of transformational leadership style on affective employees’ commitment: An empirical study of banking sector in Islamabad (Pakistan)”, *The Journal of Commerce*, Vol. 3 No. 1, 43-51.
- Shah, T.A., Nisar, M., Rehman, K. & Rehman, I. (2011). “Influence of transformational leadership on employees outcomes: Mediating role of empowerment”, *African Journal of Business Management*, Vol. 5 No.21, 8558-8566.
- Shamir, B., House, R.J. & Arthur, B.M. (1993). “The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory”, *Organization Science*, Vol. 4 No. 4, 577-594.
- Shiva, M. & Suar, D. (2010). “Leadership, LMX, Commitment and NGO effectiveness: Transformational leadership, leader-member exchange, organizational commitment, organizational effectiveness and programme outcomes in non-governmental organizations”, *International Journal of Rural Management*, Vol. 6 No. 1, 117–150.
- Sosik, J.J. & Megerian, E.L. (1999). “Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions”, *Group & Organization Management*, Vol. 24 No. 3, 367-390.
- Srithongrung, A. (2011). “The causal relationships among transformational leadership, organizational commitment, and employee effectiveness”, *International Journal of Public Administration*, Vol. 34 No. 6, 376-388.
- Stazyk, E.C., Pandey, K.S. & Wright, E.B. (2011). “Understanding affective organizational commitment: The importance of institutional context”, *The American Review of Public Administration*, Vol. 41 No. 6, 603–624.

- Tims, M., Bakker, A.B. & Xanthopoulou, D. (2011). “Do transformational leaders enhance their followers’ daily work engagement?”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, 121-131.
- Tse, H.M. & Lam, W. (2008). “Transformational leadership and turnover: The role of LMX and organizational commitment”, *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Wahn, J. E. (1998). “Sex differences in the continuance component or organization commitment” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40 No.1-4, 228-255.
- Wang, P. & Walumbwa, F.O. (2007). “Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: The moderating role of transformational leadership”, *Personnel Psychology*, Vol. 60, 397-427.
- Wasti, A.(2000). “Meyer ve Allen’in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, 401-410. Nevşehir; 25-27 Mayıs.
- Woodcock, C. (2010). *Transformational Leadership and Employee Commitment: The Moderating Role of Perceived Organizational Support and Individual Level Collectivism/Individualism*. Master Dissertation, Northern Illinois University, Illinois.
- Yavuz, E. (2009). “İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt. 1 Sayı. 2, 51-69.



## **An Analysis of Effects of Transformational Leadership Perceptions of Employees on Organizational Commitment**

**Enis HEMEDOĞLU**

İstanbul Üniversitesi  
[enishemedoglu@hotmail.com](mailto:enishemedoglu@hotmail.com)

**Fetullah EVLİYA OĞLU**

İstanbul Üniversitesi  
[fetullahevliyaoglu@hotmail.com](mailto:fetullahevliyaoglu@hotmail.com)

The contemporary leadership literature divides leadership in to two parts: Transformational and Transactional Leadership (Srithongrung, 2011). Transactional leaders motivate their followers by extrinsic rewards, though its effectiveness can be short term; after extrinsic rewards being obtained, the next rewards of the same level will lose effectiveness. Transactional leadership describes those who concentrate on accomplishing tasks and promise rewards for good performance, while disciplining poor performance. In contrast, transformational leaders achieve extraordinary outcomes by raising the level of motivation and morality in both themselves and their followers (Gao and Bai, 2011). Transformational leadership may enhance organizational commitment in the long term and giving that intrinsic rewards for transform employees' attitudes towards organizations in positive ways (Srithongrung, 2011).

During the last two decades, researches of transformational leadership has been focusing on exposing complexity of leadership behavior and leadership effectiveness (Piccolo ve Colquitt, 2006). Franke and Felfe (2011) examined about how transformational leadership affects employees' psychological problems; Mulla and Krishman (2011) examined the impact of transformational leaders' morale on their followers morale; Oreg and Berson (2011) examined influence of transformational leaders' personalities on employees' behavior who showed resistance to organizational change. Transformational leadership consists of four components: (1) inspirational motivation; (2) idealized influence; (3) individualized consideration and (4) intellectual stimulation (Chemers, 2000).

Organizational commitment is one of the striking and ongoing topics which managers are facing (Lo et al., 2010). Grusky (1966), one of the earliest people who defined organizational commitment, described commitment as "the power of person's commitment to organization" (Wahn, 1998; 256). The other definition for organizational commitment is person's unity of identity with certain organization, and the combined power of commitment (Leong, Furnham and Cooper, 1996). Organizational commitment is giving attention to people in organization; and this shows positive relationship between the two of them (Akbar and Zaman, 2011). According to Joo (2010), organizational commitment is expressing employee's psychological relationship which specifying this person's identity in organization. Organizational commitment comes into prominence when the values and goals of the organization get attacked. The most common definition of organizational commitment is the connection between person and organization. However many of the researches only focus on the

studies of employee' commitment (Cichy, Cha and Kim, 2009). There are many reasons for that, but the most important one is that all stakeholders have commitments with different motivations. In our research, we examined employee's commitment instead of all stakeholders. There many different possible classifications in literature about commitment. However, the three components described by Meyer and Allen (1991) had gotten more attentions. These three components are affective commitment, continuance commitment and normative commitment.

The aim of this research is exploring the effect of transformational leadership perceptions of employees on their organizational commitment. Therefore, at first we examined the relationship between transformational leadership behavior of managers and employee's organizational commitment. Then we also examined if transformational leadership perceptions and organizational commitment level changes based on employee' demographical properties (gender, age, education, experience).

The scope of this research is white-collar employees of one public transport company. 153 employees answered survey out of 367 white-collar employees in total but 9 of them couldn't be used because of the answers were inadequate. As a result, 39% (144 people) of white-collar employees' answers have been analyzed.

The survey used in research consists of three sections. In the first section, we used transformational leadership scale (TQL) established by Avolio and Bass for measuring the transformational leadership perceptions of employees. Standardization of the scope is created by akar (2002). In second section of survey, we used scope established by Allen and Meyer (1990); revised by Meyer, Allen and Smith (1993) and standardized by Wasti (2000) for measuring the organizational commitment. Last section of survey consists of five demographical questions which are gender, age, education, experience in company and department. In this work, 5 point Likert scale is used. Expressions of Likert scale are 1-“Strongly Disagree”, 4-“Disagree”, 3- “Neither disagree nor agree”, 2-“Agree”, 1-“Strongly Agree”.

This study founded significant relationship between the perceptions of transformational leadership and organizational commitment to employees. In this significant relationship, three were significant effects of inspirational motivation on organizational commitment ant its components; affective commitment, continuance commitment and normative commitment.

When the results of the similar studies examined, Srithongrung (2011) has found that inspirational motivation component of transformational leadership has significant effect on organizational commitment and, intellectual stimulation and individualized consideration have no significant effects on organizational commitment. These results support our study. In other studies, Shiva and Suar (2010) have found that there is no direct effect of transformational leadership on organizational commitment, Gao and Bai (2011), Avolio et al. (2004) and Shamir, House and Arthur (1993) have found significant effects of transformational leadership on organizational commitment. As a result, most of the past studies, have similar results as our study.

In this study, as a result of the analysis, there are no significant differences between the perceptions of transformational leadership according to gender and level of education. There are significant differences between the perceptions of transformational leadership according to age groups and working time at the business. The transformational leadership, inspirational motivation and idealized influence perceptions of 20-29 age group are significantly lower than 30-39 age group. The transformational

leadership and its dimensions perceptions of working less than one year group of employees are significantly higher than working between 1 and 4 years. The transformational leadership, inspirational motivation and individualized consideration perceptions of working less than one year group of employees are significantly higher than working between 4 and 7 years. Lastly, the individualized consideration perception of working less than one year group of employees is less significantly less than working more than 13 years.

In this study, as a result of the analysis, there are no significant differences between the organizational commitment of employees according to gender. There are significant differences between the organizational commitment of employees according to age groups, level of education and working time at the business. The organizational, affective, normative and continuous commitment of 20-29 age group are significantly lower than 30-39 and 40 and above age groups. The organizational and continuous commitment of employees graduated from high school is significantly higher than those graduated from university and master. Also, the affective and normative commitment of employees graduated from high school is significantly higher than those graduated from university. The organizational, affective, normative and continuous commitment of employees working between 1 and 4 years are significantly less than other working groups.

The result of this study could not be generalized due to it has been studied at one business. For the further research, the researchers should make a sectorial categorization, and study on both white-collar and blue-collars.



## Çevreyle İletişimde Kurumsal Nedenler: Gazetelerde Yer Alan Kurumsal Verilere Yönelik Bir Araştırma

*Institutional Causes of Environmental Communication: A Research About Institutional Data on Newspapers*

**Nesrin CANPOLAT**

Niğde Üniversitesi

[nesrincanpolat@hotmail.com](mailto:nesrincanpolat@hotmail.com)

### Özet

İnsanların söylem ve eylemleri esas alınarak, onların ihtiyaçları, bu davranış ve söylemlerin nedenleri saptanabilmektedir. Bu durum kurumlar için de geçerli olmaktadır. Kurumların söylem ve eylemlerinden de yola çıkılarak bu yönde çıkarımlar yapılabilmektedir. Bu çalışmada kurumların gazeteler üzerinden söyledikleri ve yaptıkları temel alınarak onların çevreleriyle iletişim nedenleri belirlenmektedir. Buna göre kurumların ekonomik ve sosyal nedenlerle iletişim kurdukları ortaya çıkmaktadır. Ekonomik anlamda kazanç, halka arz, kâr dağıtımını, birleşme, ortaklık, işbirliği, toplantı, sermaye artırımını, hisse senetleri, hisse satış, tahvil, bilanço gibi unsurlar göze çarpmaktadır. Bunu müşterilere yönelik ürün ve fiyat, indirim, taksit, satış, garanti, bilgilendirme gibi ekonomik durumlar takip etmektedir. Sosyal anlamda ise etkinlik, yarışma, çekiliş, kutlama, kurumsal yayınlar, kulüp gibi uygulamalar görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İletişim, kurum, kurumsal iletişim

### Abstract

*When people's expressions and actions were taken into consideration, their needs can be detected by this attitude and expressions. This is also valid for institutions. When institutions expressions and actions were taken into consideration, same conclusions can be drawn. In this study, the aim is to determine the institutions cause of environmental communication by taking their expressions and actions as a basis. According to this, it is concluded that, institutions communicate for an economic and social reasons. From economic point of view, gain, public offer, profit distribution, union, partnership, meeting, financial/capital increase, share/sale of share, bond (sale/payment), balance sheet can be seen. It is followed, by economic aspects towards customers such as product and price, discount, installment, sales, guarantee, information. In social area, applications such as activity, sweepstake, institutional journals, club can be seen.*

**Key words:** Communication, institution, institutional communication

## Giriş

İletişim ihtiyaç nedenli bir olgudur, ihtiyaç ise amaçlı insan faaliyetini getirmektedir. Özetle amaçlı insan faaliyeti olan iletişim en amaçsız görüldüğü yerde bile, kesinlikle amaç yüklü bir faaliyettir (Erdoğan, t.y.). İletişim bireyler, gruplar, kurumlar arası ilişkileri oluşturan bir düzendir. Bir sistem olarak iletişim olgusunun en büyük amacı, kopuk ya da dağınık ilişkilerin belirli bir düzene sokularak bireyle birey, bireyle kurum, kurumla kurum amaçları arasında bir denge kurmaktır.

İletişim, kişi ve kurumların amaçsız etkileşimleri olmaktan öte, bir etki yaratmaya veya davranış nedeni olmaya dönük bilgilerin bir kişi yada kurumdan başka bir kişi veya kuruma bilinçli olarak aktarılmasıdır. Kurum, bir sosyal grup ya da toplumda belli amaçları gerçekleştirmeye yönelik temel işlevleri karşılayan, süreklilik kazanmış, diğer kurumsal yapılarla ilişkili ancak kendi alanında tek olan ve kendine özgü değerler taşıyan bir sistem olarak tanımlandığında, kurumlar da tıpkı insanlar gibi canlı bir organizma olarak algılanabilmektedir. Bu bağlamda insanların uyumlu ve başarılı bir şekilde varlıklarını sürdürebilmelerinin en temel aracı olan iletişim kurumlar açısından da benzer önemi taşımaktadır. Birer sosyal varlık olan kurumlarda iletişimin boyutları çok geniştir. Toplumsal sistemin vazgeçilmez bir parçasını oluşturan kurumsal yapılarda iletişim, kurumların varlığını sürdürebilmesi ve gelişebilmesi için olmazsa olmaz bir olgu olarak görülmektedir (Küçük, 2005; Özdemirci, 2006). Buradan yola çıkılarak iletişim, insanların ve kurumların kendi aralarında veya karşılıklı olarak etkileşim kurmalarını sağlayan toplumsal bir sistemdir, düşüncelerin eyleme, eylemlerin öğrenmeye, öğrenmenin karar vermeye dönüşümü iletişim ile gerçekleşebilir düşüncesi ileri sürülebilmektedir.

Bilgilendirme, denetleme, yönlendirme, bilgi ve becerileri iletme, eğitime, duyguları dile getirme, toplumsal ilişki kurma, sorun çözüp kaygı azaltma, eğlendirme, uyarma, gerekli rolleri üstlenme olarak sıralanan iletişimin işlevleri, kurumların iletişim kurma nedenlerinde de kendini göstermektedir (Özdemirci, 2006, s.2; Tutar, 2009, s. 164). Bu bağlamda kurumlar çevreleriyle iletişimde hangi olay ve olguları esas alarak iletişime geçmektedir. Kurumlarla ilgili gazetelerde yer alan verilerden yola çıkılarak bunları ortaya koymak amaçlanmaktadır.

## Kurumsal İletişim

İnsanların duyduğu iletişim ihtiyacı ve tek başına hayatta kalma şansının azlığı kurumlar için de işlemektedir. Kurumların öncelikli iletişim nedeni varlıklarını göstermek ve sürdürmektir. Bunu diğer üst nedenler kurumun hedef kitlesini etkilemesi, finansal topluluk içinde kurumsal imajı geliştirmesi, medyada kurumsal faaliyetlerin daha fazla yer alması, kurumsal sorunların, çalışanlar, dağıtımıcılar ve etkilenen kitlelerce anlaşılmasını sağlama, kuruma etkisi olan kararlarda yasa yapıcıları ve düzenleyicileri etkileme, topluluk üyeleri ve çalışanlar arasında kurumda bulunmanın gururunu oluşturma, kamuoyunda kurum imajını geliştirme, kurum itibarı oluşturma ve hedef kitlede tutum değişikliği yaratma (Bilbil, 2008, Okay, 2005) gibi unsurlar izlemektedir. Kurumsal iletişim, kurumun varlığını sürdürebilmesi için gerek kurum içinde kurumsal yapıyı oluşturan bölümler ya da gruplar arasında; gerekse kurum dışında kurum ile çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce alışverişine olanak sağlayan fikirler ve hareketler arasındaki ilişki, ortak semboller, işaretler ve davranışlar sistemi yoluyla yapılan bir alışveriş, kurumun performansının arttırılması ve toplum tarafından beğenilen ve takdir edilen bir yapı haline dönüşmesine yönelik alanların tümünü

kapsayan bir iletişim ve ilişki yönetimi süreci olarak betimlenebilmektedir (Huang ve Kleiner, 2005; Kadıbeşegil, 2009; Özdemirci, 2006). İşlev açısından kurumsal iletişim analiz edildiğinde üretim, muhafaza etme, yenilik, belirsizlik azaltma gibi unsurlar sıralanmaktadır.

Amaçlı varlık olan kurumlar, bu amaçlarına uygun olarak üretim yapmaktadır ve yaptıkları yada yapacakları iletişim de bu üretimin yapılmasını sağlamak yönünde işlemektedir. Muhafaza etme yada koruma olarak nitelendirilen ikinci işlev ise kurumların kendi çalışmalarlarıyla ilgili kuralları, politikaları, iş yapış biçimlerini, gayri resmi ilişkileri, üretim ve yenilik gereksinimlerini algılamalarını etkileyen iletişim olarak tanımlanmaktadır. Yenilik de kurumsal yapıya maksimum fayda getirmesi beklenen değişimleri amaçlayan üçüncü işlev olarak görülmektedir. Kurum içi ve kurum dışı çevreyi tahmin edilebilir kılma amacı taşıyan belirsizlik azaltma ise karar verme esnasındaki belirsizlik, tehlikelerin azaltılması ve faydaların artırılması (Erdoğan, 2002, s.275-276; Vural, 2008) yönünde çalışmaktadır. Tüm bu yorumlar doğrultusunda kurumsal iletişim olgusunu üç başlık altında toplamak mümkün görünmektedir.

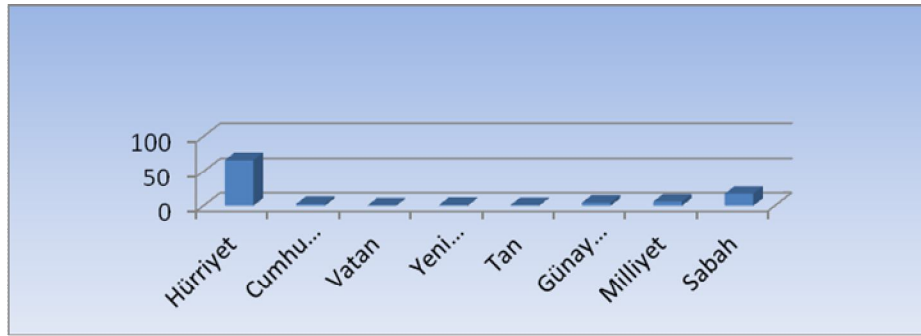
Kurumsal iletişim başrolü kurumların oynadığı ancak içeriğini insanların, onların duygu, tutum, davranış, ilişki ve becerilerinin oluşturduğu bir süreçtir; kurumsal iletişim çevresinden etkilenen ve çevresini etkileyen karmaşık bir sistemde var olmaktadır; kurumsal iletişim mesajları ve bu mesajların akışını, amacını, yönelimini ve araçlarını (Babacan ve Ekiz, 2008) içeren bir olgu olarak betimlenebilmektedir. Tüm bu iletişim çabalarının yönlendirildiği kişi ve gruplar, çalışanlar, ortaklar, hissedarlar, danışmanlar, müşteriler, rakipler, yatırımcılar, dağıtımçılar ve kamuoyu kurumların çevresini meydana getirmektedir. Kurumsal İletişim adı altında (Solmaz, 2007), (Tutar, 2009), (Kaya, 2003), (Uzunoğlu v.d. 2009), (Gümüş ve Sabuncuoğlu, 2008), (Güllüoğlu, 2011), (Akıncı, 1998), (Kadıbeşegil, 2009), (Akyürek, 2005) gibi kitaplar bulunmaktadır. Solmaz (2007) çalışmasında kurumsal iletişim sürecine ve üst düzey yöneticilerin kurumsal iletişim değerlendirmelerine; Tutar (2009) ise kurumsal iletişim uygulamalarına dayanak oluşturacak teorik bilgilere; Kaya (2003) ise örgütsel iletişim, yönetsel iletişim, pazarlama ve örgütsel iletişim teorileri üzerinden kurumsal iletişimi tartışmaktadır. Dört akademisyenin ortaya koyduğu (Uzunoğlu v.d., 2009) çalışmada ise kurumların sanal dünyada var olma gereklilikleri tartışılmakta ve öneriler sunulmaktadır. Bunların yanında kurumsal iletişimle ilgili makaleler de bulunmaktadır. Makalelerde ağırlıklı olarak (Pira ve Kocabaş, 2003), (Aytekin, 2007), (Karcıoğlu ve Kurt, 2009), (Yalçın, Seçkin ve Demirel, 2009), (Yayınoğlu, 2005), gelişen teknolojiyle birlikte çeşitlenen ortamlarda kurumsal iletişimin nasıl işlediği veya işleyeceği tartışılmaktadır. Ayrıca (Demirtaş, 2010), örgütsel iletişim ve verimlilik; (Halis, 2010) örgütsel iletişim ve iletişim tatmini; (Ada, Alver ve Atlı, 2008) örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık gibi çok çeşitli konularda da kurumsal iletişim konusunda yapılan çalışmalar mevcuttur. Ancak kurumların çevreleriyle iletişim kurma nedenlerini tüm sektörleri ele alıp, bunların iletişim uygulamalarını gazetelerdeki verileri tarayıp ortaya koyan temsili bir çalışma henüz bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu eksiklikten yola çıkılarak çevreyle iletişimde kurumsal nedenler adlı bu çalışma yapılmaktadır.

## Yöntem

Davranışlar ile ihtiyaçlar arasında paralel giden bir ilişki bulunmaktadır. İnsanların davranışlarından yola çıkarak öne sürülen bu tez kurumlar için de geçerli olmaktadır. İnsanların söylemlerinden, eylemlerinden yola çıkarak ihtiyaçları, bu davranışlarının nedenleri saptanabildiği gibi kurumların söylem ve eylemlerinden yola çıkarak bu yönde saptamalar yapılabilmektedir. Bu çalışmada kurumların gazeteler üzerinden söylediklerini ve yaptıklarını tarayarak kurumların çevreleriyle iletişim nedenlerini belirlemeyi hedeflemektedir.

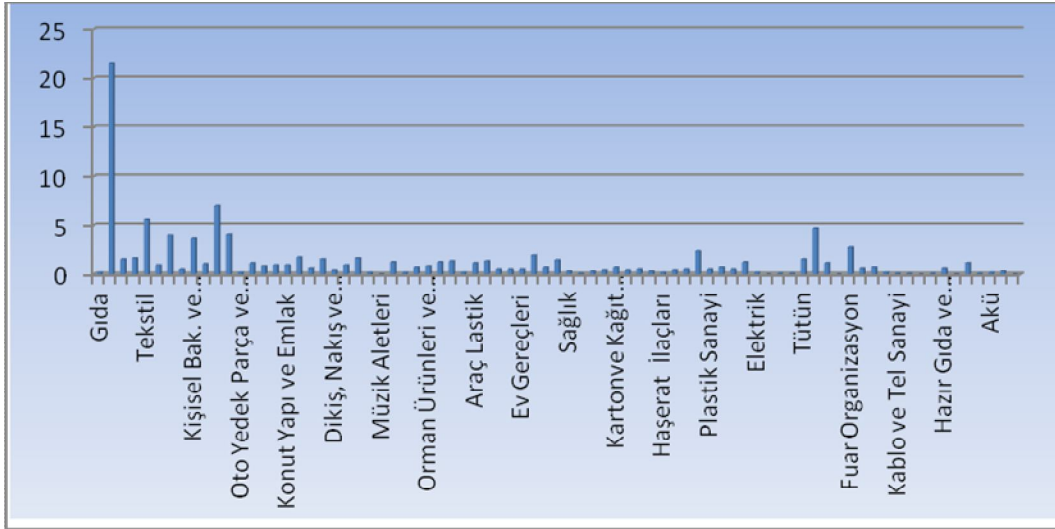
Çalışmada kurumların iletişim nedenlerini ortaya çıkarmada işlev görebilecek tarama modeli kullanılmaktadır. Taramada yazılı basın temel alınmış ve gazetelerin tirajları kıstas olarak konulmuştur. Gazete taraması aşamasında çalışma kapsamına Türkiye’de 1923-2000 yılları arasında yayımlanan ve basın tarihi açısından dönemin tirajı yüksek, etkin gazeteleri olan Cumhuriyet, Yeni Sabah, Vatan, Milliyet, Hürriyet, Sabah, Tan, Günaydın gazeteleri alınmıştır. Bu oranlar Basın İlan Kurumu’ndan ve Basın Tarihi Kitapları( Koloğlu, 1993; Kabacalı, 2000)’ndan derlenmiştir. Bu derleme sonucunda 1941, 1952, 1957, 1960, 1963 ve 1965-2000 yıllarındaki oranlara ulaşılmıştır. Diğer yıllarda satış rakamlarına ulaşamadığı için bu yıllar araştırma dışı bırakılmıştır.

**Tablo 1. Gazeteler ve Veri Oranları**



Gazetelerin satış oranları esas alınarak tarama yapıldığından, Hürriyet Gazetesi’nin yıllar itibariyle satış oranlarının diğer gazetelere oranla daha çok olması verilerin yoğunlukla bu gazeteden elde edilmesi sonucunu getirmiştir. Ancak Sabah, Milliyet, Günaydın, Cumhuriyet, Vatan, Yeni Sabah ve Tan gibi çok değişik gazetelerin de ele alındığı göz ardı edilmemelidir. Bu sekiz gazeteden toplamda 15 bin 676 veri toplanmıştır.

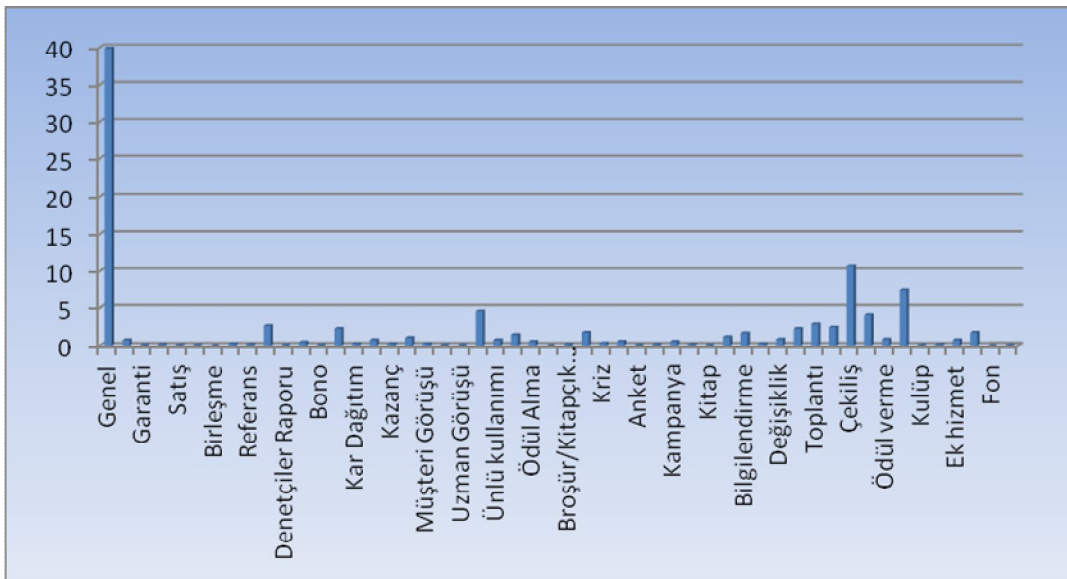
Tüm alanı kapsayan temsili bir çalışma yapmak amacıyla sektör ve kurum ayrımı yapılmamıştır. Gazetelerde verileri bulunan kurumların tümü çalışmaya dahil edilmiştir. Kurumların bu sekiz gazetede yer alan haber, ilan (iş ilanları hariç), duyuru ve reklamları dikkate alınmış, bunların içeriğindeki unsurlardan yola çıkılarak parametreler belirlenmiş ve bunlar doğrultusunda tarama yapılmıştır. Gazete taraması Haziran-Kasım 2010 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 17.0 programı kullanılarak değerlendirilmiş, grafikler ise Microsoft Excel programında hazırlanmıştır.

**Tablo 2. Kurumların Sektörlere Göre Dağılımı**

Veriler sektör bazında incelendiğinde finans, elektrik gereçleri ve elektronik, başı çekmektedir. Bunu tekstil, otomotiv, gazetecilik ve matbaacılık, kişisel bakım ve kozmetik, gıda, fuar ve organizasyon, alkol ve tütün, alışveriş merkezi ve mağaza, temizlik ürünleri, alkolsüz içecek, sigorta, ısıtma ve soğutma ürünleri, ulaşım ve kargo, şeker ve çikolata, ilaç, orman ürünleri ve mobilya, et ve et ürünleri, süt ve süt ürünlerinin takip ettiği görülmektedir.

### Bulgular

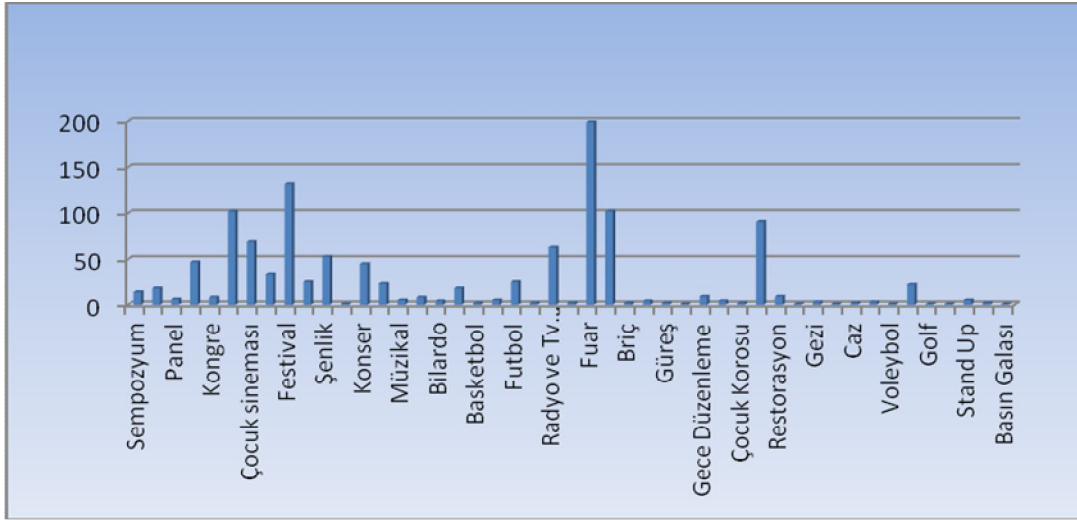
Ana kategoriler, etkinlik, yarışma,, toplantı, açılış, yenileme, kutlama, bilgilendirme, gelişme, ödül verme, değişiklik, ek hizmet, bayilik, kurum yayını, kulüp, davet gibi kategoriler doğrultusunda kurumların çevreleriyle iletişim nedenleri tartışılmaktadır.

**Tablo 3. Ana Kategorilerin Dağılımı**



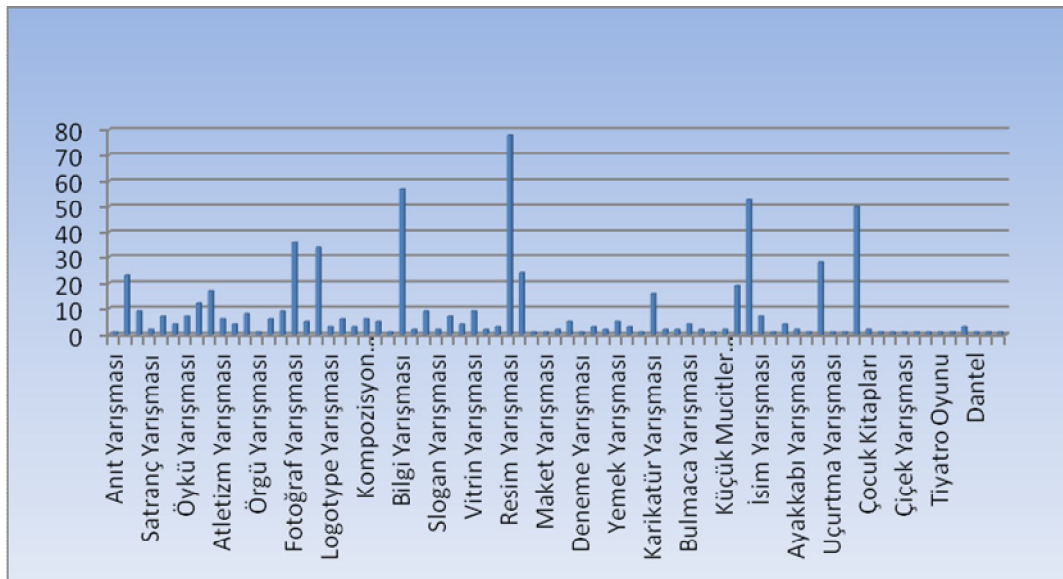
Veriler ana kategoriler bağlamında incelendiğinde genel olarak nitelendirilen (içinde kurum yada ürün/hizmetin adı ve kendisinin olduğu bunun dışında herhangi bir bilgi bulundurmayan) veriler çoğunluktadır. Bunu kurumların yaptığı veya yapacağı etkinlik, ilan, duyuru ve haberleri, kurumların hedef kitleleri için düzenledikleri çekilişlerle ilgili veriler, bilanço, tahvil, halkla arz gibi finansal alandaki çalışmalar takip etmektedir. Ayrıca toplantı, açılış, yenileme, özel haber, kutlama, promosyon, gelişme, ödül verme, değişiklik, ünlü kullanımı, ek hizmet, kampanya, teşekkür, ödül alma, kriz, bayilik, müşteri görüşü ve işbirliğini yansıtan veriler de yer almaktadır.

**Tablo 4. Etkinlik Kategorisi**



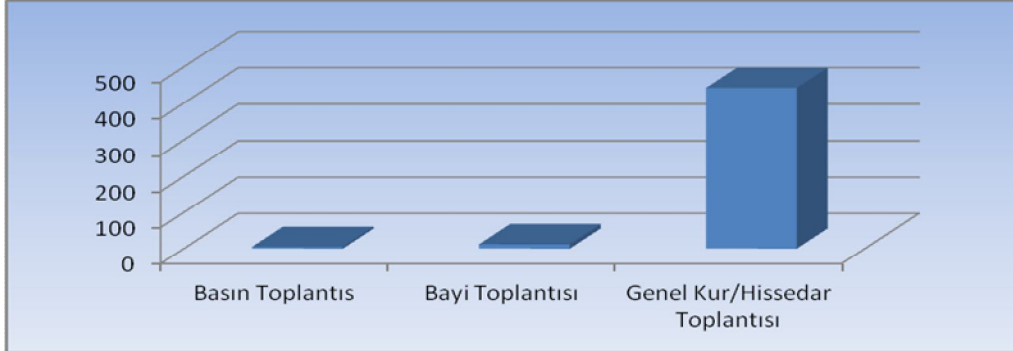
Kurumların etkinliklerine bakıldığında yarışmaların öncelikli olduğu görülmektedir. Bunu fuar, festival, sergi, çocuk tiyatrosu, etkinlik programı duyuruları, çocuk sineması, radyo ve tv programı, konferans, şenlik, konser, tiyatro ve sinema, gün ve hafta, futbol, defile, bienal, tenis, seminer, sempozyum gibi uygulamalar izlemektedir.

**Tablo 5. Yarışma Kategorisi**



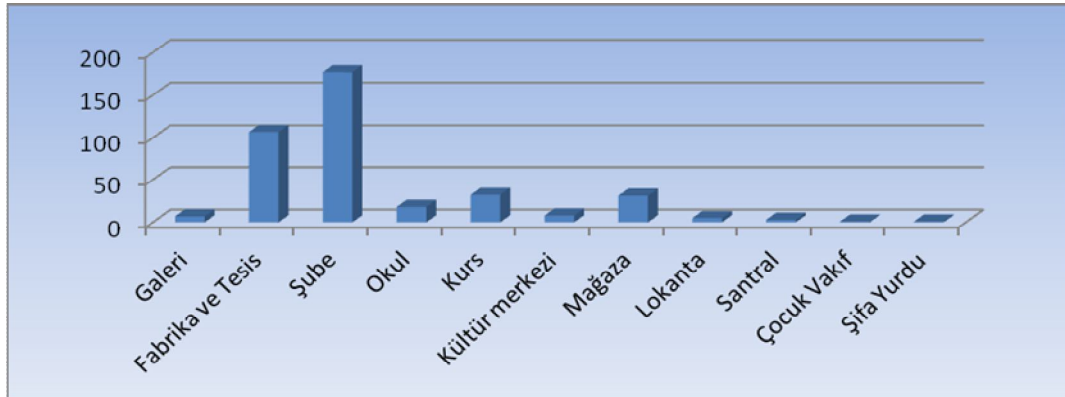
Yarışma ana kategorisi ele alındığında kurumların özellikle resim yarışması, bilgi yarışması, ralli, fotoğraf yarışması, amblem yarışması, güzellik yarışması, macera yarışması, müzik yarışması, proje yarışması, desen yarışması, karikatür yarışması, dans yarışması ve kendi faaliyet alanlarına özgü örgü yarışması gibi yarışmaları düzenledikleri ya da destekledikleri ortaya çıkmıştır.

**Tablo 6. Toplantı Kategorisi**



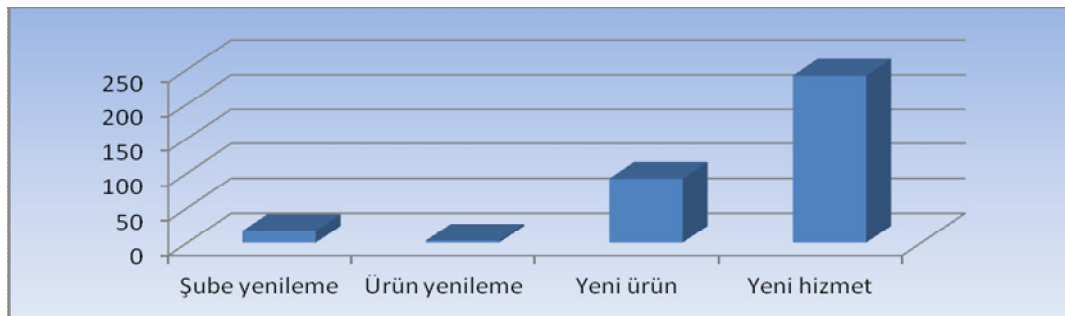
Kurumların özellikle genel kurul ve hissedarlar toplantısı düzenledikleri bunu bayi toplantısı ve basın toplantısının takip ettiği görülmektedir.

**Tablo 7. Açılış Kategorisi**

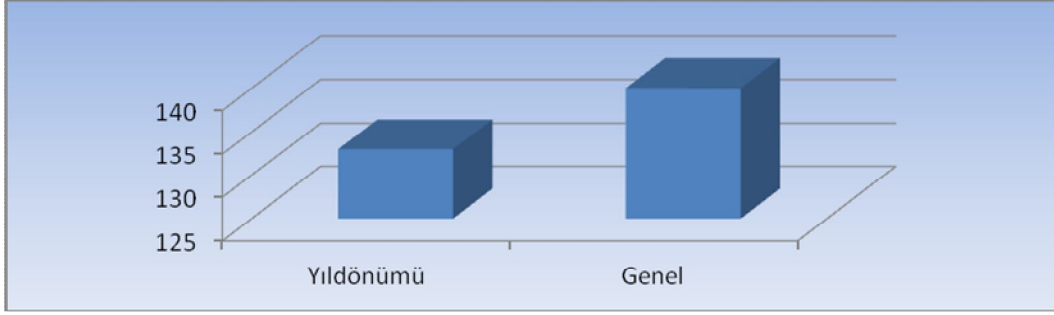


Kurumlar herhangi bir şube ve yeni bir fabrika ve tesis açtıklarında bunu hedef kitlelerine duyurma ihtiyacını öncelikle hissetmektedir. Ayrıca kurumların kurs, okul, kültür merkezi ve vakıf açtıkları da görülmektedir.

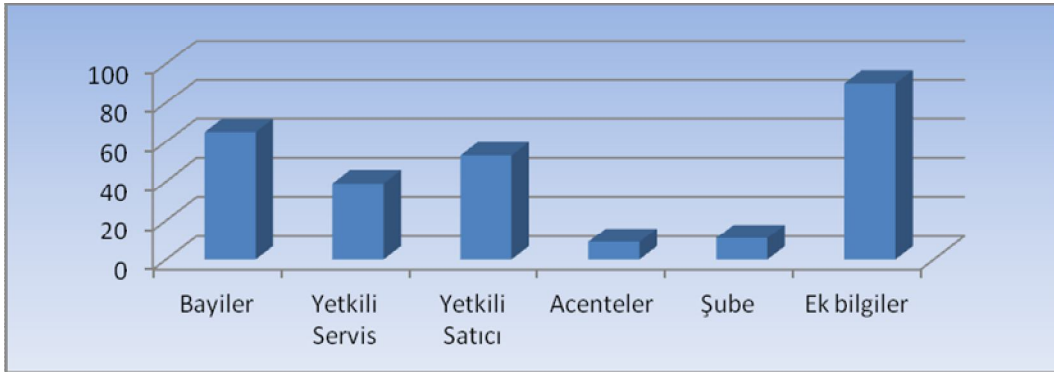
**Tablo 8. Yenileme Kategorisi**



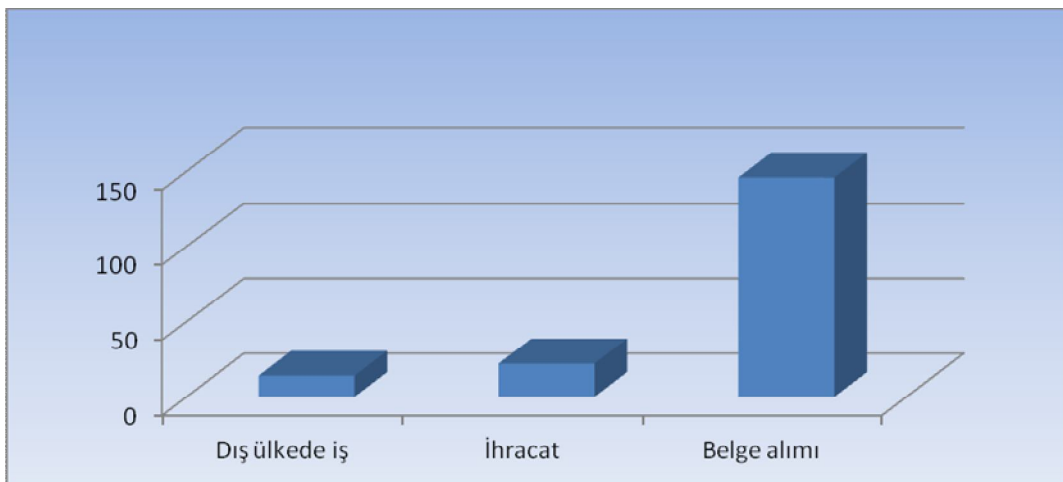
Kurumlar yeni ürün yada hizmet çıkardıklarında, ürünlerinde ve şubelerinde yenilemeler yaptıklarında bunu hedef kitleleriyle paylaşmaktadır.

**Tablo 9. Kutlama Kategorisi**

Kurumlar kendi bünyelerinde meydana gelen önemli olayları ve toplumda sevinç yaratan başarıları ve diğer işletmelerde meydana gelen önemli durumları göz ardı etmemektedir. Bunu yayınladıkları kutlama mesajlarıyla göstermektedir. Ayrıca bireylerin doğum günü kutlamaları gibi kurumların da doğum günlerini önemsedikleri ve kutladıkları veriler sonucu ortaya çıkmaktadır.

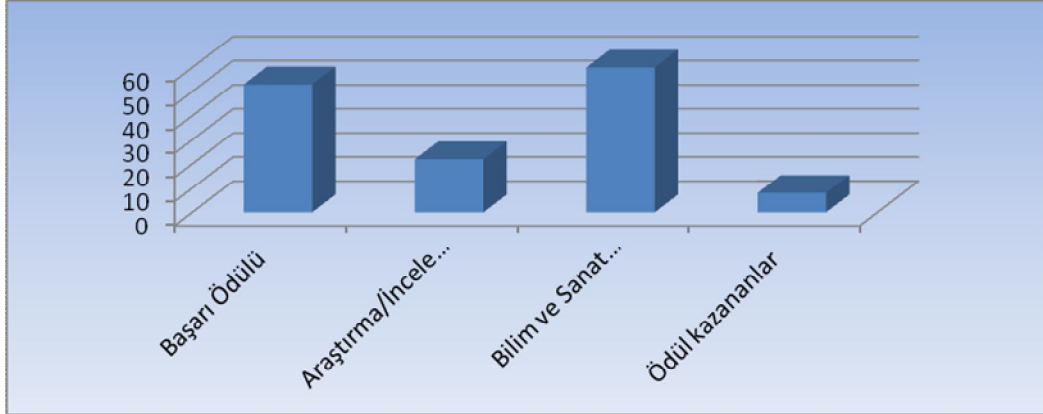
**Tablo 10. Bilgilendirme Kategorisi**

Kurumların bayilerini, yetkili satıcı ve servislerini ilan etmeleri, duyurmaları onların hedef kitlelerine kolaylık sağlamayı önemsediklerini ortaya koymaktadır. Kurumlar ayrıca ürün ve hizmetleriyle ilgili hedef kitleye yol gösterici bilgiler de sunmaktadır. Bu ek bilgiler adı altında yer alan verilerden anlaşılmaktadır.

**Tablo 11. Gelişme Kategorisi**

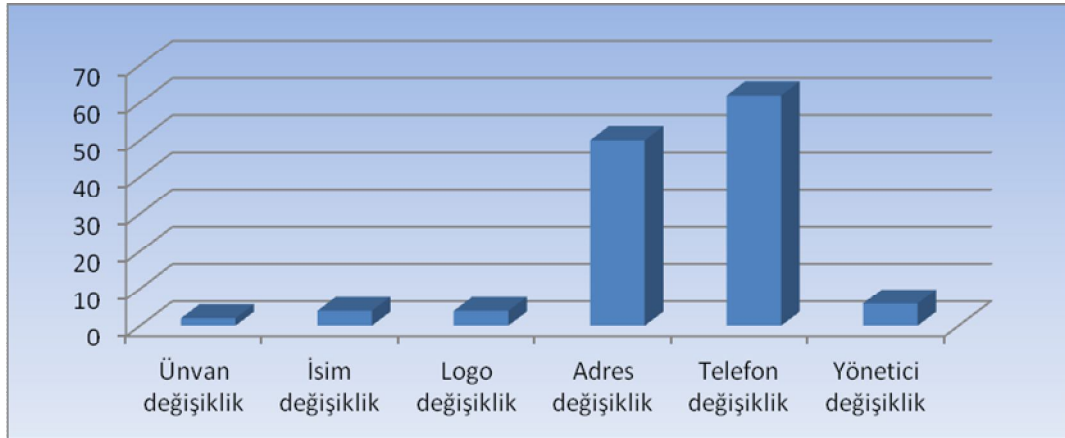
Kurumlar, yaşam evrelerini uzatmak için belli standart ve kaliteye ulaşma ve değişimi yakalama çabasıdadır. Kurumlar bu yöndeki çabalarını aldıkları çeşitli kalite, yönetim standardı ve yeterlilik belgeleriyle, ihracat ve dış ülkede yaptıkları yatırımlarla kanıtlamaktadırlar. Bu bağlamda kurumların belge alımı, dış ülkelere yapılacak ihracat ve orada yapılacak yatırımları duyurdukları görülmektedir.

**Tablo 12. Ödül Verme Kategorisi**



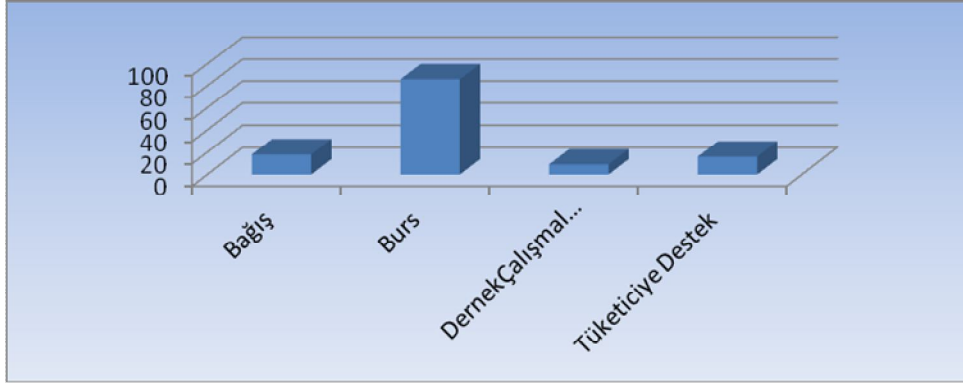
Kurumlar, toplumsal alanda gelişmelere yol açıcı bilim sanat faaliyetlerini önemsemekte ve desteklemektedir. Toplumun ekonomik ve sosyal yükselticileri olarak kurumların bilim ve sanat alanında bilim adamları ve sanatçıları, başarı gösteren öğrencileri destekledikleri görülmektedir. Kurumların ayrıca ödül kazananları gurur duyulacak bir unsur olarak ilan ettikleri görülmektedir.

**Tablo 13. Değişiklik Kategorisi**



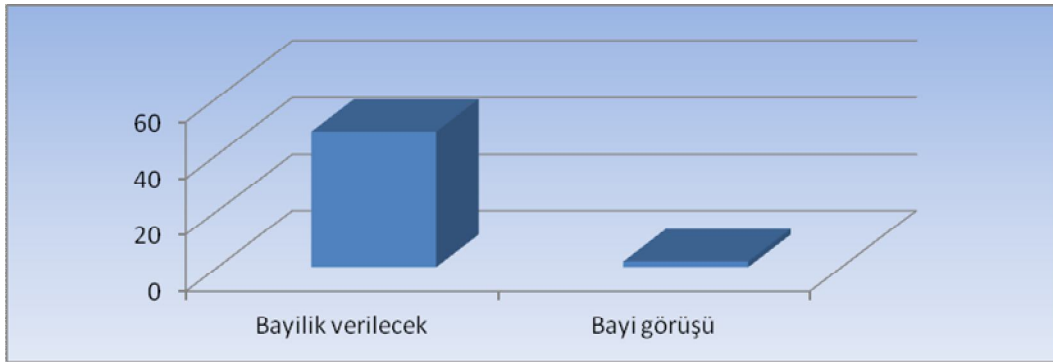
Kurumlar bünyelerinde gerçekleştirdikleri değişiklikleri de hedef kitleleriyle paylaşmak zorundadır. Buradaki herhangi bir kesinti hedef kitlelerle iletişimi sekteye uğratmaktadır. Bu bağlamda elde edilen veriler incelendiğinde kurumların telefon, adres değişikliklerini öncelikle bildirdikleri saptanmıştır. Bunu yönetici değişiklikleri, isim, logo ve unvanlarında yaptıkları değişiklikler takip etmektedir.

**Tablo 14. Ek Hizmet Kategorisi**



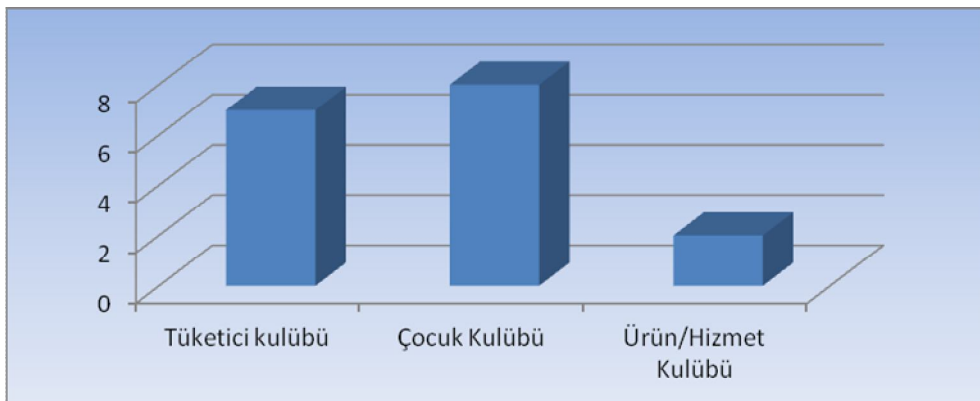
Kurumlar, sosyal sorunlara eğilerek kârlılık gibi özel çıkarlarıyla toplumun çıkarlarını dengelemek durumundadır. Bunun bilincinde olan kurumların burs, bağış, tüketicilere destek ve sivil toplum kurumlarına destek gibi çalışmalar yürüttükleri görülmektedir.

**Tablo 15. Bayilik Kategorisi**



Kurumların gazete üzerinden en önemli stratejik ortaklıklarından biri olan bayi iletişimini yaptıkları, kendileriyle çalışan bayilerin görüşlerine yer vererek de güven oluşturmaya çalıştığı ortaya çıkan diğer bir sonuçtur.

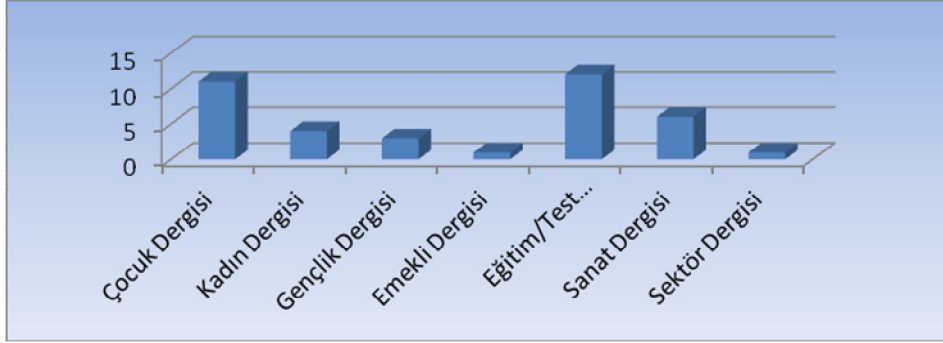
**Tablo 16. Kulüp Kategorisi**



Anne ve babanın alışveriş davranışının önemli tetikleyicisi olan çocuklarla küçük yaşlarda kurulacak bağ, onların ilerleyen yaşlarda tercihini o kurum ya da marka yönünde yapmasını sağlamaktadır. Bunun farkında olan kurumlar bugünün ve geleceğin tüketicileri olan çocukları göz ardı etmemektedir. Bu saptama kurumların bu

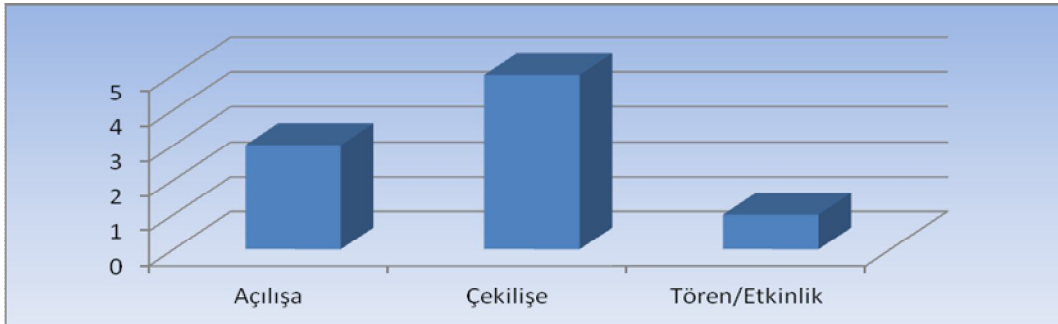
yönde yaptıkları uygulamalardan ortaya çıkmaktadır. Örneğin çocukları kurum taraftarı yapmak için önemli bir girişim olan çocuk kulübü kurmak gibi. Ayrıca tüketicilerinden gönüllü pazarlama ordusu yaratmak isteyen kurumların tüketici kulüpleri ve ürün ve hizmet kulüpleri kurdukları da görülmektedir.

**Tablo 17. Kurum Yayınları Kategorisi**



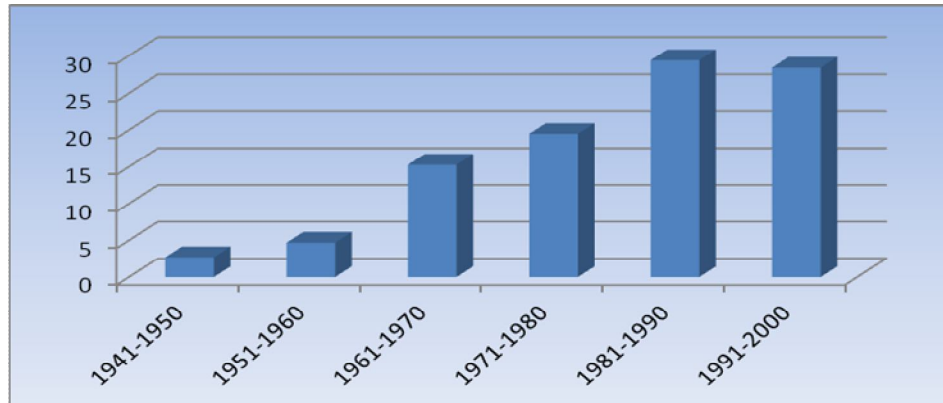
Kurumların hedef kitlesi olan veya potansiyel hedef kitlesi olabilecek çocuklar ve gençler için eğitim dergileri, çocuk ve gençlik dergileri çıkarması bu bağlamda göz ardı edilemeyecek diğer uygulamalardır. Ayrıca sanat dergisi ve diğer önemli hedef kitle olan kadınlar için çıkarılan kadın dergisi, emekli dergisi ve sektör dergisi de kurumlar için önem teşkil etmektedir.

**Tablo 18. Davet Kategorisi**



Etkinlikler kurumların bir çeşit vitrini gibi işlev gören ve onları hedef kitlesiyle buluşturan platformlardır. Bunun bilincinde olan kurumların düzenledikleri çekiliş, açılış yada diğer organizasyon ve etkinliklerine hedef kitlelerini davet ettikleri görülmektedir.

**Tablo 19. On Yıllık Periyotlara Göre Veri Dağılımı**



On yıllık periyotlara bakıldığında verilerde geçmişten günümüze orantılı bir artış göze çarpmaktadır. Kurumların 1941-1950 yıllarında genel olarak nitelendirilen içinde değişik bir amaç taşımayan veriler dışında çekiliş, ihale, bilanço, toplantı, etkinlik, bilgilendirme, ürün ve fiyat, kutlama, açılış, garanti, indirim, kampanya, yenileme, bono, ortak/hissedar, özel haber, değişiklik, ek hizmet gibi çeşitli nedenlerle yapılan uygulamalar göze çarpmaktadır.

1951-1960 yıllarındaki veriler ele alındığında genel dışında, kurumların yoğunlukla çekiliş, ardından yarışma ve etkinlik, açılış, bilanço, değişiklik, promosyon, kutlama, bilgilendirme, yenileme, toplantı, tahvil, ek hizmet, kriz, ürün ve fiyat, garanti, indirim, temel atma ve gelişme gibi amaçlarla yapılan uygulamalar görülmektedir. Ayrıca hedef kitleyle iletişimde kurumların elçi olarak müşterilerini kullanmaya başladıkları saptanmaktadır.

1961-1970 yıllarındaki kurumların çalışmaları incelendiğinde genel kategorisi haricinde çekiliş, yarışma ve etkinlik, açılış, değişiklik, yenileme, kutlama, bilanço, ürün ve fiyat, ek hizmet, promosyon, kriz, özel haber, bilgilendirme, tahvil, indirim, broşür ve kitapçık gönderme, teşekkür, toplantı, kampanya, gelişme, ortak, hissedarlar ve hisse, taksit, davet, garanti, temel atma, referans, halka arz, kazanç, ödül alma, işbirliği, ödül verme, satış, kâr dağıtımı, anket, kulüp, bayilik gibi nedenlerle iletişim kurmaktadırlar. Önceki dönem görülen müşteri görüşü verisi bu dönem artış göstermiş ve çalışanların görüşlerine de yer verilmiştir. Bu saptamalar günümüzde ağızdan ağza pazarlama olarak çokça dile getirilen sadık hedef kitleler yaratma ve bu sadık kitleleri elçi olarak kullanma durumunun o dönem önemsendiğinin göstergesi olarak görülmektedir. Ayrıca bu dönem kurumlar mesajlarında kendi alanlarındaki uzman görüşlerine de yer vermektedir.

1971-1980 yıllarında ise kurumların özellikle genel, yarışma ve etkinlik, çekiliş, tahvil, toplantı, ortak/hissedar, yenileme, açılış, bilanço, kutlama, bilgilendirme gibi amaçlar doğrultusunda iletişim kurdukları görülmektedir. Bunları hisse, ödül verme, değişiklik, teşekkür, ek hizmet, kâr dağıtımı, kampanya, promosyon, gelişme, referans, özel haber, halka arz, ödül alma, bayilik, dergi, işbirliği, broşür ve kitapçık gönderme, kulüp, kriz, kazanç, anket, indirim, uzman görüşü, ürün ve fiyat, müşteri görüşü, çalışan görüşü, kurum gazetesi, garanti, satış, taksit, gibi nedenlerle yayınladıkları mesajlar izlemektedir.

1981-1990 yıllarında ise kurumların genel, etkinlik ve yarışma, çekiliş, bilanço, toplantı, özel haber, açılış, kutlama, yenileme, promosyon, bilgilendirme, ödül verme, tahvil, ortak/hissedar, değişiklik, gelişme, ek hizmet, teşekkür, kazanç, bayilik, dergi, kâr dağıtım, kriz, denetçiler raporu, hisse, kampanya, temel atma, işbirliği, referans, ödül alma, halka arz, bono, ürün ve fiyat, müşteri görüşü, çalışan görüşü, garanti, indirim, fon, broşür/kitapçık gönderme, birleşme, satış, anket, kitap, ihale, davet, kulüp, taksit gibi nedenlerle iletişim kurdukları görülmektedir. Bu dönem kurumların özel haber uygulamalarına ağırlık verdikleri görülmektedir.

1991-2000 yıllarındaki veriler ele alındığında ise kurumların iletişim amaçları genel, etkinlik ve yarışma, çekiliş, yenileme, gelişme, bilgilendirme, bilanço, özel haber, açılış, promosyon, halka arz, toplantı, ürün ve fiyat şeklinde sıralanmaktadır. Bunları kutlama, ödül alma, ödül verme, kampanya, ek hizmet, ortak/hissedar, teşekkür, kriz, işbirliği, bayilik, değişiklik, kazanç, referans, indirim, temel atma,



müşteri görüşü, kulüp, hisse, kitap, dergi, garanti, denetçiler raporu, birleşme, kâr dağıtımı, çalışan görüşü, satış, anket, ihale, fon, bono takip etmektedir.

### **Tartışma ve Sonuç**

Kurumların iletişim sebeplerinin ağırlıklı ekonomik ve sosyal amaçlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Kazanç, halka arz, kâr dağıtımı, birleşme, ortaklık, işbirliği, toplantı, finansal/sermaye artırım, hisse senetleri/hisse satış, tahvil (satış/çıkacak/ödeme), denetçiler raporu, ihale, bilanço, hissedarlar/ortaklar gibi unsurların yüksek oranı, ekonomik unsurların kurumların iletişimini güdülemedeki önemini göstermektedir. Ayrıca müşterilere yönelik ürün ve fiyat, indirim, taksit, satış, garanti, bilgilendirme, gibi ekonomik olgularda göz ardı edilmemelidir. Sosyal alanda ise etkinlik, yarışma, çekiliş, kutlama, kurumsal yayınlar, kulüp gibi uygulamalar yoğunlukla kurumların iletişim nedenleri arasında yer almaktadır. Adres, telefon, yönetim, isim, logo gibi değişiklikler, ürün, hizmet, şube yenileme gibi yapılan yenilikler, temel atma, açılış, belge alımı, yatırım için dış ülkeye gitme, ihracat yapma, ödül alma ve ödül verme gibi gelişmeler de kurumların iletişim kurma saikleri arasındadır. Kurumlar için ek hizmet olarak nitelendirilebilecek bağış, burs, kişi ve sivil toplum kuruluşlarına destek, eğitim kampanyaları gibi sosyal sorumluluk ve sponsorluk çalışmaları, promosyon faaliyetleri, reklam ve tanıtım kampanyaları da kurumların iletişim kurmasını gerektiren uygulamalar olarak göze çarpmaktadır. Ayrıca kriz olarak nitelendirilebilecek kurumların iç ve dış çevrelerinde karşılaştıkları olumsuzluklar da göz ardı edilmemesi gereken diğer bir kurumsal iletişim güdüleyicisidir. Tüm bunlar kurumların basın bültenlerine haber değeri veren ve kurumların medyada yer alma şansını yükselten unsurlarla örtüşmektedir.

Kurumların medyada yer almasını kolaylaştıran unsurlar: bir işletmenin kurulması, yeni bir iş kurmak, yeni bir ürünü piyasaya sunmak, yıldönümü kutlamak, promosyon duyurusu yapmak, kurumun yeniden yapılanmasını duyurmak, ofis taşımak, şube ya da uydu ofis açmak, ödül almak, göreve atanmak, hayırsever etkinliğe katılmak, ortaklık duyurusu yapmak, kurum ya da ürün adı değişikliği, kurumda yeni bir kurulun ya da danışmanların seçilmesi, yönetici yada yönetim değişikliği, yeni ve önemli bir müşteri kazanmak, kurumun genişlemesi ya da yenilenmesi, bir zorluğu yenmek ya da bir sıkıntının üstesinden gelmek, sertifika almak, araştırma ya da anket yapmak, ödül vermek, sponsor olmak şeklinde sıralanmaktadır (Okay,2005; <http://www.kurumsalhaberler.com/pr/basin-bulteni-ne-zaman-hazirlanir.aspx>). On yıllık periyotlara bakıldığında verilerde geçmişten günümüze orantılı bir artış göze çarpmaktadır. 1951-1960 ve 1961-1970 yıllarında krizle ilgili verilerin benzer sıralamada olduğu ortaya çıkmaktadır. 1971-1980 yılları arasında ise ekonomik verilerin ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir. 1981-1990 yıllarında da kurumların halkla ilişkiler tekniği olarak anılabilecek özel haber çalışmalarının yoğun olduğu göze çarpmaktadır. 1991-2000 yıllarında ise kurumların yenileme yönündeki faaliyetlerinde artış olduğu gözlenmektedir. On yıllık periyotlar genel olarak incelendiğinde ilk sıraları çekiliş, etkinlik ve yarışma gibi uygulamalar almaktadır.



### Kaynakça

- Babacan, E. Ve Ekiz, H. E.(2008). Örgütsel İletişim ve İç Halkla İlişkiler Uygulamalarının Etkinliğinde İnternetin Rolü, Nilay Başok Yurdakul(Ed), *Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak* içinde(s.251-276). Ankara:Nobel Basımevi.
- Bilbil, E. K.(2008). Kurumsal İletişim Aracı Olarak Web Sayfalarının Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Analizi. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı: 32, 67-79
- Erdoğan, İ.(2002). İletişimi Anlamak. Ankara: Erk Yayınları
- Erdoğan, İ.(t.y.).İletişim Ve İhtiyaç Bağı.  
<http://www.irfanerdogan.com/intro2com/need2com.html>, 20 Mayıs 2011
- Huang, N., B. H. Kleiner,(2005). New Developments Concerning Corporate Communications. Management Research News, Vol. 28, No.10, 57-64
- Kabacalı, A.(2000). Türkiye’de Matbaa Basın ve Yayın. İstanbul:Literatür Yayıncılık.
- Kadıbeşegil, S.(2009). Şimdi Stratejik İletişim Zamanı. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Kaya, B. (2003). Bütünleşik Kurumsal İletişim. Ankara:Siyasal Kitabevi.
- Koloğlu, O.(1993). Türk Basını. Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Küçük, F.(2005). Kurum İmajı Açısından Kurumsal İletişim. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 45-52.
- Okay A., Okay A.(2005). Halkla İlişkiler ve Medya. İstanbul: Mediacat Yayınları
- Okay, A. (2005). Kurumsal İletişim ve Kurum Kimliği. Rüveyda Akyürek(Ed.) *Kurumsal İletişim Yönetimi* içinde(s.1-22). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özdemirci, F.(2006, Mayıs). Kurumsal İletişim Ve Belge Yönetimi. I. Uluslararası Bilgi Hizmetleri Sempozyumu’nda sunulan bildiri, İstanbul.
- Solmaz, B. (2007). Kurumsal İletişim Yönetimi. Konya: Tablet Yayınları.
- Tutar, H. (2009). Örgütsel İletişim. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Uzunoğlu, E. v.d. (2009). İnternet Çağında Kurumsal İletişim. İstanbul: Say Yayıncılık.
- Vural, Z. B. A.(2008). Örgütsel İletişim ve Örgütsel Etkinlik. Nilay Başok Yurdakul(Ed.), *Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak* içinde(s.85-112). Ankara:Nobel Basımevi.  
<http://www.kurumsalhaberler.com/pr/basin-bulteni-ne-zaman-hazirlanir.aspx>, 3 Haziran 2011

## **Institutional Causes of Environmental Communication: A Research About Institutional Data on Newspapers**

**Nesrin CANPOLAT**  
Niğde University  
[nesrincanpolat@hotmail.com](mailto:nesrincanpolat@hotmail.com)

### **Introduction**

Communication, is a social system where people and institutions interact with each other, it is claimed that thoughts turn into actions, actions into learning, learning turn into making decision can be realized by communication. Communication functions can be listed as giving information, inspection, direction, communicate information and skills, training, expressing feelings, warning, taking the necessary roles and they are the aspects which show the communication causes of institutions (Özdemirci, 2006, p.2; Tutar, 2009, p. 164). Peoples need for communication and less chance of survive alone are also valid for institutions. The primary communication need of institutions is to show their existence. These are followed by, institutions influence on target mass, developing institutional image among financial community, media's role on institutional activities, making institutional problems understood by workers, distributors and affected masses, effecting law makers and arrangers who can affect the institution, forming a pride between community members and workers, developing institution's image in public, forming an institution pride and creating a change in attitude in target mass (Bilbil, 2008, Okay, 2005). Institutions, exist in a complex environment where they get affected from their surroundings and also affect their surroundings; it is an aspect which consists of institutional messages and their flow, aim, direction and tools; institutional communication is a process where institutions play the leading role but its content is formed by people, their emotions, attitudes, behaviour, relation and skills (Babacan and Ekiz, 2008) By taking people's expressions and actions as a basis, their needs, the causes of these behaviours and expressions. This is also valid for institutions. These conclusions can also be made by the institutions expressions and actions. In this study, by scanning, the institutions sayings and actions from newspapers, environmental communication causes of institutions are tried to be determined.

### **Methodology**

In the study, scanning model is used for determining the communication causes of institutions. In the scanning, pres is taken as a basis and newspapers circulation is put as a criterion. In Turkey, the biggest circulated newspapers published between 1923-2000 such as Cumhuriyet, Yeni Sabah, Vatan, Milliyet, Hürriyet, Sabah, Tan, Günaydın are put into the scanning scope. These ratios were arranged from Press Advertisement Foundation and Press History Books ( Koloğlu, 1993; Kabacalı, 2000) . As a result of this arrangement, it is reached to the ratios in 1941, 1952, 1957, 1960, 1963 and 1965-2000. Since, it can not be reached to the numbers in other years, these years are out of research. Institutions news, advertisement (except job advertisements), announcement and advertisements were taken into account, parameters were formed according to the

aspects within their content and scanning was made. Newspaper scanning was made between June-November 2010. Data obtained as a result SPSS 17.0 (Statistical Package for Social Sciences) programme. Graphics are prepared in Microsoft Excel and the obtained data were evaluated.

### **Conclusion**

In the research, it is seen that institutions communicate for economic and social aims..In economic sense, gain, public offer, profit distribution, union, partnership, cooperation, meeting, financial/capital increase, shares/share sale, bond (sales/payment), inspectors report, tender, balance sheet, shareholders/partners are important. It is followed by product and price, discount, installment, sales, guarantee, giving information towards customers. In social area, applications such as activity, sweepstake, celebration, institutional journals, club can be seen. Changes such as address, telephone, managment, name, logo, renewals such as product, service, branch renewal, developments such as foundation, opening, getting document, going to foreign countries for investment, export, getting award or giving award are the other communication reasons. Social responsibility and sponsorship works such as donation, scholarship, support to people and non governmental organizations, education campaigns, promotional activities, advertisement and promotion campaigns are the application which institutions should communicate. Also, other institutional communication motivator is the negativities that institutions face inside and outside. When looked to the ten year periods, a proportional increase can be seen from past till now. When looked to the 1951-1960 and 1961-1970, it is seen that data about crisis has the similar ranking. Between 1971-1980, it is seen that economic data is on the first row. Between 1981-1990, it is seen that institutions special news studies as a public relations technique was striking. Between 1991-2000, an increase was seen in the renewal of institutions. In the ten years periods, generally, sweepstake, activity and competition are the leading applications.



## İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılık: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

*Political Discrimination In The Process Of Employee  
Recruitment and Work Life in the Organization: A Study at  
Hotel Establishments*

**Mehmet YEŞİLTAŞ**  
Gazi Üniversitesi  
[ymehmet@gazi.edu.tr](mailto:ymehmet@gazi.edu.tr)

**Ömer Emre ARSLAN**  
Sinop Üniversitesi  
[omeremrearslan@gmail.com](mailto:omeremrearslan@gmail.com)

**Rahman TEMİZKAN**  
Osmangazi Üniversitesi  
[rahmantemizkan@hotmail.com](mailto:rahmantemizkan@hotmail.com)

### Özet

Bu araştırma, işletmelerde işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında işgörenlere yönelik siyasi ayrımcılığın var olup olmadığını işgören ve yönetici algılamalarıyla ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu kapsamda, Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 407 işgörene ve 108 yöneticiye anket uygulanmıştır. Araştırmada katılımcıların demografik ve işletmeye ilişkin özellikleri frekans ve yüzde dağılımlarıyla analiz edilmiştir. Bununla birlikte, katılımcıların anketin ikinci bölümünde yer alan her bir ifadeye ilişkin görüşleri frekans ve yüzde dağılımlarının yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değeri hesaplanarak çözümlenmiştir. İşletmelerde işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık yapıp yapılmadığına ilişkin işgören ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem için t-Testi, yönetici ve işgörenlerin işletmelerde işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık yapıp yapılmadığına ilişkin görüşlerinin demografik ve işletmeye ilişkin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği, iki grup için bağımsız örneklem için t-Testi, ikiden fazla grup için ise varyans analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada, katılımcıların her iki süreç açısından az düzeyde de olsa siyasi ayrımcılık yapıldığını düşündükleri ortaya konulmuştur. Bu bulgular ışığında, işletmelerde siyasi ayrımcılığın ortadan kaldırılmasına yönelik ve ileride yapılabilecek bilimsel araştırmalara dair öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Ayrımcılık, Siyasi Ayrımcılık, İşgören Seçim Süreci, Örgüt İçi İş Yaşamı.

### *Abstract*

*This study sets out to find out whether there is a political discrimination towards the employee recruitment and work-life in the organization by the perceptions of employees and employers. Within this scope, a questionnaire was administered to 407 employees and 108 managers in Ankara at 4 and 5 star hotels. The characteristics of the participants have been analyzed through frequency and percentage distributions. Besides, the opinions of the participants on the statements, in the second part of the questionnaire were analyzed through arithmetic average and standard deviation. In order to find out whether the opinions about political discrimination of the employees and the managers differ significantly in terms of the process of recruitment and the organizational life and to find out whether there is political discrimination during the process of recruitment and in the organizational environment differ in demographic features and organization-related features t-Test and for independent samples for more than two groups variance analysis was employed. In the research, it is stated that the participants have thought that political discrimination took place in terms of both processes, even though at a low level. Within the light of these findings, some suggestions were put forward in order to eliminate political discrimination in organizations.*

**Keywords:** *Discrimination, Political Discrimination, Process of Employee Recruitment, Work-Life in The Organization.*

### **Giriş**

Ayrımcılık kavramının araştırılmasına ilişkin günümüzde birçok çalışma yapılmaktadır. Bu çalışmalar, özellikle uluslararası literatürde, işletmelerde ayrımcılık konusu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü'ne (ILO) göre, iş yaşamında ayrımcılık kavramı; ırk, renk, cinsiyet, din, siyasi düşünce, ulusal veya sosyal menşe bakımından yapılan iş veya meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutma olarak ifade edilmiştir (ILO, 1958). İş yaşamında ayrımcılık ile ilgili yapılan bazı araştırmalar (Lahti, Liebkind ve Perhoniemi, 2007; Shaffer, Joplin, Bell, Lau ve Oguz, 2000; Mullins, 2006; Charles ve Grusky, 2005; Schumann, 2001; Hamermesh ve Biddle, 1994; Daft, 1991) işgören seçim sürecindeki ayrımcılıkları, bazı araştırmalar ise (Mayatürk, 2006; Pogrebin, Dodge ve Chatman, 2000; Grossman, 2005; Woods ve Kavanaugh, 1994; Rauch, 1995; Warr, 1994; Lazaradis ve Wickens, 1999) işletmelerde işgören konumunda olan çalışanlara karşı performans değerlendirme, terfi, ödüllendirme gibi örgüt içi çalışma yaşamında yapılan ayrımcılıkları konu almıştır. Yapılan çalışmalarda cinsiyet, ırk ve etnik köken, din, ağırlık ve boy, yaş, engellilik gibi insanların doğuştan sahip olduğu veya sonradan edinilen özelliklerine karşı yapılan ayrımcılık incelenmiştir. Ayrımcılık tanımı içerisinde, ayrımcılığa konu olan unsurlardan birisi olan “siyasi düşünce” ise birey açısından sonradan edinilen bir özelliktir. Dolayısıyla bireyin bir dine inanması veya bir etnik kökene, milliyete mensup olması ne kadar kabul edilebilir bir durum ise, bireyin siyasi bir düşünceye sahip olması da o kadar kabul edilebilir bir durumdur ve bundan dolayı birey ayrımcılığa uğramamalıdır. Buradan hareketle bu araştırmada, işletmelerde işgören seçim sürecinde ve örgüt içi iş yaşamında işgörenlere siyasi ayrımcılık yapıp yapılmadığına ilişkin işgören ve yöneticilerin düşünceleri incelenmiştir.

## Ayrımcılık

Ayrımcılık çok farklı şekillerde ve değişik aşamalarda kendini gösteren bir olgudur. Irkçılık, taciz ve yaş ayrımcılığı gibi değişik alanlarda var olabilir (Sincoff, Slonaker and Wendt, 2006; Borooah, 1999). Mathis ve Jackson'a (2000:176-199) göre ayrımcılık çeşitleri; ırk, etnik köken ve uyuşma dayalı ayrımcılıklar, cinsiyete dayalı ayrımcılıklar, yaşa dayalı ayrımcılıklar, fiziksel ve zihinsel özüllere dayalı ayrımcılıklar, dini inanç, görünüş ve cinsel tercih konularındaki ayrımcılıklardır. Ayrıca siyasi düşünceye dayalı ayrımcılıktan da söz edilebilir.

Shaffer ve diğerlerinin (2000:418-420) yaptıkları araştırmada cinsiyet ayrımcılığının çalışma hayatındaki en önemli sorunlarından biri olduğu ortaya konmuştur. Woods ve Kavanaugh'nın (1994), cinsel ayrımcılığın daha çok nerede uygulandığı konusunda yaptıkları araştırmada kadın ve erkeklerin ifadelerinde farklılıklar vardır. Kadınların %40'ı cinsiyet ayrımının daha çok terfi konusunda, %38'i maaş konusunda yaşandığını ifade ederken; erkeklerin bu soruya verdikleri yanıtlar farklıdır. Kadınlar ayrımcılığa daha çok uğramaktadırlar. Davison ve Burke (2000:237-239) ve Kawaguchi (2007:458-459) tarafından yapılan araştırmalarda, işgören seçim sürecindeki ayrımcılığa değinilmiş ve bayanların erkeklere göre daha fazla ayrımcılığa uğradığı ifade edilmiştir. Cleveland, Vescio ve Farrel (2005) tarafından yapılan çalışmada, bayanlara karşı, performans değerlendirme, terfi, ücretleme gibi iş yaşamına ilişkin süreçlerde ayrımcılık yapıldığı saptanmıştır.

Tomei'ye (2003) göre, ırk-etnik ve din temelli ayrımcılık işgücü piyasasında en yaygın dolaylı ayrımcılık şekilleri olup, zamana bağlı olarak ülke içinde veya ülkeler arasında farklılık gösterir. Pogrebin ve diğerlerinin (2000:321-324) yaptığı araştırmada, siyahi bayanların işe alım ve terfi aşamalarında ırk ayrımcılığına uğradıkları ve aşağılayıcı bir yaklaşıma maruz kaldıklarından bahsedilmektedir. Sharif de (2010:4) özellikle siyasi düzlemdeki problemlerden kaynaklı olarak etnik ayrımcılığın varlığını bulgulamıştır. Altonji ve Blank (1999) ile Chiteji ve Hamilton'un (2002) yaptığı araştırmalarda Afrika asıllı Amerikalıların beyaz Amerikalılara göre işgücü piyasasında daha dezavantajlı olduğu bulgulanarak, ırk ve etnik ayrımcılığın varlığına değinilmiştir. Ayrıca işletmelerde bireylerin dini inancına yönelik olarak da hem işgören seçim sürecinde hem de işe girdikten sonraki süreçlerde ayrımcılık yapıldığı çeşitli araştırmalarda vurgulanmıştır (Blackaby, Murphy ve O'Leary, 2008:285; Gregory, 2001; Cromwell, 1997; Borooah, 1999:190; Vickers, 2008:120-130).

Ferris ve King de (1992), işletmelerde yaş ayrımcılığının varlığına değinmiş ve özellikle yaşlıların dezavantajlı olduğunu vurgulamıştır. Perry ve Finkelstein'e (1999:40-43) göre yaş ayrımcılığı işe almada, terfilerde ve performans değerlendirme süreçlerinde işletmelerde görülmektedir. Gregory de (2001:87), işe alma, terfi ve nakil gibi süreçler ile yaş arasındaki ilişkilerden bahsetmiş ve bu süreçlerdeki yaş ayrımcılığına işaret etmiştir. Ayrımcılıkla ilgili araştırmaların bir kısmı da, işletmelerdeki engellilere yönelik ayrımcılıkları inceleyerek, engellilerin işgücü piyasasında işle ilgili olmayan bir şekilde ayrımcılığa uğradıklarını bulgulamıştır (Jones, 2006:32-37; West, Dye ve McMahon, 2006:101-105; Seymen ve Bolat, 2005:40-45). Gouvier, Jordan ve Mayville (2003:179-180) ise bir takım engellilik durumlarına sahip işgören adaylarının işe yerleşme aşamasında zorluklarla karşılaşabildiklerinden ve diğer işgören adaylarına göre ayrımcılığa daha fazla uğrayabildiklerinden bahsetmiştir. Literatür içerisinde, işletmelerde işgörenlere

ağırlıklarından ve boylarından dolayı da ayrımcılık yapıldığı bulgularına yer verilmiştir (McCourt ve Eldridge, 2003; Roehling, Roehling ve Pichler, 2007:309-316; Rauch, 1995). Bu kapsamda fiziksel görünüş de bir ayrımcılık nedeni olarak belirlenmiştir.

Goldsmith, Sedo, Darity ve Hamilton (2004:15-39) yaptıkları araştırmada, hem işe başvuru aşamasında hem de işgörenin işe girdikten sonraki iş yaşamındaki süreç içerisinde ayrımcılığın var olabileceğine işaret edilmiştir. Aynı çalışmada, bireyin sahip olduğu düşünce ve inanışları ile işe girmeden önceki süreçte ve daha sonraki iş yaşamı sürecinde uğrayabileceği ayrımcılık arasında bir ilişki olduğu vurgulanmıştır. Bu kapsamda, işgören seçim süreci dışında ayrıca, işgörenin işe girdikten sonraki çalışma ortamında veya performans değerlendirme ve sonucunda gerçekleşen terfi, ödüllendirme, atama vb. aşamaları kapsayan örgüt içi iş yaşamında da ayrımcılık görülmektedir (Woods ve Kavanaugh, 1994; Perry ve Finkelstein 1999:41-44; Turpçu, 2004; Grossman, 2005:72-77).

Ayrımcılık, bireylerin doğuştan getirdikleri ya da sonradan kazandıkları özelliklerinin birisine veya birkaçına karşı yapılabilir. İşte günümüz demokratik toplumundaki insanın bir özelliği de siyasi fikir ve tercihlere sahip olmasıdır. Bir demokrasinin en olmazsa olmaz koşullarından biri “siyasi toplumun” varlığıdır (Özbudun, 2007:3). Bir siyasi partinin faaliyetine giren ve eylemlerine katılan birey, toplumsal, siyasi ve ekonomik olguları değerlendirmeye yarayan ölçütler kazanırken, çeşitli siyasi sorunlara kendi partisinin ideolojik perspektifinden bakmaya başlar. Bu sürece genellikle bireyin siyasi toplumsallaşması adı verilir. Siyasallaşan kitleler sistemin bir parçası haline gelirler. Kadrolaşır, bütünleşirler, bilinçlenirler ve inançları değişir (Kapani, 2000; Altıntaş, 2003:4). Dolayısıyla, siyaset, hem bir “çatışma” hem de bir “uzlaşma” olarak ifade edilse de (Duverger, 1975; Kapani, 2000; Çam, 2002; Yayla; 2002) her iki durumda da, işletmelerde ayrımcılık ile ilgili yapılan bir kısım tanım ve açıklamalarda belirtilen (Cascio, 2003; ILO, 1958; Daft,1991; Holmes, 2005; Aronson ve Wilson, 1997; Yılmaz, 1994) “biz” ve “onlar” ayrımının gerçekleştiği en önemli ve en üst toplumsal kurum olduğu ifade edilebilir. Bu bilgiler ışığında, işletmelerde siyasi anlamda ayrımcılık olabileceği kuşkusuz dikkate alınması gereken bir olgudur.

### **Siyasi Ayrımcılık**

Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi'nin (1950), Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO, 1958), Birleşmiş Milletler'in (UN, 1948) yasakladığı ayrımcılık konularından biri de, kişilere siyasi veya başka düşünceleri dolayısıyla ayırım yapılmasıdır. Bu çerçevede Kuzey İrlanda Eşitlik Komisyonu (2004) tarafından, siyasi ayrımcılık, kişilere, sahip oldukları cumhuriyetçi, muhafazakâr, sosyalist veya milliyetçi gibi bir kimlik ya da üye oldukları herhangi bir sendika veya partiden dolayı, farklı ve daha olumsuz bir şekilde davranılması olarak tanımlanmıştır. Ayrıca aynı komisyon siyasi görüş ve davranış temelli ayrımcılığın iş yaşamında var olduğundan da bahsetmiştir. ILO da (2006) iş yaşamında siyasi ayrımcılığı, kişilerin, siyasi parti üyeliği ve siyasi, sosyo-politik veya ahlaki tutumları da dahil olmak üzere, siyasi düşüncelerine karşı yapılan ayrımcılık olarak tanımlamıştır.

Tarihin her döneminde görülen ayrımcılığın her topluma göre farklı bir nedeni vardır. Siyasi görüş bu kategorilerden bir tanesidir (Turpçu, 2004:12). T.C. Anayasası'nda ifadesini bulan eşitlik ilkesine göre ise, çalışanların sadece kapasite, yetenek ve kişilikleri ile ilgilenilmeli, siyasi düşünceleri ilgi dışında tutulmalıdır

(Argon ve Eren, 2004). Ancak işletmelerde işin gereklilikleri ile ilgili olmayan bir şekilde yapılan ayırım yukarıdaki tanımlarda ifade edildiği gibi siyasi ayrımcılık sayılsada işin gerektirdiği bazı durumlarda siyasi ayırım savunulmaktadır. Örneğin, kamu sektöründe Tutum (1979:32-33) ve Canman'a (2000:34-35) göre takdir hakkını kullanacak bazı organların temel bazı ayırımlar yapması gerekmektedir. Kamu sektöründe bahsedilen ayırımların gerekliliğinin ispatı zor olsada bir açıdan bu ayırımlar kabul edilebilir. Ancak özellikle kar amacı güden özel sektör işletmelerinde işgörenlere yönelik siyasi ayrımcılık ancak, işin gereklilikleriyle ilgili olmayan bir şekilde, sadece önyargılara dayalı olarak ortaya çıkabilir. The Management Centre (2008) tarafından yapılan çalışmada, bazı kişilerin, işverenlerin önyargılarından kaynaklı olarak, işyerlerinde siyasi görüşlerinden dolayı ayrımcılığa maruz kaldığı belirtilmiş ve siyasi görüşünden dolayı cezalandırılan veya hiçbir şekilde terfi almayan ve hatta işten çıkartılan kişi sayısının da oldukça yüksek olduğu ifade edilmiştir. The Cook County Illinois (2008) İnsan Kaynakları Departmanı tarafından ise, işgörenlerin işe başvuru görüşmelerinde ve iş yerindeki performans değerlendirme süreçlerinde siyasi düşüncesi, sempati duyduğu siyasi parti gibi unsurlara dayalı olarak siyasi ayrımcılığa uğrayabileceği vurgulanmış, ayrıca işgörenlerin bu nedenlerden dolayı ayrımcılığa uğramasının da yasadışı olduğu belirtilmiştir.

İşgörenlerin bir sendikaya üye olması siyasi katılım şekillerinden birisidir (Öztekin, 2003:234) ve dolayısıyla bu konuda da uğrayacağı bir ayırım da siyasi ayrımcılığı oluşturacaktır. Bu ayrımcılık türüne ilişkin, 2821 sayılı Sendikalar Kanununun 31. maddesi, birinci fıkrası ([www.mevzuat.adalet.gov.tr](http://www.mevzuat.adalet.gov.tr)), işe alınma esnasında sendikal bir ayrımcılık yapılamayacağını belirtir. Buna göre, işçilerin işe alınmaları, belli bir sendikaya girmeleri veya girmemeleri veya belli bir sendikadaki üyeliği muhafaza veya üyelikten istifa etmeleri veya sendikaya girmeleri veya girmemeleri şartına bağlı tutulamaz.

### **Ayrımcılık ve Otel İşletmeleri**

Turizm endüstrisinde farklılık olgusundan söz edilebilmektedir. Yaş, cinsiyet, zihinsel ve fiziksel yetenekler, cinsel yönelim, ırk ya da etnik yapı gibi öğeler farklılık kavramı içerisinde değerlendirilmekte ve bu öğelere karşı eşit davranma ilkesi de çeşitlilik yönetimi kapsamında incelenmektedir. Turizm endüstrisinde birbirinden farklı özelliklere sahip işgörenler çalışmaktadır. Dolayısıyla turizm endüstrisinde de ayrımcılıktan söz edilebilmektedir (Hayes ve Ninemeier, 2009:58-59).

McNair ve Flynn da (2007:4-22), turizm endüstrisi içerisinde yer alan otelcilik sektörünün, işletme ve çalıştırdığı işgören sayısı açısından önemli bir sektör olduğunu belirtmiştir. Ayrıca aynı çalışmada otelcilik sektöründe istihdam edilen işgörenlerin değişik etnik grupları barındırdığından ve bayan çalışanların bir hayli fazla olduğundan bahsedilmiş ve özellikle sektördeki yaş ortalamasının düşüklüğüne vurgu yapılarak yaş ayrımcılığının otelcilik sektöründeki işgören seçim süreci ve örgüt içi iş yaşamındaki terfi ve ücretleme politikaları açısından varlığına dikkat çekilmiştir. Stevens (2001:236-238) otelcilik endüstrisindeki işletmelerde, ırk ve cinsiyet ayrımcılığının varlığına işaret etmiştir. Gilbert ve Tsao (2000) ise, otelcilik endüstrisinde iş yaşamında değişik etnik gruplar arasında yanlış anlamaların gerçekleşebildiğini vurgulamıştır. İşte bu yanlış anlama durumu önyargıların oluşumuna ve sonunda da ayrımcılık unsurlarına neden olabilmektedir.



Yeşiltaş ve Temizkan'ın (2009:8) yaptığı araştırma bulguları ise Türkiye'deki konaklama işletmelerinin büyük bir kısmının iş başvuru formlarında, yasal olmayan ayrımcılık içeren ifade ve bilgi taleplerinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmaya göre, özellikle, ırk, etnik köken veya din ve mezhebin sorulmaması olmasına rağmen, doğum yerinin sorulması bu konularda ipuçları vereceğinden önyargılara sebep olabilecek ayrımcı bir bilgi talebi olarak dikkati çekmektedir. Adayın üye olduğu kuruluş ve derneklerin sorulması ise adayın siyasi düşünceleri ve özel yaşantısı hakkında ipuçları verebilir. Yaş, cinsiyet, medeni hal, askerlik durumu, sakatlık durumu gibi soruların doğrudan sorulması iş başvuru formu hazırlanmasından sorumlu yöneticilerin ayrımcılık konusunda yeterince bilgi sahibi olmamaları veya ayrımcılık yaptıkları ile açıklanabilir.

Otelcilik endüstrisinde cinsiyet, yaş, etnik köken, renk veya siyasi düşünceye dayalı olarak ayrımcılık görülmektedir (Mohsin, 2005:164). Rutherford'a (2002) göre ise, 1964'de ABD'de ayrımcılığa karşı oluşturulan federal yasalara (US. Equal Employment Opportunity) kadar, işyerinde (konaklama işletmeleri vs.) ayrımcılık her zaman yasadışı olarak kabul edilmemekteyken, bugün "İstihdamda Fırsat Eşitliği Yasası" çoğu ülkede (ABD, İngiltere, Avustralya, Yeni Zelanda) ayrımcılık karşıtı yasalara dayanak olarak kabul görmektedir.

Belirtilen açıklamalardan hareketle, turizm endüstrisi içerisinde yer alan otel işletmelerinde genelde ayrımcılık ve özelde de siyasi düşünceye dayalı ayrımcılık yapılabilme olasılığı bulunmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın uygulaması otel işletmelerinde yapılmıştır.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma, işletmelerde işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık yapılıp yapılmadığı konusunda işgörenlerin ve işveren konumundaki yöneticilerin görüşlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, işletmelerde işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılığın olup olmadığı, işgören ve yönetici algılamaları çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır:

1. İşletmelerde işgören seçim sürecinde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık yapılıp yapılmadığına ilişkin işgören ve yönetici görüşleri nedir?
2. İşletmelerde işgören seçim sürecinde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık yapılıp yapılmadığına ilişkin işgören ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Katılımcıların (yönetici ve işgörenlerin) işletmelerde işgören seçim sürecinde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık yapılıp yapılmadığına ilişkin görüşleri, demografik ve işletmeye ilişkin özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, çalışma süresi vb.) göre farklılık göstermekte midir?

### **Araştırmanın Yöntemi**

İşletmelerde işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık yapılıp yapılmadığı konusunda işgörenlerin ve işveren konumundaki yöneticilerin düşüncelerini ortaya koymayı amaçlayan araştırmada örneklemeden elde edilecek verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Buna yönelik olarak aynı ifadelerden oluşan ama bir tanesi işgörenlerin cevaplayacağı bir diğeri ise yöneticilerin

cevaplayacağı şekilde tasarlanan iki çeşit (işgören anketi ve yönetici anketi) anket oluşturulmuştur. Anketler iki bölüm halinde hazırlanmıştır. İşgören anketinin birinci bölümü, katılımcıların demografik özelliklerini ve işletmeye ilişkin durumlarını saptamak amacıyla hazırlanmış 7 kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır. Yönetici anketinin birinci bölümü de, katılımcıların demografik özelliklerini ve işletmeye ilişkin durumlarını saptamak amacıyla hazırlanmış 6 kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır.

İşgören ve yönetici anketlerinin ikinci bölümünde, katılımcılardan, işgören seçim süreci ve örgüt içi iş yaşamında yapıldığı düşünülen siyasi ayrımcılığı belirlemeye yönelik olarak, 13 ifadeyle ilgili katılım düzeylerini işaretlemeleri istenmiştir. Bu ifadelerden 7. ve 8. ifade işgören seçim sürecindeki, 1. – 6. ifadeler ve 9. – 13. ifadeler örgüt içi iş yaşamındaki siyasi ayrımcılığı belirlemeye yönelik ifadeler olarak hazırlanmıştır. Araştırmada katılımcıların demografik ve işletmeye ilişkin özellikleri yüzde dağılımlarıyla analiz edilmiştir. Bununla birlikte, katılımcıların ikinci bölümde yer alan her bir ifadeye ilişkin görüşleri yüzde dağılımlarının yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değeri hesaplanarak çözümlenmiştir.

Analizler ilk önce hem işgören anketleri hem de yönetici anketleri için ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Daha sonra karşılaştırmaları yapmak için tüm anketler birleştirilerek analiz yapılmıştır. Tüm anketler (işgören ve yönetici) birleştirilerek yapılan analizler için yönetici anketinin II. Bölümünde yer alan ifadeler (işgören anketleriyle aynı doğrultuda olması için) tersten kodlanmıştır. İşletmelerde işgören seçim süreci ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık yapıp yapılmadığına ilişkin işgören ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı Bağımsız örneklem için t-Testi (Independent Samples t-Test) ile analiz edilmiştir. Yönetici ve işgörenlerin işletmelerde işgören seçim sürecinde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık yapıp yapılmadığına ilişkin görüşlerinin demografik ve işletmeye ilişkin özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, çalışma süresi vb.) göre farklılık gösterip göstermediği, iki grup için Bağımsız örneklem için t-Testi (t), ikiden fazla grup için ise Varyans analizi (F) kullanılarak çözümlenmiştir.

Tablo 1’de ise katılımcıların işgören seçim süreci ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılığa yönelik görüşlerine ilişkin ölçeğin (Ankette katılım düzeylerinin ölçüldüğü II. Bölüm ifadeleri) güvenilirlik analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 1: Katılımcıların İşgören Seçim Süreci ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılığa Yönelik Görüşlerine İlişkin Ölçeğin Güvenirlik Katsayıları**

Süreçler	Yönetici	İşgören	Tüm Katılımcılar
Seçim süreci	$\alpha=0,92$	$\alpha=0,89$	$\alpha=0,90$
İş süreci	$\alpha=0,89$	$\alpha=0,94$	$\alpha=0,93$

Araştırmada elde edilen veriler bilimsel analiz programı aracılığıyla bilgisayar ortamına aktarılmış ve amacına uygun olarak yorumlanmıştır.

### Araştırmanın Evreni

Bu araştırmanın evreni, Ankara’daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileri (genel müdür, genel müdür yardımcısı ve insan kaynakları müdürü ve diğer) ve işgörenlerinden oluşmaktadır. Ankara’daki 4 ve 5 yıldızlı otel sayıları Kültür ve Turizm Bakanlığı kaynaklarından elde edilmiştir (Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve

İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2009). Araştırmada, evrenin büyüklüğü, zaman ve maliyet gibi sınırlayıcı faktörler nedeniyle “Basit Tesadüfi Örnekleme Yöntemi” kullanılarak işgören evreninden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Bu araştırmada işgören evrenine ait örneklem sayısının belirlenmesinde Özdamar (2001)’in sınırlı evrenler ( $N < 10.000$ ) ve nicel araştırmalar için önerdiği formül kullanılmıştır.

Turizm istatistikleri incelendiğinde, otel işletmelerinde çalışan işgören sayısı verilmemektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2008; Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2007). Sadece konaklama işletmeleri sayıları ve bunlara ait yatak ve oda kapasiteleri hakkında bilgi edinilebilmektedir. Dolayısıyla bu durumda, otel işletmelerindeki işgören sayısına ulaşabilmek amacıyla, yatak başına düşen işgören sayısının hesaplanmasına ilişkin kullanılan tablodan (Ağaoğlu, 1992:114, Turizm Bakanlığı, 1989) yararlanılmıştır. Bahsedilen tabloda 5 yıldızlı oteller için yatak başına işgören oranı 0.59 ve dört yıldızlı oteller için de 0.38 olarak belirtilmiştir.

Ankara’daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan işgören sayısı, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü’nden (2009) alınan verilerden yararlanılarak ve yatak başına düşen personel sayısını hesaplama yöntemi kullanılarak hesaplanmıştır. Hesaplanan işgören sayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir:

**Tablo 2: Ankara'daki Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerine İlişkin Bilgiler**

Otel Türü	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı	Azami İşgören Sayısı *
5 yıldızlı	12	2495	5345	3154
4 yıldızlı	31	2275	4688	1781
Toplam	43	4770	10033	4935

**Kaynak:** Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü(2009).

\* Azami işgören sayıları, yatak başına düşen işgören sayısı hesaplama yönteminden yararlanılarak hesaplanmıştır.

Ankara’daki 5 yıldızlı otellerde yatak kapasitesinin toplam 5345 olduğu yukarıdaki tabloda görülmektedir. 5 yıldızlı otel işletmelerinde yatak başına düşen işgören sayısı 0,59 olduğuna göre;

[İşgören Sayısı=Yatak Sayısı\*Yatak Başına Düşen Personel Sayısı] formülüne göre;  $5345 * 0,59 = 3153,55$  adet işgören çalışabileceği tahmin edilmektedir.

Aynı doğrultuda; Ankara’daki 4 yıldızlı otellerde yatak kapasitesinin toplam 4688 olduğu görülmektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2009). 4 yıldızlı otel işletmelerinde yatak başına düşen işgören sayısı 0,38 olduğuna göre;

[İşgören Sayısı=Yatak Sayısı\*Yatak Başına Düşen Personel Sayısı] formülüne göre;  $4688 * 0,38 = 1781,44$  adet işgören çalışabileceği tahmin edilmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda, araştırmada, evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilir hata değeri (H)  $\pm 0,10$  olarak alınmış ve yapılan analizler, anlamlılık düzeyi ( $\alpha$ ) 0,05 alınarak değerlendirilmiştir. Formüldeki parametrelerden standart sapma “ $\sigma$ ” değeri ise; ilk 30 anketten elde edilen verilerden elde edilmiştir.

Buna göre dört ve beş yıldızlı otel işgörenleri için örneklem büyüklüğü;  
N=4935;  $\alpha=0,05$  için  $z_{0,05}=1,96$ ;  $\sigma=1$  ve  $H=\pm 0,1$  değerleri için

$$n = \frac{4935 \cdot 1^2 \cdot 1,96^2}{(4935 - 1) \cdot 0,1^2 + 1,96^2 \cdot 1^2} = 356 \text{ olmalıdır.}$$

Formülden hesaplanan ve örnekleme alınması gereken minimum sayının elde edilebilmesi için, geri dönmeyecek ve geçersiz sayılacak anketler göz önünde bulundurulurken, toplam 450 işgören anketi uygulanmıştır. Uygulanan anketlerden toplam 407 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu verilere göre geri dönen ve geçerli kabul edilen anket oranı %90'ın üzerindedir.

Yöneticiler için uygulanan anket için evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış örneklem alma yoluna başvurulmamıştır. Yönetici evrenini belirlemek üzere Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nden (2009) elde edilen Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel sayıları kullanılmıştır. Alan araştırmasında, otel işletmelerinde üst düzey yönetici olarak kabul edilen ve bir bakıma işveren konumunda olan genel müdüre, genel müdür yardımcısına ve insan kaynakları müdürüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla her bir otel işletmesinin üç adet üst düzey yöneticisi olduğu kabul edilmiştir. Buradan hareketle, Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel üst düzey yöneticileri için evren şu şekilde hesaplanmıştır:

$$N = [(Beş Yıldızlı Otel Sayısı + Dört Yıldızlı Otel Sayısı) \cdot 3] = [(12+31) \cdot 3] = 129$$

Sonuç olarak uygulanan 129 anketten 110'u geri dönmüş ve bunlarında 108 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Bu verilere göre geri dönen ve geçerli kabul edilen anket oranı %84 civarındadır.

Ankete cevap veren işgörenlerin demografik ve işletmeyle ilgili özelliklerine ait (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, gelir, nereli olduğu, iş yerinde çalışma süresi, departman) frekans ve yüzde dağılımlarına ilişkin elde edilen bilgilere ise aşağıdaki Tablo 3' de yer verilmiştir.

**Tablo 3: İşgörenlerin Demografik ve İşletmeye İlişkin Özelliklerine Göre Dağılımları (n=407)**

Değişkenler	Gruplar	%	Değişkenler	Gruplar	%
Cinsiyet	Erkek	67,3	Gelir (TL)	850 ve daha az	10,6
	Kadın	32,7		851-1100	53,1
Yaş	25 ve altı	32,9		1101-1350	27,0
	26-35	46,2		1351 ve üstü	9,3
	36 ve üzeri	20,9	1 yıldan az	18,9	
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	17,0	Çalışma Süresi	1-5 yıl	54,8
	Lise	50,6		6-10 yıl	19,7
	Önlisans	16,5		10 yıldan fazla	6,6
	Lisans	16,0	İnsan Kaynakları	3,4	
Nereli	Akdeniz	7,9	Kat Hizmetleri	15,2	
	D. Anadolu	6,1	Muhasebe	7,1	
	Ege	4,4	Önbüro	23,1	
	G. Anadolu	3,9	Satış-Pazarlama	4,7	
	İç Anadolu	52,3	Yiyecek-İçecek	37,1	
	Karadeniz	21,4	Diğer	9,3	
	Marmara	3,9			

Katılımcıların demografik ve işletmeye ilişkin özelliklerine ilişkin bilgilerden ikinci olarak, aşağıdaki Tablo 4’de, ankete cevap veren yöneticilerin demografik ve işletmeye ilgili özelliklerine ait (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, nereli olduğu, iş yerinde çalışma süresi, statü) frekans ve yüzde dağılımlarına ilişkin elde edilen bilgilere yer verilmiştir.

**Tablo 4: Yöneticilerin Demografik ve İşletmeye İlişkin Özelliklerine Göre Dağılımları (n=108)**

Değişkenler	Gruplar	%	Değişkenler	Gruplar	%
Yaş	25 ve altı	8,3	Cinsiyet	Erkek	57,4
	26-35	38,9		Kadın	42,6
	36-45	33,3	Akdeniz	8,3	
	46-55	14,8	D. Anadolu	1,9	
	56 ve üstü	4,6	Ege	9,3	
Eğitim Düzeyi	Lise	25,9	Nereli	G. Anadolu	2,8
	Önlisans	16,7		İç Anadolu	55,6
	Lisans	42,6	Karadeniz	21,3	
	Lisansüstü	14,8	Marmara	0,9	
Statü	Genel Müdür	22,2	Çalışma Süresi	1 yıldan az	2,8
	Genel Müdür Yrd.	18,5		1-5 yıl	36,1
	İnsan Kaynakları Müd.	32,4		6-10 yıl	17,6
	Diğer	26,9		10 yıldan fazla	43,5

İşletmelerde işgörenlere yönelik yapılan siyasi ayrımcılığı belirleyebilme amacına ilişkin Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işgörenlerine uygulanan anket formları otel işletmelerinin değişik departmanlarında görev üstlenen 407 işgören tarafından doldurulmuştur. Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel üst düzey yöneticilerine uygulanan anket formları ise, otel işletmelerinin genel müdürlük, genel müdür yardımcılığı, insan kaynakları müdürlüğü ve diğer (önbüro müdürü, kat hizmetleri müdürü, yiyecek içecek müdürü, muhasebe müdürü) pozisyonlarında görev üstlenen 108 yönetici tarafından doldurulmuştur.

#### D) Araştırma Bulguları

Bu bölümde, işgörenlerin ve yöneticilerin, işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılığa yönelik görüşlerine, bu görüşlerin demografik ve işletmeye ilişkin özelliklerine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

İşgörenlerin, işgören seçim sürecindeki siyasi ayrımcılığa ilişkin görüşlerine ait bulgular Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5: İşletmelerde İşgören Seçiminde Siyasi Ayrımcılığa Yönelik İşgören Görüşlerine İlişkin Yüzde Analizleri(n=407)**

İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum	$\bar{X}$	s.s.
	%	%	%	%	%		
İşverenlerle <u>aynı</u> siyasi fikirlere sahip olmanın çalışanların işe alımında etkili olduğunu düşünüyorum.	31,7	26,3	18,9	16,7	6,4	2,39	1,26
İşverenlerle <u>farklı</u> siyasi fikirlere sahip olmanın çalışanların işe alımında etkili olduğunu düşünüyorum.	29,0	31,2	18,7	11,3	9,8	2,41	1,28

Tablo 5’deki ifadelere ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamanın, “az katılmıyorum”(2) ve “orta düzeyde katılmıyorum”(3) şıkları arasında olmasına ( $\bar{x}=2,39$  ve  $\bar{x}=2,41$ ) rağmen frekans ve yüzdeler de incelendiğinde, bu ifadelerin ilkinde katılımcıların %42’sinin ve ikincisine %40’ının orta düzey ve üstünde katılım gösterdiği görülmektedir. Siyasi ayrımcılık gibi katılımcıların genellikle çekinerek cevap verdikleri bir konuda, düşük ortalamaya rağmen, ortaya çıkan %42’lik ve %40’lık orta ve üstü katılım düzeyinden dolayı, genel olarak işgörenler bu ifadelere az düzeyde katılmaktadır şeklinde bir yorum yapılmıştır.

Yöneticilerin, işgören seçimindeki siyasi ayrımcılığa ilişkin görüşlerine ait bulgular Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6: İşletmelerde İşgören Seçiminde Siyasi Ayrımcılığa Yönelik Yönetici Görüşlerine İlişkin Yüzde Analizleri(n=108)**

İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum	$\bar{X}$	s.s.
	%	%	%	%	%		
<u>Aynı</u> siyasi fikirlere sahip olmamızın işgörenin işe alımında bir etkisi yoktur.	3,7	18,5	12,0	35,2	30,6	3,70	1,19
<u>Farklı</u> siyasi fikirlere sahip olmamızın işgörenin işe alımında bir etkisi yoktur.	3,7	21,3	13,9	27,8	33,3	3,65	1,24

Tablo 6’da yöneticilerin bu bölüm içindeki ifadelere verdiği cevaplar “tamamen katılmıyorum” (5) düzeyinden uzaklaştıkça (işgören cevaplarının tersine) siyasi ayrımcılığın varlığına ilişkin görüşleri belirginleşmeye başlamaktadır. İfadelerden ilkinde verilen cevapların ortalaması ( $\bar{x}=3,70$ ) ve ikincisine verilen cevapların ortalaması ( $\bar{x}=3,65$ ), siyasi ayrımcılığın var olduğunu düşünme açısından düşük ortalamalar olsa da, yöneticilerin, işgören seçim sürecinde işgörene yönelik siyasi ayrımcılık yapıp yapılmadığına ilişkin olarak cevap verdikleri bu ifadelerin frekans ve yüzdeleri

incelendiğinde ilk ifadenin %34,2’sinin ve ikinci ifadenin de %38,9’unun orta düzey ve altı katılımı oluşturduğu görülmektedir. Açık ve objektif cevap verilmesi zor olabilen siyasi ayrımcılık gibi bir konuda ortaya çıkan bu yüzdelerin ışığında, düşük ortalamaya rağmen (siyasi ayrımcılığın var oluşunu düşünme açısından), yöneticiler, az düzeyde siyasi ayrımcılık yapıldığını düşünmektedirler şeklinde yorum yapılmıştır.

İşgörenlerin, örgüt içi iş yaşamında işgörelere yönelik siyasi ayrımcılığa ilişkin görüşlerine ait bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7: İşletmelerde Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılığa Yönelik İşgören Görüşlerine İlişkin Frekans ve Yüzde Analizleri(n=407)**

İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	$\bar{X}$	s.s.
	%	%	%	%	%		
İşyerinde siyasi kimliğimi ortaya koyacak davranışlardan çekinirim. (Bıyık, sakal, tokalaşma, takı, rozet, kıyafet vs.)	25,3	15,0	19,7	22,4	17,7	2,92	1,44
İş yerinde siyasi kimliğimi ortaya koyacak yorumlar yapmaktan çekinirim.	26,0	17,4	19,7	28,3	8,6	2,75	1,33
Öneri ve şikâyetlerimin siyasi görüşüm doğrultusunda değerlendirileceğini hissediyorum.	27,8	27,3	18,4	14,5	12,0	2,55	1,34
Düşüncelerimi ortaya koyarken siyasi görüşüm dolayısıyla sözümün kesilmesinden endişe ediyorum.	31,9	30,2	18,4	13,0	6,4	2,31	1,22
Siyasi görüşüm dolayısıyla bazı iş arkadaşlarım ile iletişim kurmakta güçlük çekiyorum.	34,9	20,4	20,1	19,2	5,4	2,39	1,28
Siyasi görüşüm dolayısıyla bazı üstlerim ile iletişim kurmakta güçlük çekiyorum.	39,1	27,0	17,4	13,3	3,2	2,14	1,16
İşverenlerle <u>aynı</u> siyasi fikirlere sahip olmanın çalışanların terfisinde etkili olduğunu düşünüyorum.	30,0	28,7	16,2	13,8	11,3	2,47	1,34
İşverenlerle <u>farklı</u> siyasi fikirlere sahip olmanın çalışanların terfisinde etkili olduğunu düşünüyorum	32,4	28,3	15,2	16,7	7,4	2,38	1,29
İş yerinde hangi dernek ve kuruluşlara üye olduğumun bilinmesinden çekinirim.	31,0	26,8	19,7	17,7	4,9	2,38	1,22
İşverenlerle <u>aynı</u> siyasi fikirlere sahip olmanın performans değerlendirme ve ödüllendirme sürecinde etkili olduğunu düşünüyorum.	31,2	27,3	15,7	16,7	9,1	2,45	1,32
İşverenlerle <u>farklı</u> siyasi fikirlere sahip olmanın performans değerlendirme ve ödüllendirme sürecinde etkili olduğunu düşünüyorum.	31,4	28,7	17,4	15,7	6,6	2,37	1,25

Tablo 7’de genel olarak ortalamaların, “az katılıyorum”(2) ve “orta düzeyde katılıyorum”(3) arasında olduğu görülmektedir. Genel olarak ortalamaların düşüklüğüne rağmen, ifadelerle orta düzey ve üstü katılım gösterenlerin yüzdeleri en yüksek %59,8 ile en düşük %33,9 arasında ortaya çıkmıştır. Siyasi ayrımcılık gibi işgörenler tarafından çekinilerek cevaplanan bir konuda, orta düzey ve üstü katılıma ilişkin yüzdeler ışığında ortaya çıkan bu bulgular sonucu, işgörenler, örgüt içi iş yaşamında işgörelere yönelik siyasi ayrımcılık yapıp yapılmadığına ilişkin olarak, az

düzeyde siyasi ayrımcılık yapıldığını düşünmektedirler şeklinde bir yorum yapılabilir. Tablo 7’de işgörenlerin cevapladığı ifadeler içerisinde en yüksek ortalamaya sahip, yani orta düzey katılıma en yakın olan “İşyerinde siyasi kimliğimi ortaya koyacak davranışlardan çekinirim.” ( $\bar{x}=2,92$ ) ve “İş yerinde siyasi kimliğimi ortaya koyacak yorumlar yapmaktan çekinirim.” ( $\bar{x}=2,75$ ) ifadelerinin diğer ifadelerle karşılaştırıldıklarında, bireysel “siyasal katılma” davranışının daha yüksek düzeyde olduğu durumları ifade ettikleri ise bulgular açısından vurgulanabilecek bir diğer noktadır.

Yöneticilerin, örgüt içi iş yaşamında işgörelere yönelik siyasi ayrımcılığa ilişkin görüşlerine ait bulgular Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8: İşletmelerde Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılığa Yönelik Yönetici Görüşlerine İlişkin Frekans ve Yüzde Analizleri(n=108)**

İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	$\bar{X}$	s.s.
	%	%	%	%	%		
İşgörelenler işyerinde siyasi kimliklerini ortaya koyacak davranışlarda bulunabilirler. (Bıyık, sakal, tokalaşma, takı, rozet, kıyafet vs.)	65,7	18,5	3,7	1,9	10,2	1,72	1,27
İşgörelenler iş yerinde siyasi kimliklerini ortaya koyacak yorumlar yapabilirler.	46,3	34,3	9,3	5,6	4,6	1,87	1,09
Öneri ve şikayetlerin değerlendirilmesinde işgörelenin siyasi görüşü doğrultusunda değerlendirme yapılmaz.	19,4	7,4	16,7	27,8	28,7	3,38	1,46
Yerel ve ulusal seçim dönemlerinde işgörelenler üzerinde herhangi bir baskı kurulmaz.	3,7	10,2	8,3	37,0	40,7	4,00	1,11
İşgörelenler düşüncelerini ortaya koyarken siyasi görüşü dolayısıyla sözü kesilmez.	5,6	6,5	25,0	38,9	24,1	3,69	1,08
Siyasi görüşü dolayısıyla işgörelenlerle iletişimde sorunlar yaşanmaz.	2,8	11,1	26,9	36,1	23,1	3,65	1,04
<u>Aynı</u> siyasi fikirlere sahip olmamızın işgörelenlerin terfisinde etkisi yoktur.	5,6	15,7	16,7	35,2	26,9	3,62	1,19
<u>Farklı</u> siyasi fikirlere sahip olmamızın işgörelenlerin terfisinde etkisi yoktur.	6,5	13,0	16,7	32,4	31,5	3,69	1,22
İşgörelenlerin siyasi görüşleri doğrultusunda dernek ve kuruluşlara üye olması onlara karşı davranışlarını etkilemez.	3,7	17,6	17,6	29,6	31,5	3,67	1,19
İşgörelenlerle <u>aynı</u> siyasi fikirlere sahip olmamızın performans değerlendirme ve ödüllendirme sürecinde etkisi yoktur.	3,7	18,5	13,9	37,0	26,9	3,64	1,17
İşgörelenlerle <u>farklı</u> siyasi fikirlere sahip olmamızın performans değerlendirme ve ödüllendirme sürecinde etkisi yoktur.	6,5	13,9	13,9	32,4	33,3	3,72	1,24



Tablo-8 bulgularının yorumlanmasında dikkat edilmesi gereken nokta, yöneticilerin cevaplandığı bu anket bölümü ifadelerinin ortalamalarının “hiç katılmıyorum” (1) şikkına yakınlaşıyor olması durumunda (ortalamaların düşük olması) siyasi ayrımcılığın bu ifadeler açısından belirginleşmesidir. Tablo 8’de genel olarak ortalamaların, “orta düzeyde katılıyorum”(3) ve “çok katılıyorum”(4) arasında olduğu görülmektedir. Bu bulgularda her ne kadar ortalamalar genel olarak yüksek (siyasi ayrımcılığın varlığı açısından düşük) olsa da, ifadelerle ilişkin olarak orta düzey ve altı katılım düzeylerine ait yüzdelerin yaklaşık %89 ile %30 arasında olmasından dolayı, yöneticiler, örgüt içi iş yaşamında işgörenlere yönelik siyasi ayrımcılık yapıp yapılmadığına ilişkin olarak, az düzeyde siyasi ayrımcılık yapıldığını düşünmektedirler şeklinde yorum yapılabilir. Tablo-8’de yöneticilerin cevapladığı ifadeler içerisinde en düşük ortalamaya sahip ifadeler olan “İşgörenler işyerinde siyasi kimliklerini ortaya koyacak davranışlarda bulunabilirler.” ( $\bar{x}=1,72$ ) ve “İşgörenler iş yerinde siyasi kimliklerini ortaya koyacak yorumlar yapabilirler.” ( $\bar{x}=1,87$ ) ifadelerinin diğer ifadelerle karşılaştırıldıklarında, işgörenler açısından bireysel “siyasal katılma” davranışının daha yüksek düzeyde olduğu durumları ifade ettikleri ise bulgular açısından vurgulanabilecek bir diğer önemli noktadır.

İşgören seçim süreci ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılığa yönelik işgören ve yönetici görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin gerçekleştirilen “Bağımsız Örneklemeler İçin t-Testi” sonuçları, Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9: İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılığa Yönelik İşgören ve Yönetici Görüşlerinin Karşılaştırılması**

Süreçler	İşgören			Yönetici			t	p
	n	$\bar{X}$	s.s.	n	$\bar{X}$	s.s.		
İşgören seçimi	407	2,41	1,21	108	2,32	1,17	0,68	0,498
Örgüt içi iş yaşamı	407	2,47	1,02	108	2,66	0,82	1,82	0,069

\*p<0,05 ise anlamlı farklılık vardır.

Tablo-9’daki sonuçlar incelendiğinde, hem işgören seçim sürecinde hem de örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılığa yönelik olarak işgören görüşleri ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p=0,498>0,05$  ve  $p=0,069>0,05$ ).

Katılımcıların (yönetici ve işgören) işletmelerde işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık yapıp yapılmadığına ilişkin görüşlerinin demografik ve işletmeye ilişkin özelliklerine göre karşılaştırılmasına ilişkin gerçekleştirilen, “iki gruba yönelik Bağımsız Örneklemeler için t-Testi (t), ikiden fazla grup için ise Varyans Analizi (F)” sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10: Katılımcıların Siyasi Ayrımcılık Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Görüşlerinin Demografik ve İşletmeye İlişkin Özelliklerine Göre Karşılaştırılması(n=515)**

Değişkenler	n	İşgören Seçimi				Örgüt İçi İş Yaşamı				
		$\bar{X}$	s.s.	t/F	p	$\bar{X}$	s.s.	t/F	p	
Cinsiyet (n=515)	Erkek	336	2,38	1,26	0,06	0,950	2,50	1,05	0,33	0,740
	Kadın	179	2,39	1,09			2,53	0,85		
Yaş (n=515)	25 ve altı	143	2,56	1,24	8,05	0,000*	2,57	0,96	0,79	0,453
	26-35	230	2,49	1,18			2,52	1,01		
	36 ve üzeri	142	2,05	1,12			2,42	0,97		
Eğitim Düzeyi (n=515)	İlköğretim	69	2,20	1,15	3,08	0,016*	2,33	1,00	2,57	0,037*
	Lise	234	2,30	1,19			2,44	1,05		
	Önlisans	85	2,51	1,32			2,58	0,95		
	Lisans	111	2,48	1,11			2,63	0,84		
Gelir (n=407)	Lisansüstü	16	3,21	1,14	1,47	0,221	3,03	0,82	0,88	0,451
	850TL ve az	43	2,09	1,02			2,25	0,85		
	851-1100TL	216	2,41	1,23			2,47	1,04		
	1101-1350 TL	110	2,54	1,27			2,55	1,08		
Çalışma Süresi (n=515)	1351TL ve üstü	38	2,35	1,04	6,75	0,000*	2,47	0,91	2,71	0,044*
	1 yıldan az	80	2,62	1,32			2,74	1,07		
	1-5 yıl	262	2,52	1,17			2,53	0,97		
	6-10 yıl	99	2,18	1,16			2,36	0,95		
Nereli (n=515)	10 yıldan fazla	74	1,94	1,11	2,70	0,014*	2,37	0,95	2,13	0,048*
	İç Anadolu	273	2,27	1,16			2,39	0,98		
	Marmara	17	3,09	1,29			2,85	1,26		
	Karadeniz	110	2,34	1,16			2,57	0,95		
	Güneydoğu	19	2,87	1,33			2,96	0,90		
	Akdeniz	41	2,77	1,28			2,73	0,96		
Ege	28	2,34	1,20	2,52	0,91					
	Doğu Anadolu	27	2,48	1,24	2,57	0,98				

\*p<0,05 ise anlamlı farklılık vardır.

Tablo 10'daki sonuçlara bakıldığında, işgören seçim sürecinde ve örgüt içi iş yaşamında, genel olarak eğitim düzeyi arttıkça ve çalışma süresi azaldıkça siyasi ayrımcılık yapıldığını düşünme düzeyi artmaktadır, ayrıca katılımcıların yaşı arttıkça işgören seçim sürecinde siyasi ayrımcılık yapıldığını düşünme düzeylerinin azaldığı şeklinde yorum yapılabilir. Bunun yanı sıra, hem işgören seçim süreci hem de örgüt içi iş yaşamı açısından, özellikle Marmara ve Güneydoğu Anadolu bölgesinden olan katılımcıların siyasi ayrımcılığın varlığına ilişkin görüşlerinin ortalaması diğer bölgelerden olan katılımcılara göre daha yüksek olması ise bir diğer öne çıkan bulgu durumundadır.

### Sonuç ve Öneriler

Sonuçları, araştırmanın amacı açısından özetlemek gerekirse; katılımcıların işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında az düzeyde de olsa siyasi ayrımcılık yapıldığını düşündükleri ortaya konulmuştur. Ayrımcılığın yapıp yapılmadığı ve gerçekte var olup olmadığı çalışanların yani işgören ve yöneticilerin konuyla ilgili nasıl bir algılamaya ve düşünceye sahip olduklarıyla doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla, siyasi ayrımcılık gibi, araştırmacı tarafından doğrudan gözlemlenmesi zor olan ve çalışanlar tarafından da açıkça ifade edilemeyecek bir konuda elde edilen bu bulgular, az

düzeyde de olsa işletmelerde siyasi ayrımcılığın işgören seçim sürecinde ve örgüt içi iş yaşamında yapıldığını göstermektedir. Dolayısıyla bu çalışma, Mohsin (2005)'in ve Rutherford (2002)'nin ifade ettikleriyle paralel olarak otel işletmelerinde işgörelere yönelik siyasi ayrımcılığın var olabileceğini göstermektedir. Ayrıca bu çalışmanın sonuçları, genel olarak işletmelerde de siyasi ayrımcılığın, işgörelere yönelik olarak uygulandığını ortaya koyan The Management Centre (2008) ve The Cook County Illinois (2008) araştırmaları ile de aynı doğrultudadır.

İşletmelerde siyasi ayrımcılık yapıp yapılmadığını işgören ve yönetici algılamaları çerçevesinde belirlemek amacıyla otel işgöreleri ve yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmadan çıkan sonuçlar paralelinde, işletme yöneticilerinin uygulamalarında dikkate alınmasında fayda görülen önerileri, şu şekilde sıralamak mümkündür:

a) İşgücü verimliliği açısından, işgören adayları işletmelerde, iş tanımları ve iş gereklilikleri çerçevesinde adil ve tarafsız bir şekilde değerlendirilmelidir. İşgören seçim yöntemleri ve seçimden sorumlu kişiler ayrımcılık unsuruna karşı sürekli kontrol edilmeli ve geliştirilmelidir.

b) İşgören motivasyonunun, verimliliğinin ve bunlarla ilişkili olarak işletme karlılığın düşmemesi açısından, performans değerlendirme ve sonucunda gerçekleştirilen terfi, nakil, ödüllendirme gibi süreçlerin değerlendirilmesi, işgörelerin siyasi düşüncesi vs. gibi işle ilgili olmayan özelliklerine göre yapılmamalıdır.

c) Genel olarak ayrımcılığın ve özelden de siyasi ayrımcılığın ne olduğuna, işletmeye ve çalışanlara vereceği zararlara ilişkin, yöneticilere ve işgörelere yönelik eğitim programları düzenlenmelidir.

d) İnsan kaynakları departmanları, İKY (insan kaynakları yönetimi) süreçlerinde siyasi ayrımcılığın var olabileceğine ilişkin bulguları değerlendirmeli ve işletmede bu durumu ortadan kaldıracak stratejik tedbirleri almalıdır.

e) İşe alma, eğitim ve terfiler konusunda çalışanlar ve onların organizasyon içindeki gelişmeleri için fırsatların şeffaf bir görünümünü sağlayacak biçimde bir kayıt sistemi kurulmalıdır.

İşletmelerde işgören seçim sürecinde ve örgüt içi iş yaşamında işgörelere yönelik siyasi ayrımcılığın var olup olmadığını inceleyen ulusal ve uluslararası araştırmaların çok sınırlı olması bu araştırmanın yapılmasında belirleyici etkenlerden bir tanesi olmuştur. Ancak konuyla ilgili daha farklı boyut ve değişkenleri inceleyecek araştırmalar da işletmelerde siyasi ayrımcılık literatürüne katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla bu araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda konuyla ilgili araştırmacıların gelecekteki çalışmalarında yararlanabilecekleri önerileri de şu şekilde sıralamak mümkündür:

a) İşletmelerde siyasi ayrımcılığın, işgörelerin “siyasal katılma” davranışının düzeyine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği,

b) İşgörelerin üye olduğu veya desteklediği siyasi partiler veya savunduğu siyasi ideolojiler arasında hangisi/hangilerinin diğerleriyle karşılaştırıldıklarında daha fazla ayrımcılığa uğradığı, gelecekte yapılacak araştırmalarda ortaya konabilir.

## Kaynaklar

- Ağaoğlu, O. K. (1992). İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması. Verimlilik Dergisi, 1992:110-121.
- Altıntaş, H. (2003). Türk Siyasal Sisteminde Siyasal Partiler Ve Kentleşmenin Kutuplaşma Sürecine Etkileri. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (5), 1–31.
- Altonji, J. G. and Blank, R. M., (1999). Race And Gender İn Labor Markets. In O. Ashenfelter, D. Card (Eds.), Handbook Of Labor Economics Vol. 3C, pp. 3144–3259. New York: Elsevier.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arıkan, R. (2000). Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma. (3. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aronson, E. and Wilson, T.D. (1997). Social Psychology. London: Addison Wesley Longman Inc.
- Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi. (1950). İnsan Haklarının ve Temel Özgürlüklerinin Korunmasına İlişkin Sözleşme. Roma, 4.11.1950. web: <http://www.belgenet.com/arsiv/sozlesme/aihs01.html> 20.03.2009 tarihinde alınmıştır.
- Blackaby D.H. , Murphy P.D. and O'Leary N.C. (2008). Employment discrimination in Northern Ireland and the Good Friday Agreement. Economic Letters, (99), 282-285.
- Boroah, V. K. (1999). Is There A Penalty To Being A Catholic İn Northern Ireland: An Econometric Analysis Of The Relationship Between Religious Belief And Occupational Success. European Journal of Political Economy, Vol. 15, 163–192.
- Canman, D. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Yargı Basım Yayım.
- Cascio, W.F. (2003). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. New York: the McGraw-Hill Companies Inc.
- Charles, M., and Grusky, D. B. (2005). Occupational Ghettos. The Worldwide Segregation Of Women. California :Stanford University Press.
- Chiteji, N. S. and Hamilton, D. (2002). Family Connections And The Black-White Wealth Gap Among Middle Class Families. Review of Black Political Economy.
- Cleveland, J.N. , Vescio, T. K. and Farrel, J. L. B. (2005). Gender Discrimination in Organizations. Edited by: R.L. Dipboye and A. Colella, Discrimination at Work: The Psychological and Organizational Bases, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Cromwell, J. (1997). Cultural Discrimination: The Reasonable Accommodation Of Religion İn The Workplace. Employee Responsibilities and Rights Journal, 10(2), 155-72.
- Çam, E. (2002). Siyaset Bilimine Giriş. İstanbul: Der Yayınları.

- Daft, R. L. (1991). *Management*. Texas: The Dryden Press.
- Davison, H. K. and Burke, M. J. (2000). Sex Discrimination in Simulated Employment Contexts: A Meta-Analytic Investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 225-248.
- Duverger, M. (1975). *Siyaset Sosyolojisi*. (Çeviren: Şirin Tekeli). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Ferris, G. R. and King, T. R. (1992). The politics of age discrimination in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11, 341-350.
- Gilbert, D. and Tsao, J. (2000) Exploring Chinese Cultural Influences And Hospitality Marketing Relationships, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12, (1), 45–53.
- Goldsmith, A. H. , Sedo, S. , Darity, W. and Hamilton, D. (2004). The Labor Supply Consequences Of Perceptions Of Employer Discrimination During Search And On-The-Job: Integrating Neoclassical Theory And Cognitive Dissonance. *Journal of Economic Psychology*, 25 (2004) 15–39.
- Gouvier, W. D. , Jordan, S. S. and Mayville, S. (2003). Patterns of Discrimination in Hiring Job Applicants With Disabilities: The Role of Disability Type, Job Complexity, and Public Contact. *Rehabilitation Psychology*, Vol. 48, No. 3, 175–181.
- Gregory, R. F. (2001). *Age Discrimination in the American Workplace: Old at a Young Age*. New Jersey: Rutgers University Press.
- Grossman, R. J. (2005). The Under-Reported Impact Of Age Discrimination And Its Threat To Business Vitality. *Business Horizons*, V. 48, 71-78.
- Hamermesh, D. S. and Biddle, J. E. (1994) Beauty and the Labor Market. *The American Economic Review*, Vol. 84, No: 5, (Dec.), s. 1174-1175.
- Hayes, D. K. and Ninemeier, J. D. (2009). *Human Resources Management in the Hospitality Industry*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Holmes, E. (2005). Anti-Discrimination Rights Without Equality. *The Modern Law Review*, Vol. 68, No 2, 175–194.
- ILO (International Labour Organization). (1958). 111 Sayılı Sözleşme. web: [http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/ilo\\_111.htm](http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/ilo_111.htm) 02.04.2010 tarihinde alınmıştır.
- ILO. (2006). Eliminating Discrimination in the Workplace. Ilo Help Desk No:5 web: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---multi/documents/publication/wcms\\_116342.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_116342.pdf). 18.03. 2010 tarihinde alınmıştır.
- Jones, K. M. (2006). Is There Employment Discrimination Against the Disabled?. *Economics Letters*, 92, 32–37.
- Kandola, R. and Fullerton, J. (1998). *Diversity in Action: Managing the Mosaic*, 2nd ed. London: Institute of Personnel and Development.
- Kapani, M. (2000). *Politika Bilimine Giriş*. 12. Basım, Ankara: Bilgi Yayınevi.

- Karasar, N. (2008). Bilimsel Araştırma Yöntemi (Kavramlar-İlkeler-Teknikler). (Onsekizinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kawaguchi, D. (2007). A Market Test For Sex Discrimination: Evidence From Japanese Firm-Level Panel Data. *International Journal of Industrial Organization*, (25), 441–460.
- Kuzey İrlanda Eşitlik Komisyonu. (2004). Religious Belief and Political Opinion Discrimination Law in Northern Ireland - A Short Guide. Belfast: The Equality Commission for Northern Ireland Equality House.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2007) Turizm Belgeli Tesis İstatistikleri, 2006. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Araştırma ve Değerlendirme Daire Başkanlığı.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2008) Turizm Belgeli Tesis İstatistikleri, 2007. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Araştırma ve Değerlendirme Daire Başkanlığı.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2009), Turizm Belgeli Tesis İstatistikleri, 2008, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Araştırma ve Değerlendirme Daire Başkanlığı.
- Lahti, J. I. , Liebkind, K. and Perhoniemi, R. (2007). Perceived Ethnic Discrimination At Work And Well-Being Of Immigrants In Finland: The Moderating Role Of Employment Status And Work-Specific Group-Level Control Beliefs. *International Journal of Intercultural Relations*, V.31, 223–242.
- Lazaradis, G. and Wickens, E. (1999). ``US" And The ``OTHERS" Ethnic Minorities in Greece. *Annals of Tourism Research*, V. 26, No.3, 632-655.
- Leopold, J. , Harris, L. and Watson, T. (2005). The Strategic Managing of Human Resources. England: Pearson Education Limited.
- Mathis, L.R. and Jackson, H.J. (2000). Human Resources Management. (Ninth Edition). USA: South Western College Publishing.
- Mayatürk, E. (2006). Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık ve Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mccourt, W. and Eldridge, D. (2003). Global Human Resource Management: Managing People in Developing and Transitional Countries, USA: Edward Elgar Publishing.
- McNair, S. and Flynn, M. (2007). Managing an ageing workforce in hospitality: A report for employers. web: <http://www.dwp.gov.uk/docs/man-age-hospitality-v4.pdf> 10.04.2010 tarihinde alınmıştır.
- Mohsin, A. (2005). Discrimination. Abraham Pizam (Editor). *International Encyclopedia Of Hospitality Management*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Mullins, R. (2006). No Dogs No Females. *Youth Matters, China Today*, Ekim sayısı, 50–51.
- Özbudun, E. (2007). Türk Siyasal Hayatı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Özdamar, K. (2001). Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler). (Dördüncü Baskı). Eskişehir: Kaan Yayınları.
- Öztekin, A. (2003). Siyaset Bilimine Giriş. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Perry, E. L. and Finkelstein, L. M. (1999). Toward A Broader View Of Age Discrimination In Employment-Related Decisions: A Joint Consideration Of Organizational Factors And Cognitive Processes. Human Resource Management Review, Volume 9, No 1, p. 21-49, by Elsevier Science Inc.
- Pogrebin, M. , Dodge, M. and Chatman, H. (2000). Reflections of African-American Women on their Careers in Urban Policing. Their Experiences of Racial and Sexual Discrimination. International Journal of the Sociology of Law, 28, 311-326.
- Rauch, J. (1995). Short Guys Finish Last. The Economist (December 23) web: [http://www.jonathanrauch.com/jrauch\\_articles/2004/08/short\\_guys\\_fini.html](http://www.jonathanrauch.com/jrauch_articles/2004/08/short_guys_fini.html) 10.04.2010 tarihinde alınmıştır.
- Roehling, M. V. , Roehling, P. V. and Pichler, S. (2007). The Relationship Between Body Weight And Perceived Weight-Related Employment Discrimination: The Role Of Sex And Race. Journal of Vocational Behavior, (71), 300–318.
- Rutherford, D.G. (2002) Hotel Management and Operations, 3rd Edition. New York: John Wiley & Sons.
- Schumann, P. L. (2001). A Moral Principles Framework for Human Resource Management Ethics. Human Resource Management Review, 11, 93-111.
- Seymen Aytemiz, O. ve Bolat, T. (2005). Örgütlerde Bedensel ve Zihinsel Engelli İşgören Ayrımcılığı: Uygulamalı Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, Sayı:23, Yıl:11 Ocak, Cilt:6, 35-45.
- Shaffer, M. A. , Joplin, J. R. W. , Bell, M. P. , Lau, T. and Oguz, C. (2000). Gender Discrimination and Job-Related Outcomes: A Cross-Cultural Comparison of Working Women in the United States and China. Journal of Vocational Behavior (57), 395–427.
- Sharif, I. A. (2010). Does political competition lessen ethnic discrimination? Evidence from Sri Lanka. Journal of Development Economics, 2010. web: [www.elsevier.com/locate/devec](http://www.elsevier.com/locate/devec). 15.04.2010 tarihinde alınmıştır.
- Sincoff, Z. M. , Slonaker, M. W. and Wendt, C. A. (2006). Retaliation: The Form Of 21st Century Employment Discrimination. Business Horizons, 49, 443-450.
- Stevens, B. (2001). Hospitality Ethics: Responses from Human Resource Directors and Students to Seven Ethical Scenarios. Journal of Business Ethics (30), 233–242.
- The Cook County Illinois (2008). Shakman Decree Unlawful Political Discrimination. Cook County Training Presentation Offices of the Cook County Board President. web: [http://www.cookcountygov.com/taxonomy/Human%20Resources/Public%20Information/cc\\_HR\\_ShakmanTraining.pdf](http://www.cookcountygov.com/taxonomy/Human%20Resources/Public%20Information/cc_HR_ShakmanTraining.pdf). 18.01.2010 tarihinde alınmıştır.

- The Management Centre (2008). Çeşitliliği Etkileyen Politikalar Raporu (Kasım). Lefkoşa. web: [http://www.mc-med.eu/Resources/Our\\_Publications/Tr/Reports.htm](http://www.mc-med.eu/Resources/Our_Publications/Tr/Reports.htm). 22 Ekim 2009'da alınmıştır.
- Tomei, M. (2003). Discrimination and Equality at Work: A review of the Concepts. *International Labour Review*, 4:401-418.
- Turizm Bakanlığı (1989). Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması. Ankara: Turizm Bakanlığı Yayınları.
- Turpçu, M. (2004). Avrupa Birliği Hukukunda İş Yerinde Ayrımcılık. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tutum, C. (1979). Personel Yönetimi. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:179, Doğan Basımevi.
- UN (Birleşmiş Milletler), (1948). Universal Declaration of Human Rights. web:<http://www.un.org/Overview/rights.html> 20.03.2009 tarihinde alınmıştır.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission. (1964). The Civil Rights Act. web: <http://www.eeoc.gov> 10 Ekim 2009 tarihinde alınmıştır.
- Vickers, L. (2008). Religious Freedom, Religious Discrimination and the Workplace. Portland: Hart Publishing.
- Warr, P. (1994). Age and employment. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology* ( Vol. 4, pp. 485-550). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- West, D. M. , Dye, N. A. and McMahon, T. B. (2006). Epilepsy and workplace discrimination: Population characteristics and trends. *Epilepsy & Behavior*, 9, 101–105.
- Woods, R. H. and Kavanaugh, R.R. (1994). Gender Discrimination And Sexual Harassment. *The Cornell H.R.A Quarterly*. New York: XXXV, 1:16-22.
- Yayla, A. (2002). Siyaset Teorisine Giriş. (2. Baskı). Ankara: Liberte Yayınları.
- Yeşiltaş, M. ve Temizkan, R. (2009). İş Başvuru Formlarında Ayrımcılık: Akdeniz Bölgesi Otellerinin İş Başvuru Formlarının İçerik Analizi. 10.Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı, Ankara: Detay Yayınları.
- Yılmaz, A. (1994). Etnik Ayrımcılık. (Birinci Basım). Ankara: Vadi Yayınları.
- 2831 sayılı Sendikalar Kanunu. web: <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/609.html> 20.03.2009 tarihinde alınmıştır.



## **Political Discrimination In The Process Of Employee Recruitment and Work Life in the Organization: A Study at Hotel Establishments**

**Mehmet YEŞİLTAŞ**  
Gazi University  
[ymehmet@gazi.edu.tr](mailto:ymehmet@gazi.edu.tr)

**Ömer Emre ARSLAN**  
Sinop University  
[omeremrearslan@gmail.com](mailto:omeremrearslan@gmail.com)

**Rahman TEMİZKAN**  
Osmangazi University  
[rahmantemizkan@hotmail.com](mailto:rahmantemizkan@hotmail.com)

### **Introduction**

The term “discrimination in employment” entails threatening people differently because of certain characteristics, such as race, color, sex, religion or political opinion, which results in and reinforces inequalities (ILO, 1958). Discrimination at work denies opportunities for individual and robs societies of what those people can and could contribute. Hundreds of millions of people suffer from discrimination in the world of work. This not only violates a most basic human right but has wider social and economic consequences discrimination stifles opportunities, wasting human talents needed for economic progress, and accentuates social tensions and inequalities. Unemployment of qualified people who have relevant qualifications to fill the job under color of their characteristics which are not related with job and performance is an important barrier to achieve sustainable development. There is a great amount of literature on discrimination in employment. Some of these studies have focused on “discrimination in work life process” (Mayatürk, 2006; Pogrebin, Dodge and Chatman, 2000; Grossman, 2005; Woods and Kavanaugh, 1994; Rauch, 1995; Warr, 1994; Lazaradis and Wickens, 1999) while others are about discrimination in “employee selection process” (Lahti, Liebkind and Perhoniemi, 2007; Shaffer, Joplin, Bell, Lau and Oguz, 2000; Mullins, 2006; Charles and Grusky, 2005; Schumann, 2001; Hamermesh and Biddle, 1994; Daft, 1991; Becker, 1971). The studies have displayed that discrimination in employment can be observed based on characteristics which are acquired inherently or subsequently such as race, color, gender, religion, age, disability and political view. Whether political view is a subsequently acquired characteristic of a person, he or she can not be discriminated based on political view.

According to the European Convention of Human Rights (1950), Convention 111 on Discrimination of International Labor Organization (1958) and Universal declaration of human rights by United Nations, no distinction shall be made on the basis on political or other opinion which a person has. 10<sup>th</sup> article of 1982 Constitution of Republic of Turkey has declared that before the jurisdiction everyone has an absolute equality on the basis of political view.

Tourism sector has a great diversity. Age, gender, mental and physical abilities, race, religion and other characteristics are being evaluated in the scope of diversity management. Because of the fact that people having different characteristics work in tourism sector, It should be mentioned that there may be discrimination in the tourism sector. Most of the employees of accommodation establishment of tourism sector are

young people and most of them are women (McNair and Flynn, 2007:4-22). This evidence has brought about the idea of there is discrimination in the sector. The finding of the research by Yeşiltaş and Temizkan (2009:8) shows that the questions on the job application forms of a great part of accommodation establishments in Türkiye include direct or indirect discriminatory contents. It has been seen that the most of the human resources administrators of accommodation establishments in Türkiye have supported discriminatory data request on the job application forms. It is disputable that the reason of the situation is whether they have intentionally shown discriminative attitudes or they haven't got sufficient information about actual anti-discrimination legislations.

On the basis of aforementioned examples this study has been focused on the discrimination based on political opinion of employees in tourism sector.

The study aims to find out

- the perceptions of workers and administrators on the issue of whether discrimination based on political opinions has been made or not along the both processes of employee selection and work life.
- whether there are meaningful differences between the perceptions of workers and administrators on the issue of discrimination based on political opinions along the processes.

### **Methodology**

The study was conducted in two steps. The first step of the research was the secondary data collection by literature. Selected data have been used to develop of survey questionnaire. In the second step, primary data have been collected by questionnaire. The sample of this study is composed of administrators and workers of 4 and 5 star hotels in Ankara the capital city of Turkey. Random sampling method has been used in the study. Within this scope, a questionnaire was administered to 407 employees and 108 managers in Ankara at 4 and 5 star hotels. The characteristics of the participants have been analyzed through frequency and percentage distributions. Besides, the opinions of the participants on the statements, in the second part of the questionnaire were analyzed through arithmetic average and standard deviation. In order to find out whether the opinions about political discrimination of the employees and the managers differ significantly in terms of the process of recruitment and the organizational life and to find out whether there is political discrimination during the process of recruitment and in the organizational environment differ in demographic features and organization-related features t-Test and for independent samples for more than two groups variance analysis was employed.

### **Conclusion and Recommendation**

It is sure that illegal discrimination may occur in accommodation establishments specifically in hotel establishments. The study results show that although the perceptions of employees and administrators are not so strong, discrimination on the basis of political opinion has taken place in their selection (recruitment) and work life processes. It should be taken in to consideration that declaring perceptions about intangible concepts like political discrimination is so difficult. The level of consciousness of administrators and workers on the discrimination issue is one of the

determiners of the answers to the questionnaire. Additionally, observability and measurability political discrimination has been also standing as another difficulty. Therefore, participants' perceptions about political discrimination may have not been so strong.

It may be suggested that administrators of the hotel establishments should be improved against the discrimination crime. Job analysis and job definitions play the key role for determining the criteria of employees. Hotel establishments should conduct job analysis and recruit the people which are appropriate to these job definitions originated from the analysis.

## 360 Derece Geri Besleme Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanabilirliği: Bir Tugay Örneği

*The Applicability of 360 Degree Feedback Performance Appraisal System:  
A Brigade Sample*

**Hakan TURGUT**  
Başkent Üniversitesi  
[hturgut@baskent.edu.tr](mailto:hturgut@baskent.edu.tr)

**Menekşe Tarhan ÖZTOPRAK**  
Başkent Üniversitesi  
[tarhan@baskent.edu.tr](mailto:tarhan@baskent.edu.tr)

### Özet

Günümüzde insan kaynakları yönetimi sürecinin temel fonksiyonlarından birisi olan bireysel performansların ölçülmesi konusunda 360 derece geri besleme performans değerlendirme sistemi (DGBPDS); birden çok boyutu dikkate alarak daha objektif sonuçlara ulaşılabilme imkânı vermesi sebebiyle ön plana çıkmaktadır. Türkiye'deki istihdamın büyük bir kısmını karşılayan kamu sektöründe bahse konu yöntemin uygulanabilirliğinin yeterince araştırılmadığı görülmüştür. Bu çalışmada, kamu kurumlarına örnek teşkil edebilecek bir tugayda görev yapan alt ve orta kademe yöneticilerinin performans ölçümüne esas olmak üzere değerlendirme boyutları (amir, denk, astlar, müşteriler, öz değerlendirme) arasında farklılıklar araştırılmış ve geleneksel amir değerlendirmesi ile 360 DGBPDS arasında karşılaştırmalar yapılmıştır.

Değerlendirme boyutları bazında yapılan karşılaştırmalarda sadece müşteri boyutunda iki farklı yöntem (Geleneksel amir değerlendirmesi - 360 DGBPDS) arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Geleneksel amir değerlendirmesi ile 360 DGBPDS arasında kriterler bazında bazı farklılıklara rastlanılmasına rağmen; her iki yöntemin bütün kriterlerinin dahil edildiği genel ortalamalarıyla yapılan karşılaştırmalarda anlamlı bir farklılığa ulaşılamamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Performans Değerlendirmesi, 360 Derece Geri Besleme Performans Değerlendirme Sistemi,

### Abstract

*On the subject of measuring individual performances, which considered to be one of the fundamental functions of the human resources management process, 360 Degree Feedback Performance Appraisal System (360 DFPAS) preferred for taking into account more than one aspect while providing opportunities in order to achieve more objective results.*

*It's been thought that the applicability of the above mentioned method is not investigated enough in the public sector where most of the employments take place in Turkey. The purpose of this study is to probe into the applicability of the 360 DFPAS on*

*low and mid-level managers in a brigade. Within this framework, differences between the raters (manager, subordinate, peer, client, self-evaluation) have been examined and comparisons made between traditional performance appraisal and 360 DFPAS. There are meaningful differences only inner client between two different evaluation methods (Traditional manager evaluation-360 DFPAS) within evaluation raters. But there aren't any meaningful differences between traditional performance appraisal and 360 DFPAS as whole method.*

**Keywords:** Performance Appraisal, 360 Degree Feedback Performance Appraisal System

## Giriş

İşgörenlerin gelişiminin sağlanması için, öncelikle işgörenlerin mevcut başarı durumları ile geliştirmeye ihtiyaç duyulan konularının ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerinin bireysel performans değerlendirmesiyle tespit edilmesi ihtiyacı doğmaktadır (Levine, 2010, s. 41). Performans değerlendirme; “İşgörenlerin bireysel başarılarını ve davranışlarını belirli periyotlarda değerlendiren bir ölçek ve onların performanslarını geliştiren, iş hayatlarında başarılı ve başarısız oldukları alanları tespit eden bir değerlendirme aracıdır.” şeklinde tanımlanabilir.

Günümüzde organizasyonlarda işgörenlerin sadece amirler tarafından tek bir bakış açısı ile değerlendirildikleri yöntemler yerine performans sürecini bir bütün olarak farklı açılardan değerlendirecek, süreç içerisinde sisteme bilgi akışı sağlayacak, sistemi sürekli geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirecek (Kaynak ve Bülbül, 2008, s. 18), bunun yanında işgörelere yapıcı ve devamlı geri bildirim vererek performans düzeyi konusunda bilgilendirecek, daha adil, gelecek için ihtiyaç duyulan yetenekleri tanımlayan (Salunke, 2010, s. 32; Akdoğan ve Demirtaş, 2009, s. 50) bir değerlendirme sistemine ihtiyaç hissedilmektedir.

Bu ihtiyacı karşılamak adına, Avrupa Birliğine uyum yasaları çerçevesinde de bütün alanlarda olduğu gibi kamuda ve özel sektörde aşağıdaki esasları kapsayan bir değerlendirme sistemi kurulması önem arz etmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003, s. 71).

- İşgöreni, yapıcı ve devamlı geri bildirim vererek ne kadar ve nasıl performans gösterdiğinden haberdar eden,
- İş görene karşı adaletli ve eşit davranan,
- Gelecek için ihtiyaç duyulan yetenekleri tanımlayan,
- Örgütlerin performans hedeflerini karşılayan,
- İşgörenlerin, örgütün vizyon ve misyonu doğrultusunda ilerlenmesini sağlayan bir değerlendirme sistemine ihtiyaç vardır.

Bu kapsamda, 360 DGBPDS'nin geleneksel yöntemlerden ayrılarak bu ihtiyaçları karşılayabileceği değerlendirilmektedir. 360 DGBPDS'ne yazında 360 derece bireysel performans değerlendirme yöntemi yada 360 derece geri besleme gibi değişik isimlerle de rastlanmaktadır. Bu çalışmada 360 DGBPDS'nin kamu sektörüne örnek teşkil edebilecek bir tugayda uygulanabilirliğinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla, bir tugayda görev yapan alt ve orta kademe yöneticilerinin performans ölçümüne esas olmak üzere değerlendirme boyutları (amir, denk, astlar, müşteriler, öz değerlendirme) arasındaki farklılıklar araştırılmış ve geleneksel amir değerlendirmesi ile 360 DGBPDS arasında karşılaştırmalar yapılmıştır.

### **Kamu Kesiminde Bireysel Performans Değerlendirilmesi:**

Türkiye’de kamu personel rejiminde genel düzenleme 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’dur. Bunun dışında hâkimler ve savcılar, askeri personel, YÖK personeli ile KİT sözleşmeli personeli geniş anlamda kamu personeli grubu içinde yer almakla beraber ayrı personel kanunlarına tabidir (Özsalmanlı, 2011, s. 1).

Bu yasal düzenlemeler incelendiğinde performans değerlendirmeleri amirler tarafından düzenlenen sicil belgeleri ile yapılmakta ve değerlendirmeler genel olarak değerlendirilen personele aktarılmamaktadır. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda 13.02.2011 tarihinde 6111 sayılı kanunla yapılan değişiklikte amirler tarafından sicil verme işlemleri iptal edilmiş, performans değerlendirmenin kriteri olarak disiplin cezası alınmamış olmak yeterli kabul edilmiştir.

Türk Silahlı Kuvvetleri(TSK)’nde halen subay ve astsubaylar için ayrı olmak üzere iki adet bireysel performans değerlendirme formu kullanılmakta olup, bu formlar yılda bir kez amirler tarafından doldurulmaktadır. Geri besleme olarak sadece kısıtlı sayıdaki sorulara verilen amir yorumları değerlendirilen kişiye iletilmektedir.

TSK’de amirler, haklarında sicil düzenleyecekleri astlarının günlük eğitim ve çalışmalarını, çeşitli eğitim ve manevralardaki tutum ve davranışlarını tavır ve hareketlerini, disiplin ve itaatini, sicil belgesinde yazılı hususları aralıksız izleyerek, yapacakları haberli ve habersiz denetlemelerin, özel sınavların, verecekleri özel görevlerin sonuçlarını değerlendirerek onlar hakkında tam bir kanaat edinmeye çalışmaktadırlar (Döverkaya, 2002, s. 121).

### **360 Derece Geri Besleme Performans Değerlendirme Sistemi**

Yöneticiler günümüzde işgörenlerin ücret ve performanslarını etkileyecek güvenilir sonuçları ortaya koyan değerlendirme sistemlerine sahip olmayı arzu etmektedirler. Çünkü organizasyon kültüründe meydana gelen değişimler geleneksel performans değerlendirme yöntemlerini işlevsel olmaktan çıkarmıştır (Turgut, 2001, s. 63). İşgörenler kadar örgütleri de yakından ilgilendiren performans değerlendirme faaliyetinde, geleneksel yaklaşımlarda, sadece patronların, yöneticilerin ve amirlerin, işgörenleri diğer bir ifade ile astları değerlendireceği tezi savunulmaktadır.

360 DGBPDS sayesinde değerlendirme süreci; gerek yöneticilere gerekse işgörelere geri bildirim verebilmektedir. Bu sayede yöneticiler kendilerinin dışarıdan nasıl algılandığını görebilmekte (Waldman ve Atwater, 1998, s. 85), işgörenler ise mesleki performanslarını geliştirmek üzere iş performansları hakkında güvenilir geri beslemeler alabilmektedirler (Wilkerson vd., 2000, s. 181; Cummings ve Worley, 1997). Bu yöntem sayesinde geri bildirim alan işgörenlerin, almayanlara göre daha yüksek düzeyde performans gösterdikleri ve belirlenen hedeflere daha bağlı oldukları görülmektedir. (Çalık, 2003, s. 132). Bunun tersi durumunda ise, performans değerlendirme sonuçları işgörelere iletilmediği takdirde değersiz olarak nitelendirilmektedir. (Pak, 2009, s. 61).

ABD’de grup davranışları üzerine çalışan bir ekip tarafından öne sürülen (Ergülen, 1998, s. 105) 360 DGBPDS’ne yazında 1950’li yıllardan itibaren rastlanmakla birlikte Türkiye’de yakın zamanda daha çok özel sektör tarafından kabul gördüğü bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar ve firma tanıtım sayfalarından anlaşılmaktadır (Koç Holding, 2012, Erdiç, 2006, s. 71, Özdemir, 2006, s. 120, Kalenderoğlu, 2007, s. 86). Kamu sektöründeki uygulamalar incelendiğinde Bursa SGK İl Müdürlüğünde

işgörenlerin iş performansının belirlenmesi ve iş yükünün adil olarak dağıtılması amacıyla yasayla belirlenmiş performans değerlendirme usul ve yöntemlerine yardımcı olarak kullanılmaktadır (Yıldız, 2011, Bursa SGK İl.Md.lüğü, 2012).

Bu yöntemde herhangi bir seviyedeki işgörenin performans derecesi belirlenirken merkezinde bizzat kendisinin olduğu 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak bilgi havuzu oluşturulması faaliyeti ile performansa yönelik bakış açısının 360 dereceye çıkarılması amaçlanmaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003, s. 56). 360 DGBPDS genelde bilişim sistemleri kullanılarak web tabanlı olarak uygulanmakta ve işgörenler değerlendirme süreci sonunda kendi performans sonuçlarına ulaşabilmektedir (Bursa SGK İl Md.lüğü, 2012).

360 DGBPDS'ni diğer performans değerlendirme yöntemlerinden ayıran en önemli özellikleri, çok boyuttan bilgi alması diğer bir ifade ile yerdeki bir çok radardan bilgi alan ve doğru yere yönlendirilen bir uçak gibi kişileri doğru hedeflere yönlendirmesi, insanların iyi ve geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerinin çok boyutlu olarak tespit etmesi ve elde edilen bilgileri açık bir sistem yaklaşımı ile değerlendirilene iletmesidir. 360 DGBPDS işgörenleri sadece terfiler ve maaşlar için değerlendiren klasik anlayışı bir kenara bırakan, işgörenlerin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkarmaya çalışarak, organizasyonun işgörenlerden maksimum faydayı sağlamasını öngören bir yöntem olarak algılanmalıdır.

İşletmeler, 360 DGBPDS yöneticiler ve sadece işgörenler arasındaki kabul edilebilirliği için değil; aynı zamanda örgütsel değişikliği hızlandırmasındaki katkıları nedeniyle de benimsemektedirler (Evans, 2001, s. 38). 360 DGBPDS'nin diğer bir özelliği de işgörenlerin yeni yönetime ve diğer işgörelere karşı doğru tepkiler verip vermediğinin anlaşılması konusunda paha biçilmez bir araç olmasıdır. (Bracken vd., 2001, s. 3). Yöntemin uygulanması çalışmalarında, işletme bünyesinde gerekli ön çalışmaların yapılmaması ve bu yöntemden beklentilerin çok yüksek tutulması durumunda; uygulayıcılar hayal kırıklığına uğrayabilmekte ayrıca katılımcıların desteği azalabilmektedir (Wimer ve Nowack, 1998, s. 70).

Yöntemin güçlü tarafı olan açıklık örgüt kültürünün uygun olamaması durumunda olumsuz sonuçlar verebilmekte hatta ilk etapta mali konularda uygulanmaması önerilmektedir (Wimer ve Nowack, 1998, s. 70, Waldman ve Bowen, 1998, s. 118). Bu nedenle 360 DGBPDS daha kapsamlı ve karma sistemlerin parçası haline getirilmeli, örgüt stratejileriyle bütünleştirilmelidir (Ghorpade, 2000, s. 142; Tosti, ve Addison, 2009, s. 36). Tüm bunların yanında yöneticilerin desteğinin alınarak, liderlerin örgüt hedeflerini başarmak için harekete geçirilmesi, 360 DGBPDS'nin örgüt içinde başarıyla uygulanmasında kritik öneme sahiptir (Mamatoğlu, 2008, s. 142).

Bu bağlamda, kamu sektöründe geleneksel tek yönlü (amir değerlendirmesi) performans değerlendirmesi yerine 360 DGBPDS uygulanabilirliğine yönelik yapılan çalışmada hipotezler şu şekildedir:

Hipotez 1: Amir boyutu değerlendirme notları ile 360 DGBPDS notları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 2: Değerlendirme boyutları (amir, denk, astlar, müşteriler ve öz değerlendirme) notları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

## Metodoloji

### Örneklem

Araştırmada kullanılan bilgiler, kamunun genel hiyerarşik yapısını temsil edeceği değerlendirilen bir tugayın il düzeyinde çalışan personelden elde edilmiştir. Bahse konu tugayın kuruluş şemasında yer alan birliklerde çalışan 74 alt ve orta kademe yöneticisinin beş farklı boyut ile (amir, denk, astlar, müşteriler ve öz değerlendirme) performansının değerlendirilmesi için 370 personele anket formları gönderilmiş, beşli gruplardan bir tanesinden dahi uygun olmayan anket formu alınması halinde diğer dört değerlendiricinin cevapları da çalışma dışında bırakılmıştır.

Ayrıca örneklem büyüklüğünün seçiminde akademisyenlerce yaygın kabul gören örnek büyüklüğünün 30'dan büyük 500'den küçük olması esası göz önünde bulundurularak ankette yer alan değişkenlerin sayısının 10 katı örnek büyüklüğü (Altunışık vd, 2002, s. 60) dikkate alınmış ve 250 anket ile araştırma tamamlanmıştır. Örneklem seçimi yapılırken olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden "tesadüfi örnekleme" yöntemi seçilmiştir.

Örneklem seçilirken tugaydaki bütün personelin yazılı olduğu listeden öncelikle merkezinde alt ve orta birlik komutanlarının olduğu birbiriyle emir komuta bağlantısı olan 5 li gruplar oluşturulmuştur. Daha sonra listedeki bu beşli gruplardan rastgele, yetmiş değerlendirme grubu seçilmiştir. Örneklem olarak seçilen personelin tamamı aynı tugayda yer almaktadır.

Bu kapsamda 50 alt ve orta kademe yöneticisinin performansının belirlenmesi amacıyla 250 katılımcının anketi uygun bulunarak çalışmaya dâhil edilmiştir. Çalışma yaptığımız tugayda bulunan alt ve orta birlik komutanlarının % 80'ine ulaşmayı başaran araştırmanın sonuçlarının, yapılacak diğer araştırmalar için bir başlangıç noktası olarak kullanılabilmesi değerlendirilmektedir.

Katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde; % 30'u lise (N=75), % 60'ı lisans (N=151), % 7.2'si yüksek lisans (N=17), % 2.8'i doktora (N=7) düzeyinde eğitim gördüğü; % 24'ünün (N=60) 18-25 yaş grubuna, % 33.2'sinin (N=83) 26-33 yaş grubuna, % 34,8'inin (N=87) 34-41 yaş grubuna, % 8'inin (N=20) 42 ve üzerinde yaş grubuna mensup oldukları görülmektedir.

### Araştırma Ölçeği

Araştırmada model olarak ABD Ordusu Araştırma Enstitüsü tarafından alt ve orta kademe liderlerin performanslarını 360 DGBPDS'yle ölçmeyi amaçlayan ve ABD Ordusu pilot çalışmalarında kullanılan (Bullis, 2000) formların tercüme ile Devlet Memurları Sicil yönetmeliğinde kullanılan değerlendirme formlarındaki kriterlerden yararlanılarak hazırlanan değerlendirme formu kullanılmıştır.

Bahse konu değerlendirme formunda; motivasyon, karar verme, iletişim, yapılandırma, gelişim, değişim, öğrenme, planlama, icra, saygı, değerlendirme, adanmışlık, duygusal denge, beceri, kendine güven, genel kültür, sorumluluk, yeterlilik, liderlik profili adları altında 19 ayrı konuda toplam 100 önerme bulunmaktadır. Önermeler; "Personeline ve diğerlerine saygılı davranır", "Diğerlerinin eleştirilerini saygı ile dinler", "Etkili bir eğitmendir", "Her türlü değişime açıktır" örneklerine uygun olarak 9'lu likert ölçeğinde hazırlanmıştır.



Personelin kendini değerlendirdiği öz değerlendirme anketi ile diğer bütün değerlendirici boyutları için kullanılan anket olmak üzere 2 tür anket hazırlanmıştır. Sorular ve kriterler aynı olmasına rağmen öz değerlendirmeye ait anketin soru cümlelerinde farklılıklar vardır.

### Bulgular

360 DGBPDS notunun belirlenmesinde değerlendirme boyutlarının ağırlıklarının ne olması gerektiği yine katılımcılara sorulmuş ve onların vermiş olduğu cevaplara göre değerlendirici boyut oranları amirler için % 30, denk için % 20, ast için % 20, müşteriler için % 10, öz değerlendirme için % 20 olarak tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda tüm sorular ve kriterler bazında Cronbah Alfa katsayısının 0,992 gibi yüksek güvenilirliğe sahip olması, 360 derece geri besleme boyutlarının kendi içinde ve ayrıca amir boyutu değerlendirme notları ile DGBPDS notları arasında kriterler bazında yapılan sorgulamaların geçerliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Geleneksel amir boyutu değerlendirme notları ile 360 DGBPDS notları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespit edilebilmesi amacıyla eşleştirilmiş grup T testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre geleneksel amir değerlendirme notları ile 360 DGBPDS notları arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Ayrıca bu sonucu kuvvetlendirmek için yapılan korelasyon analizi neticesinde geleneksel amir değerlendirmesi ile 360 DGBPDS puan ortalamaları arasında pozitif yönde 0.842 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlar ışığında araştırmamızın birinci hipotezi reddedilmiştir. T testi ve korelasyon analizi sonuçları sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo: 1. T testi ve Korelasyon Sonuçları (Amir – 360 DGBPDS)**

Grup	Ort.	N	s.s.	Std. Hata Ort.	Ort. Farkı	t	p	Kor. Değ.
Amir	88,08	50	13,75	1,94	-0,94	-0,797	0,429	0,842**
360 DGBPDS	89,02	50	7,74	1,09				

\* p< .05 ; \*\* p< .01

360 DGBPDS sürecinin değerlendirici boyutlarının (amir, denk, ast, müşteri ve öz değerlendirme) notlarına ilişkin istatistikler Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo: 2 Boyut Ortalamalarına Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu**

Değerlendirici Boyutları	Ort.	s.s.	N
Amir Boyutu	88,0836	13,75383	50
Eşitler Boyutu	85,0048	10,63686	50
Astlar Boyutu	86,3562	14,10047	50
Müşteri Boyutu	78,3244	15,98015	50
Öz Değ. Boyutu	90,0108	7,00634	50

Boyutlar arasında farklılık olup olmadığının araştırılmasından önce tekrarlı ölçümlerde varyans ve kovaryansların homojen olup olmadığının anlaşılması için Mauchly's küresellik testi yapılmış ve  $P=0,072>0.05$  olduğundan varyansların homojenliği varsayımının sağlandığı görülmüştür. Boyut değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş,  $P=0.00<0.05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farkın bulunduğu görülmüştür.

Farklılığın hangi boyutlar arasında olduğunun bulunması amacıyla eşleştirilmiş çiftler karşılaştırılması Bonferroni yaklaşımı kullanılarak yapılmış ve amir, ast, öz değerlendirme grupları ile müşteri değerlendirme boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar ışığında ikinci hipotezimiz kabul edilmiştir. Boyut ortalamalarının ikili karşılaştırma sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo: 3 Boyut Ortalamaları İkili Değerlendirme Tablosu**

Sr. Nu.	Karşılaştırma Grupları		Ort. Farkı	Güven Aralığı		Std. Hata
	1. Grup	2. Grup		Alt Değer	Üst Değer	
1.	Üstü	Öz değ.	-1,927	-8,093	4,238	2,097
2.	Üstü	Eşiti	3,079	-2,924	9,082	2,042
3.	Üstü	Astı	1,727	-4,884	8,339	2,249
4.	Üstü	Müşteri	<b>9,7590*</b>	2,209	17,309	2,568
5.	Eşiti	Öz değ.	-5,006	-10,411	0,399	1,839
6.	Eşiti	Üstü	-3,079	-9,082	2,924	2,042
7.	Eşiti	Astı	-1,351	-8,068	5,365	2,285
8.	Eşiti	Müşteri	6,680	-1,582	14,943	2,811
9.	Astı	Öz değ.	-3,655	-10,417	3,108	2,300

10.	Astı	Üstü	-1,727	-8,339	4,884	2,249
11.	Astı	Eşiti	1,351	-5,365	8,068	2,285
12.	Astı	Müşteri	<b><u>8,032*</u></b>	0,678	15,386	2,502
13.	Müşteri	Öz değ.	<b><u>-11,686*</u></b>	-18,367	-5,066	2,252
14.	Müşteri	Üstü	<b><u>-9,759*</u></b>	-17,309	-2,209	2,568
15.	Müşteri	Eşiti	-6,680	-14,943	1,582	2,811
16.	İç Müşteri	Astı	<b><u>-8,032*</u></b>	-15,386	-0,678	2,502
17.	Öz değ.	Üstü	1,927	-4,238	8,093	2,097
18.	Öz değ.	Eşiti	5,006	-0,399	10,411	1,839
19.	Öz değ.	Astı	3,655	-3,108	10,417	2,300
20.	Öz değ.	Müşteri	<b><u>11,686*</u></b>	5,066	18,307	2,252

### Sonuç ve Tartışma

İşletmelerde işgörenlerin doğru bir şekilde yönetilebilmesi, öncelikle onların doğru bir şekilde yönlendirilmesi ile mümkün olmaktadır. Doğru ve zamanında bir yönlendirme yapabilmesi, ancak kişinin gelişmeye ihtiyaç duyulan yönlerinin objektif bir değerlendirme yapılarak belirlenmesiyle mümkün olabilmektedir. Araştırma konusu olan 360 DGBPDS insanları başarılarına göre sıralayan, maaşlarının ve ödülleri belirlenmesinde kullanılan bir performans değerlendirme yönteminden çok, işgörenlerin mevcut ve potansiyel yeteneklerinin çok boyutlu bir yaklaşımla tespit edilmesi, bu yeteneklerin kişiye bildirilmesi ve geliştirmeye ihtiyaç duyulan konularda önlem alınmasını sağlayan bir yöntem olarak algılanmalıdır.

Çalışma yaptığımız tugayda bulunan alt ve orta kademe yöneticilerin 50'sine ulaşmayı başaran araştırmanın sonuçlarının, yapılacak diğer araştırmalar için bir başlangıç noktası olarak kullanılabilmesi değerlendirilmektedir. Araştırma ile elde edilen sonuçların özellikle boyut davranışları yönünden özel sektörde yapılacak 360 DGBPDS çalışmalarına da katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

360 DGBPDS boyut ağırlık ortalamalarından en yüksek oran amir boyutu, en az oran ise müşteri boyutu için takdir edilmiştir. Bütün boyutlardaki değerlendiriciler mevcut sistemdeki amirin en yüksek, müşteri boyutunun ise en az orana sahip olması konusunda fikir birliği içindedir. Bu sonuçta halen uygulanan mevcut değerlendirme sistemleri için amir rolünün diğer boyutlar tarafından benimsendiğinin bir göstergesidir.

Birinci hipotezde geleneksel amir değerlendirme notları ile 360 DGBPDS notları arasında yapılan ikili karşılaştırma sonucu anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ülkemizde kamuya yönelik yapılan 360 DGBPDS çalışmalarında bu sistemin henüz yeterince benimsenmediğini gösteren benzer sonuçlara rastlanmaktadır (Murat ve Bağrıaçık, 2011, s. 21.) Ayrıca ikisi arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunması sonucu şu şekilde değerlendirilebilir.

360 DGBPDS’nden elde edilen sonuçların geleneksel amir değerlendirmelerinden farklılık göstermemesi yapılan değerlendirmenin puan bazında objektif olduğunun bir göstergesidir. Çünkü yıllardır uygulanan ve kamuda olduğu kadar özel sektörde de yapılan değerlendirmenin başrolünde her zaman amir olmuştur.

Ayrıca, geleneksel amir boyutu performans değerlendirme notları ile 360 DGBPDS notlarının kriterler bazında karşılaştırılması sonucunda farklılıklara rastlanılmıştır. Puan ortalamaları olarak anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen değerlendirilen kişinin gelişmeye açık ve potansiyel yeteneklerinin tespit edilmesine yönelik olarak 360 DGBPDS’nin bazı kriterleri farklı değerlendirildiği tespit edilmiştir.

Geleneksel amir boyutu değerlendirme notları ile 360 DGBPDS notlarının kriterler bazında karşılaştırılması sonucunda duygusal denge, liderlik ve genel kültür kriterleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu geleneksel amir boyutu değerlendirmelerine nazaran 360 DGBPDS’nin değerlendirilen kişilerin söz konusu kriterler bazında geliştirilmesine ihtiyaç olduğunu ya da bu yönlerinin kuvvetli olduğunun tespiti olarak yorumlanabilir.

Yapılan ikinci hipotez testi sonucunda amir, denk, ast, müşteri ve öz değerlendirme boyutları değerlendirme notlarının birbiriyle karşılaştırılması sonucunda amir ile müşteri, ast ile müşteri, öz değerlendirme ile müşteri boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Farklılık yaratan boyutun genel anlamda müşteriler diğer bir anlamda bizden hizmet alanlar olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun nedenleri olarak hizmet alan müşterilerin işgörenleri yeterince tanımaması, onları sadece ilişkide buldukları zaman dilimi içerisinde değerlendirmeleri, kültür yapılarının farklı olması, her birinin kültür seviyelerinin diğer boyutlara nazaran düşük olması sayılabilir.

Ayrıca bu boyutta yer alan personelin son olayların etkisinde kalma, değerlendirilen personeli tam olarak tanıyama gibi nedenler yüzünden objektiflikten uzaklaşarak düşük notlara yöneldikleri düşünülmektedir. Bu sonuçlar ışığında 360 DGBPDS’ndeki değerlendirici boyutları arasında müşteri (hizmet alanlar) boyutunun kamuda uygulanacak bir çalışmada düşük ağırlık oranları ile dâhil edilmesinin, uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırma sonucunda, geleneksel amir değerlendirmesi ile puansal olarak bir farklılık arz etmeyen yeni bir değerlendirme sisteminin yenilik olarak ne katkısı olabilir düşüncesi akla gelebilir. İşte burada, 360 DGBPDS’nin en önemli yönlerinden biri olan geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerin ve potansiyel yeteneklerinin bir çok boyuttan nesnel olarak elde edilmesi ve değerlendirilene geri besleme olarak iletilmesi konusu gündeme gelmektedir.

Değerlendirme kriterleri ile ilgili olarak yapılan tüm analiz sonuçlarına göre de her boyutun kendi içinde genelde kriter bazında farklılığa yöneldiği görülmektedir. Geleneksel amir değerlendirme notları ile 360 DGBPDS notları arasında kriterler bazında farklılıklar görülmesi, yine bu yöntemin alt ve orta kademe yöneticilerin geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerinin ve potansiyel yeteneklerinin tespit edilmesi yönüyle bireysel gelişimine katkı sağlayacağını göstermektedir.

Geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönler birçok boyuttan tespit edildiğinden değerlendirilen tarafından kabul edilmesi kolaylaşmaktadır. Genelde “amirin düşük notlarla değerlendirdiği” görüşü, bu araştırma sonucu elde edilen amir boyutu

değerlendirme notları ile 360 DGBPDS arasında paralellik sağlandığından güncelliğini yitirecektir. Ayrıca geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerini öğrenen personel bu yönlerindeki açıklarını kapatmak için çaba sarf edecektir.

Ayrıca personelin geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerinin kendisi tarafından giderilememesi durumunda organizasyon tarafından sağlanan eğitim, kurs gibi faaliyetlerle bu açık kapatılabilecektir. Bunun yanında potansiyel yetenekleri olan personelin değişik görevlerde kullanılmasının sağlanmasıyla bireysel ve örgüt performansı artacaktır.

Bütün bu yararların gerçekleşmesi için değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene iletilmesi gerekmektedir. Çünkü çeşitli boyutlardan temin edilen bilgi değerlendirilen personele aktarılmaz ise personelin geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerini bilmesi ve kendini geliştirmesi imkânsız hale gelir veya olumlu yönleri kendisine aktarılmazsa motivasyonu azalır. Bu sistemde sonuçların, değerlendirilenlere mutlaka açık sistem mantığı içinde geri besleme olarak aktarılması gerekmektedir.

Sonuç olarak, yapılan analizler çerçevesinde mevcut geleneksel amir değerlendirmeleri ile 360 DGBPDS arasında puan bazında bir farklılık bulunmadığından; 360 DGBPDS'nin gerekli yasal düzenlemelerin yapılması, değerlendirme bilinci ve kültürünün kurum içinde yerleşmesi, eğitim seviyesinin yükselmesine kadar şu aşamada, mevcut sicil sistemi yerine kullanılmasının uygun olmayacağı değerlendirilmiştir.

Fakat mevcut hiyerarşik yapıya ve örgüt kültürüne zarar vermeyecek şekilde kamu kurumlarının alt ve orta kademe yöneticilerinin geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerinin ve potansiyel yeteneklerinin tespit edilmesi açık bir sistem mantığı ile değerlendirilenlere değerlendirme sonuçlarının geri besleme olarak iletilmesi şeklinde 360 DGBPDS'nin uygulanabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Gelecekte kamu kurum ve kuruluşlarında, özel sektörde işgörenlerin eğitim seviyesinin yükselmesi, örgüt kültürünün bu yönde değişmesi, değerlendirici personelin bilinçlenmesi sonucunda çağa uygun, işgörenlerin ve müşterilerin beklentilerini dikkate alan, 360 DGBPDS performans yönetim sistemi içinde haklı yerini alacaktır.

### Kaynakça

- Akdoğan, Asuman, Özgür Demirtaş (2009), “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23 Sayı: 1, s.49-71.
- Altunışık, Remzi, R. Coşkun, E. Yıldırım, S. Bayraktaroğlu (2002), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- Bracken, D. W., C. W. Timmreck, J. W. Fleenor, Lynn Summers (2001), “360 Degree Feedback From Another Angle”, *Human Resource Management*, Vol:40, Issue:1, p: 3.
- Bullis, LTC.,R.,Craig (2000), “The US Army’s 360 Degree Leadership Assesment Program”, Center Of Army Leadship, bullisr@leavenworth.army.mil., USA
- Bursa SGK İl Müdürlüğü (2012), <http://performans.bursasgk.gov.tr/>, 23.02.2012
- Cummings, Thomas G., Christopher Worley (1997), *Organization Devolopment and Change* South Western Collage Publishing.
- Çalık, Temel (2003), *Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar, İlkeler*, Gündüz Eğitim ve Yayımcılık, Ankara.
- Döverkaya, Can (2002), “Enformasyon Çağında Performans Yönetimi Ve Geleceğin Örgütlerinde Performans Yönetimine Rasyonel Bir Yaklaşım 360 Derece Değerlendirme Sistemi”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Erdinç, Mehmet (2006). “360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Elektorik Ortama Uyarlanması ve Bir Uygulama” Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergülen, Doğan T. (1998), “360 Derecelik Dönüşüm”, *Kariyer Dünyası*, Ekim 2002.
- EVANS, Andie (2001), “360 Degree Feedback: From Every Angle”, *Training*, Vol: 38, Issue: 9.
- Ghorpade, Jai, (2000), “Managing Five Pradoxes Of 360 Degree Feedback”, *Academy Of Management*, Sf:140-150.
- Kaynak, Ramazan, Murat Bülbül (2008), “360 Derece Geri, Besleme Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y., 2008, C.13, S.1 s.269-292.
- Kalenderoğlu, Fatma Neslihan (2007), “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir İşletmedeki İnceleme, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç Holding, (2012), “İnsan Kaynakları Uygulamaları”, [http://www.koc.com.tr/tr-tr/Koc\\_Kariyer/Pages/Yetkinlik\\_ve\\_Performans\\_Degerlendirme.aspx](http://www.koc.com.tr/tr-tr/Koc_Kariyer/Pages/Yetkinlik_ve_Performans_Degerlendirme.aspx), 23.02.2012
- Levine, Marcie (2010), *Taking The Burn Out Of The 360 Degree Hot Seat T+D*, August 2010.

- Mamatoğlu, Nihal, (2008), “360 Derece Geribildirim Sistemi ve Uygulaması”, Edebiyat Fakültesi Dergisi / Journal of Faculty of Letters Cilt/Volume 25 Sayı/Number 2 (Aralık /December 2008), s.1-28.
- Murat, Güven, İsmail Bağrıaçık (2011), “Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y:2011, C.16, S.1.,s.1-25.
- Örücü, Edip, Mehmet Ali Köseoğlu (2003), İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Özdemir, Özge (2006), “360 Degree Appraisal As A Performance Appraisal Method, Reactions Of Leaders To 360 Degree Feedback From Subordinates And Peers And An Application” Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özsalmanlı, Ayşe Yıldız, (2011), “Türkiye’de Diğer Kamu Görevlilerinden Bir Grup: Hâkim ve Savcılar Personel Düzenlemeleri ve Sorunları”, *Akademik Bakış*, Sayı:23, s.1-24.
- Pak, Donald (2009), “Implement Strategic 360 Degree Appraisal for a University”, *GBMR*, Vol.1, No.2, 2009, pp. 60-69.
- Salunke, Ganesh, N., (2011), “Colleagues, Managers, Customers and Competitors Keys to Development: 360 Degree Approach to Development”, *Advances In Management*, Vol.3(8) .
- Tosti, T., Donald, Roger M. Addison (2009), “360-Degree Feedback: Going Around In Circles?”, *Performance Improvement*, Vol. 48, no. 3, pp.36-40.
- Turgut, Hakan (2001), “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:42, Sayfa: 56-58, Temmuz-Eylül 2001.
- Waldman, David A., Leanne E. Atwater (1998) “Has 360 Degree Feedback Gone Amok?”, *Academy Of Management Executive*, Vol:12, Issue:2, P:86-85 May 1998.
- Waldman, David A., David E. Bowen (1998), “The Acceptability of 360 Degree Appraisals: Acustomer – Supplier Relationship Perspective”, *Human Resource Management*, Vol: 37, s. 117-129.
- Wilkerson D.J., R. P. Manatt, M.A. Rogers (2000); “Validation of Student, Principal and Self-Rating in 360 Degree Feedback for Teacher”, *Journal of Personnel Evaluation in Education* P:179-192.
- Yıldız, Ramazan (2011), <http://www.memurlar.net/haber/193151/>, 23.02.2012
- Wimer, Scott, Kenneth M. Nowack, “13 Common Mistakes Using 360 Degree Feedback”, *Industrial Management*, Vol:52, No:5, 1998, pp.69-74.

## The Applicability of 360 Degree Feedback Performance Appraisal System: A Brigade Sample

**Hakan TURGUT**  
Başkent University  
[hturgut@baskent.edu.tr](mailto:hturgut@baskent.edu.tr)

**Menekşe Tarhan ÖZTOPRAK**  
Başkent University  
[tarhan@baskent.edu.tr](mailto:tarhan@baskent.edu.tr)

### Introduction

In today's organizations, instead of the evaluation methods with only one perspective by supervisors, it is needed for an evaluation system that assesses the process of the performance as a whole in different ways, provides information flow to the process, guides the system to future and the organizational vision (Kaynak and Bülbül 2008:18), giving constructive and ongoing feedback to employees informs about the level of performance, more fair, identifies the capabilities needed for future (Salunke, 2010:32, Akdoğan and Demirtaş 2009:50).

In this context, it is assessed that the 360 Degree Feedback Performance Appraisal System (DFPAS) dissociates from traditional methods and meets the requirements. In this study applicability of the 360 DFPAS has been aimed as an example of a public sector in a brigade.

### Method

The information used in this study have been obtained from a brigade personnel that represents the hierarchical structure of public. 370 personnel were administered a questionnaire in order to evaluate the performance of 74 lower and middle supervisors working in various departments in the organizational chart of the bridge in five different dimensions (supervisor, peers, subordinates, customers and self-evaluation). For participants, even if one questionnaire taken was not suitable, the other four rater answers were excluded from study. In this context, 250 participants' questionnaires were found appropriate.

In this study, as a model, US Army Research Institute and US Army pilot studies were translated (Bullis, 2000) and used along with the forms from State of Employee Registration Ordinance were used.

### Findings

Determining the scores of the 360 DFPAS, the participants were asked what should be the ratio of the evaluation and from their answers the evaluative aspect ratios were determined as follows; supervisors 30%, the peers 20%, subordinates 20%, customers 10% and self-evaluation 20%.

In order to detect whether there is a significant difference between supervisor assessment note and the 360 DFM, a paired T-test was applied. According to the results a significant difference could not be identified. In addition, in order to strengthen this conclusion as a result of correlation analysis between traditional supervisors assessment notes and the 360 DFPAS, a statistically significant positive relation was founded at the level of 0,842.



Before investigating whether there are differences between dimensions, Mauchly's test of sphericity was performed in order to understand if variance and the covariance were homogeneous for repeated measurements. Cause the result was  $P=0,072 > 0.05$ , the assumption of homogeneity of variances has been obtained. Between dimensional reviews whether there significant differences, was tested with one-way analysis of variance and a significant difference has been seen at the level of significance ( $P=0,00 < 0,05$ ).

In order to find the difference scale, The Matched Pairs Comparison was made by using Bonferroni Approach and with supervisors, peers, self-evaluation groups were significantly different between the evaluative dimensions of the customer.

### **Results and Conclusion**

The research results which managed to reach 50% to the lower and the middle level managers, is considered to be used as a starting point for other studies. The highest ration for supervisors and the lowest ration for customers have been appreciated in the 360 DFPAS. And all the raters agree for this ratio. For this conclusion in the current evaluation system indication of the role of supervisors is appreciated by the others.

There were no significant differences between supervisor assessment note and the 360 DFPAS notes in pairwise comparison. In our country, in public sector the 360 DFPAS studies, we can imply that this system is not adopted enough (Murat and Bağrıaçık, 2011:21). In addition a significant relationship between the two methods is the result of the positive direction can be evaluated as follows;

The results of the 360 DFPAS not showing a difference from traditional supervisor evaluations is an indication of the objective basis of evaluation points. Because for many years, there was the supervisor in the lead in the process of evaluation in both private and public sectors.

Additionally, the result of a second hypothesis test, a significant difference has been identified between three dimensions, supervisor-customer, peers-customer, self-evaluation-customer.

It has been emerged that the difference dimension is customers. The reason for this can be counted as; customers do not recognize the employees, they only count the time period, different cultures. It is assessed that, additionally, because of the personnel in this dimension can remain under the influence of recent events, cannot know evaluated staff exactly. It is considered to be appreciated low ratio for customers in public sector.

As a result, the analysis of the existing framework there is no difference between the traditional supervisors notes and the 360 DFPAS notes. It is commented that the 360 DFPAS cannot be used for the current registration system, unless without the necessary legislative arrangements and the corporate culture become a high level.

But without giving any harm to the hierarchical structure, it is concluded that 360 DFPAS can be used in public sector for the lower and the middle level managers to improve their capabilities and potentials. It can be used as an open system as the transmission of feedback of evaluation results.



## Developing Equity Culture and Partnerships in the Investment Market: a Study on Iran's over the Counter Market

**Mehdi SALEHI**

Ferdowsi University of Mashhad, Iran  
[mahdi\\_salehi54@yahoo.com](mailto:mahdi_salehi54@yahoo.com)

**Mohammad DONYAYEE**

Sistan and Baluchestan University, Iran

### Abstract

The equity culture has an effective role in developing investment market and represents economic development. In the current study, polling and questionnaire method was used to determine the approach of organizational stockholders and exchange stockbrokers to over the counter market (OTC) role in developing partnerships and equity culture in the investment market of Iran. The results demonstrate that the statistical population deems the transparency of Iran's OTC market favorable and that the OTC market has acceptable trading expenses for investors and company's involvement. Also, in addition to adequate supporting and educational facilities in Iran's OTC market, there is the potential for innovation and diversity in trading opportunities for investors and individuals and reduces investor's risks for investment and involvement in the investment market. Also there is no significant dereference between the approaches of organizational shareholders and exchange stockbrokers with regards to the discussed variables.

**Keywords:** Partnership, Equity Culture, Over the Counter Market, Iran

### Introduction

A characteristics of developing countries is distribution and chaos of savings and investments, so that collecting and conducting individual's cash and participating them in investment are carried out through investment market process, economic development methods, controlling society's liquidity, developing investment market and public domain and causes the liquidity of the public to be directed into production; thus solving the issues caused by wondering capitals in the society (Salehi, 2008). In other words, establishing culture of equity and investment is an index for economic development and required for development of investment market in any country which will improve the process of investment formation and removes the gap between savings and investment (Madura, 2006; Salehi, 2009).

On December 16 2009, Iran's Parliament approved the Law to expand the type of activities in the capital markets. The Law has essentially three objectives: firstly to develop new financial instruments, secondly to develop new f In addition to previously

introduced security instruments (such as Sukuk (Islamic bond), mortgage-backed securities and certificates of deposit), the Law introduced an 'investment certificate'. This instrument is defined under the Law as:

'A uniform security issued by an investment fund in return for investment in that fund bearing the particulars of the investor, the fund and the amount of the investment.'

Under the Law, the legal personality of investment funds was recognized for the first time. An investment funds is defined as:

'A financial institute investing financial resources acquired from the issuance of Investment Certificates in approved areas.'

By virtue of such legal personality, investment funds are now able to open bank accounts and to obtain facilities in their own name.

The minimum capital requirement for the creation of such an investment fund is currently IR5 billion (roughly \$500,000). The Capital Markets Regulation was approved by the Council of Ministries on April 18- 2010 and removed several restrictions on foreign investment in the stock exchange. Most notably, the requirement for foreign investors in the stock exchange to obtain an investment license under the Foreign Investment Protection and Promotion Act 2002 (FIPPA) was removed.

As a result, the only requirement on such foreign investors is now to obtain a transaction authorization from the Securities and Exchange Organization (SEO). Foreign investors however continue to be able to apply for investment protection under FIPPA if they choose to do so.

In addition to foreign nationals, the Capital Markets Regulation considers Iranian nationals with foreign sourced capital as foreign investors, providing the opportunity for such persons to apply for a transaction authorization and benefit from the provisions of the said regulations.

The Capital Markets Regulation further divides foreign investors into the two categories of non-strategic and strategic investors and set limits on the level of investment of non-strategic investors. Those limitations are as follows:

- 10% of the stocks of a company listed in the stock exchange or OTC market by any one such investor; and
- 20% of all stock listed in the stock exchange and OTC markets by all such investors.

A strategic foreign investor is defined as:

'An investor having more than 10% of the stock of a company listed in the stock exchange or OTC market, or after acquiring the stocks becomes a member of the board of directors of that company.'

Strategic investors must observe a two-year lock up period. Any sales of stocks within this lock up period require the authorization of the SEO. No such limitation will apply to non-strategic investors.

Further, investors who have been granted a transaction authorization are able to open bank accounts in foreign or local currency as well as to transfer foreign currency into Iran and repatriate funds abroad subject to currency regulations.

Of interest is that the necessity of developing investment market for active participation of persons (whether natural or legal) in the principles of country's economy and attracting the wandering liquidities of the society, requires markets and diverse & effective financial tools along with developing equity and investment culture, promoting public knowledge and familiarizing society with this market. In league with diverse financial markets, over the counter markets are a new phenomenon introduced in and along with stock exchange and have found a place for themselves in the center of financial systems in the recent decades (Babus, 2010). The requirements of economic, social and cultural economic plan of Iran which requires investment market and developing public investment and also the new investors with diverse tastes and expectations from the investment market, Iran's over the counter market was established.

Equity culture means entrance of investors to the investment market and investing their liquidity in the stock exchange in order to benefit from profits and increase in stocks prices and also participation in financing companies and projects (Osei, 1998; Salehi and Biglar, 2009) and takes effect from factors such as risk appetite and individuals awareness, market transparency, creditability and reliance to market and investor's supporting mechanism, organizational stockholders and shared investing funds (Hennessy, 2007; Namazi and Salehi, 2010), transaction costs (citation), market liquiditability (European Commission, 2005), individual's access to market, rate of transaction and information technology (citation). In this article the participation of individuals and development of equity culture in the investment market of Iran with emphasis on the over the counter market is studied. So, the current study aims to investigate the overall strength in a developing country like Iran.

### **Theoretical Basis and Literature Review**

The term "equity culture" was first proposed in the beginning of 1990s in USA (Okamoto, 2010) and represents the amount of investment and direct public participation in the risks of investment market (Haliassos and Hassapis, 2002); in other words, equity culture is trying to solve the challenge of individual's liquidity through investment in stocks and participation in the profits of risk bearing capital (Bilias et al., 2008). Development of person's participation in the investment market brings about important structural changes in an economy. When most of the peoples in the society are shareholders, not only economic mechanisms are affected, but also the political processes (Guiso et al., 2003).

In recent years newborn markets have focused on the effect of equity culture in the development of investment market and supporting the decision of the investors, because developed equity culture in addition to respecting the interest of investors in the society and supporting them through favorable development of investment market, helps financing newly established firms (European Commission, 2002). Also countries with strong equity culture enjoy transparent reporting (McGovern and Candemir, 2006) and promising investments. In general it can be said that developing equity culture in courtiers will result in larger and more developed investment markets (Gusio and Jappeli, 2004) and new facilities for investment in risky new business (Geisler and Einwiller, 2001). Also of the major reasons behind failures in markets can be contributed to lack of equity culture and investment in equity (European Commission, 2007). In addition that extending equity culture and supporting investors can resulting in

enjoying surplus capitals and encouraging investors participations in investment markets (citation) counts various factors affect equity culture, such as integrity, improved market's monitoring structure, improved shareholder supporting mechanisms and enhancing legal requirements. Also the European commission (2005) counts the large equity markets with favorable liquidability, establishment of consulting companies and appropriate communication between investors and stocks analyst as effective factors in extending equity culture. Studies performed by this commission in 2002 also shows the risk appetite factors of personal and organizational stockholders, developed and liquidable markets, low intermediate expenses and efficiency and transparency in equity market affect development of individuals participation and equity culture. In addition that Hennessy (2007) deems development of mutual investment funds and risk aversion of individuals affective in development of individual's participation in the investment market. Firewald et al. (2010) also counts ignorance of investors especially retail investors of investment markets as a factor in lack appreciation for participation and reduction of market's quality.

Considering the patterns of participation in the countries, the participation of individuals in investment markets is where the costs are lower. In other words, when the expenses decrease, the participation increases. These expenses not only include transaction fees, but also the information of investors in risk assessment and stocks interest (Guiso et al. 2003). Scholars have carried out studies about transaction fees in over the counter markets. Babus (2010) states that transaction in the over the counter markets requires expenses that are less evident and this is because of sensitivities such as obligation risk of the parties in the market. Findings of Green et al. (2010) indicates that high expenses of over the counter market are caused by searching expenses and lack of price transparency. Also Huang and Stoll (1997) compare executive prices of NASDAQ stocks market and USA stocks exchange to conclude that transaction fees in NASDAQ is more than USA stocks exchange.

Gusio et al. (2003) studied about developing equity culture state that the procedure of information disclosure and investor's accessibility to information (information and transaction transparency) must also be favorable so that investors can access information and processes. Also Guvenen (2002) indicates that accessibility of a large subset of population to financial tools and markets facilitates the establishment of various portfolios as per tastes and interests. Therefore more attempt to invest in investment markets; while lack of homogeneity and equality in access to equity market can be a valid reason for lack of reception for investment market. Among performed studies about transactional transparency and access of individuals to investment market, Duffie et al. (2010) conclude that increase in market transparency for public will result in improved efficiency of risk transfer and facilitates conditions for investors. Bisin and Acharya (2010) show in their analyses that over the counter markets are not transparent and are ambiguous and this will result in deficiency of the market and increasing in the risk of investors participation, in a way that investors will attempt to participate and deal according to the amount of accessibility to details of informant on each transaction and positional analysis. Osei (1999) also states that transparency of transaction will cause trust, reliability and increase in the transaction in the investment market and its subsequent development. Also Hruska and Laux (1999) conclude their findings that information disclosure mechanisms in the over the counter market are less than the stocks exchange market and the legal requirement are minimum. Hendershott and

Moulton (2009) also study the rate of transaction and quality in the stocks market in the USA stocks market and count the transaction rate as of the important aspects in competition in stocks market and between its participants.

### **Research's Objective**

This main objective of this study was to investigate the role of Iran's over the counter market as a complementary market for Tehran's stocks market in developing the individual's participation and developing equity culture in Iran. Considering the effect of transparency, expenses, supporting and education mechanism, transaction innovation and investment risks on equity culture and investment in investment market, the following minor objectives are implied:

1. Studying transaction transparency in Iran's over the counter market
2. Studying transaction fees in Iran's over the counter market
3. Studying the supporting and education mechanisms in the Iran's over the counter market to encourage individuals to participate in the investment market
4. Studying the role of Iran's over the counter market in reducing the investment risk of investors in the investment market

### **Research Question and Hypothesis**

Iran considered as a developing country, which there are some weakness in capital market. So existence of over the counter market may lead some improvement to Iranian capital market. In this regard considering the research objectives and the background, the research questions include:

1. Does Iran's over the counter market have favorable transactional transparency?
2. Are expenses of Iran's over the counter market favorable for investors and companies?
3. Does the Iran's over the counter market have adequate supporting and educational mechanisms for participation of individuals in the investment market?
4. Does the Iran's over the counter market have the capability of innovation and diversity in transaction opportunity for investors and persons?
5. Does the over the counter market in Iran reduce the risk of investor in the investment market?
6. There is a significant difference between the approaches of organizational stock holders and over the counter market stockbrokers in relation to presented variables?

### **Research Method**

The statistical population of the study includes all organizational stockholders and Iran's over the counter market stockjobbers and their lists is take from the Iran over the counter market website ([www.irfarabourse.com](http://www.irfarabourse.com)) and the questionnaires was distributed between stockbrokers and over the counter stockholders and 84 of the 90 questionnaires were returned and analyzed. The statistical properties of the population are presented in Table 1.

**Table 1. Descriptive Properties of Study's Statistical Population**

Variable	Item	Frequency	Percentage
Activity	Only OTC market	16	19.00
	OTC & SE market	68	81.00
Academic Field	Accounting	22	26.20
	Financial Management	49	58.33
	Economics	6	7.20
	Other	7	8.30
Education	Bachelor's	36	42.90
	Master's	37	44.00
	Doctorate's	8	9.50
	Other	3	3.60

The questionnaire is response based and was designed by Likert's-five scale. To determine the validity, 8 of the questionnaires was sent to professors and experts and after receiving feedbacks, the validity of its contents and appearance was confirmed. Also to confirm reliability, the questionnaires was distributed between 19 of the statistical population and after analysis of responses, the Cronbach's alpha coefficient was calculated 0.87 and therefore the reliability was also confirmed. To quantify the ranking scale of the questionnaire to distance scale, Table 2 was implemented.

**Table 2. Ranking Scale to Distance Scale Conversion**

Completely Disagree	Disagree	Don't Know	Agree	Completely Agree
1	2	3	4	5

### Data Analysis

To answer the questions, normality test was carried out to specify the normality or abnormality of the data to determine the test type (parametric or non-parametric) in Table 3.

**Table 3. Results of (citation) test for normality distribution of data**

Variable	D.f	Statistic	Sig.
Transaction Transparency	83	0.188	0.001
Transaction Fees	83	0.190	0.001
Supporting & Education Mechanisms	84	0.146	0.001
Innovations and Diversity in Transaction Opportunity	84	0.198	0.001
Risk	84	0.181	0.001

As evident in Table 3, considering that the significant level for the data of the five variables is less than 0.05, the normality of the data hypothesis is rejected. Therefore the Wilcoxon non-parametric single sample tests were used by Minitab software.

To answer the questions the null hypothesis and the presented substitute and tests results are as follows:

$$H_0: \mu \leq 3$$

$$H_1: \mu > 3$$

**Table 4. The results of Wilcoxon single sample test for the proposed questions**

Variable	Statistic	Mean	Number	Sig.
Transaction Transparency in Iran's OTC	2854.50	3.36	84	0.001
Transaction Fee in Iran's OTC	3009.50	3.33	83	0.001
Supporting & Education Mechanisms in Iran's OTC	2076.50	3.13	84	0.025
Innovations and Diversity in Transaction Opportunity in Iran's OTC	2064.50	3.33	84	0.001
Reducing Investor's Risk in Iran's OTC	1734.50	3.20	84	0.004

The results of Table 4 implies that the significance level of marked ranking test of Wilcoxon to investigate the null hypothesis for the proposed questions,  $m=3$  opposite  $m>3$  for question no. 1 (transaction transparency in Iran's OTC) and question no. 2 (transaction fee in Iran's OTC) is 0.001 and for question no. 3 (Supporting & Education Mechanisms in Iran's OTC) is 0.025 and for question no. 4 (Innovations and Diversity in Transaction Opportunity in Iran's OTC) is 0.001 and for question no. 5 (Reducing Investor's Risk in Iran's OTC) is 0.004, and all are smaller than 0.05 and therefore the null hypothesis is rejected and the opposing hypothesis is confirmed. Therefore the answer to the five questions is positive, meaning that from the viewpoint of the statistical population:

1. Iran's OTC market has favorable transactional transparency.
2. Iran's transactional fees are favorable for participation of investors and companies.
3. Iran's OTC market has adequate supportive and educational mechanisms for participation of individuals in the investment market.
4. Iran's OTC market has the capability to introduce innovation and diversity in transaction opportunities for investors and individuals.
5. Iran's OTC market reduces the risk of investors in the investment market.

Considering that statistical population's approach to the proposed questions and variables is positive, in order to investigate the approaches of groups within the statistical population separately, the difference between their views were evaluated. Considering that these data are not normally distributed, therefore to evaluate the difference of approaches between statistical groups (organizational stockholders and stockbrokers) non-parametric tests of Mann-Whitney was used by SPSS software.

To investigate the difference between approaches of groups within statistical population, the following null and substitute hypothesis is presented:

$H_0: \mu_{\text{organizational stockholders}} = \mu_{\text{Stockbrokers}}$

$H_1: \mu_{\text{organizational stockholders}} \neq \mu_{\text{Stockbrokers}}$



**Table 5. Results of Mann-Whitney test for the proposed hypotheses**

Variable	Statistic	Mean	Number	Groups	Sig.
Transaction Transparency in Iran's OTC	613.50	39.39	22	Organizational stockholders	0.482
		43.60	62	Stockbrokers	
Transaction Fee in Iran's OTC	548.00	47.59	22	Organizational stockholders	0.200
		39.98	62	Stockbrokers	
Supporting & Education Mechanisms in Iran's OTC	653.00	43.80	22	Organizational stockholders	0.770
		42.04	62	Stockbrokers	
Innovations and Diversity in Transaction Opportunity in Iran's OTC	518.00	35.05	22	Organizational stockholders	0.092
		45.15	62	Stockbrokers	
Reducing Investor's Risk in Iran's OTC	680.50	42.57	22	Organizational stockholders	0.988
		42.48	62	Stockbrokers	

The results of Table 5 show that the significant level of Mann-Whitney test to investigate the null hypothesis for difference between approaches of statistical groups for Transaction Transparency in Iran's OTC is 0.482, Transaction Fee in Iran's OTC 0.200, Supporting & Education Mechanisms in Iran's OTC 0.770, Innovations and Diversity in Transaction Opportunity in Iran's OTC 0.092 and Reducing Investor's Risk in Iran's OTC is 0.988, all are greater than 0.05. therefore the null hypothesis is accepted and the opposing hypothesis is rejected and it is concluded that there is no difference between the views of the groups within the statistical population about the mentioned variable, in other words there is no significant difference between the approaches of organizational stockholders and stockbrokers about the favorable transaction transparency in Iran's OTC, favorable transaction fees in Iran's OTC, adequate supporting & education mechanisms in Iran's OTC, capability for innovations and diversity in transaction opportunity in Iran's OTC and reducing investor's risk in Iran's OTC.

### Conclusion

Iran OTC market (or Fara Bourse) is a securities market which operates under official supervision of SEO. Therefore, this market is considered an organized market which is supervised by a regulatory body. Nevertheless, the Iran OTC Market operates as self-regulatory organization similar to organized Exchanges active in Iran. The market was established in 2009 and trades officially started in four market segments on September 28, 2009. The OTC Market has been formed to promote the issuance and trade of various financial instruments and remove the existing gap that inhibits the financing of industrial firms via the securities market.

Extending equity culture is among the factors of development of investment funds and represents economic development. Countries with strong equity culture have promising investments, transparent financial reports and successful and efficient markets. Also extending equity culture provides new opportunities for investors to invest in new businesses and to help financing new firms. Therefore to investigate the participation of persons and extension of equity culture in Iran's investment market with emphasis on over the counter market, the approaches of investors and stockbrokers of Iran's OTC market was analyzed.

The findings state that from the viewpoint of organizational shareholders and stockbrokers, Iran's OTC market has favorable transactional transparency with suitable transactional fees for participation of individuals and companies. Also there are adequate supporting and educational mechanisms and the capacity for presenting innovations and diversity in transactional opportunities. Also there is no significant difference between the approaches of different groups within the statistical populations about the discussed variables. In general it can be said that from their point of view, Iran's OTC market can play an effective role in developing participation of individuals and extension of equity culture in the investment market, because as the findings from the questions suggest, Iran's OTC market has favorable potentials and capabilities.

## References

- Acharya. Viral & Bisin. Alberto (2010) Centralized versus Over-The-Counter Markets, NBER working paper, No.15915
- Babus, Ana. (2010). Strategic Relationships in Over-the-Counter Markets, discussion paper, University of Cambridge.
- Bilias, Yannis, Georgarakos, Dimitris and Haliassos, Michael. (2008). Equity Culture and the Distribution of Wealth, Network for Studies on Pensions, Aging and Retirement (NETSPAR) Discussion Paper, No. 2008 – 010.
- Duffie. Darrell, Li. Ada & Lubke. Theo (2010) Policy Perspectives on OTC Derivatives Market Infrastructure, Federal Reserve Bank of New York Staff Reports, no. 424
- European Commission. (2002). Benchmarking Business Angels, Enterprise Directorate General, Final Report
- European Commission. (2005). Best Practices of Public Support for Early-Stage Equity Finance, Final Report of the Expert Group, Directorate-General for Enterprise and Industry.
- European Commission. (2007). Communication from the Commission to the Council, The European Parliament, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Removing Obstacles to Cross-Border Investments by Venture Capital Funds, Brussels, 21.12.2007.
- Friewald, Nils, Rainer Jankowitsch, and MartiSubrahmanyam. (2010). Illiquidity or credit deterioration: a study of liquidity in the US corporate bond market during financial crises, Working Paper Series, New York university, stern school of business, department of finance.
- Geissler, Ulrike and Einwiller, Sabine. (2001). A Typology of Entrepreneurial Communicators: Findings From an Empirical Study in e-Business, International Journal On Media Management, Vol. 3, Pp 154-160
- Green, Richard C., Li, Dan & Schurhoff, Norman. (2010). Price Discovery in Illiquid Markets: Do Financial Asset Prices Rise Faster Than They Fall?, Journal of Finance, 65(5), 1669–1702.
- Guiso, Luigi and Jappelli, Tullio. (2004). Awareness and Stock Market Participation, Centre For Studies In Economics And Finance (CSEF), University of Salerno, Italy, Working Paper, No. 110
- Guiso, Luigi, Haliassos, Michael and Jappelli, Tullio. (2003). Equity Culture: Theory and Cross-Country Evidence, Economic Policy, Printed In Great Britain, Pp. 123–170
- Guvenen, F. (2002). Reconciling Conflicting Evidence on the Elasticity of Intertemporal Substitution: A Macroeconomic Perspective, Rochester University, Mimeo
- Hacimahmutoglu, Sibel. (2007). The problems of minority protection and their solutions within the legal framework in Turkish corporate governance, Journal of Banking Regulation, Vol. 8, No. 2, pp. 131-158

- Haliassos, Michael and Hassapis, Christis. (2002). Equity Culture and Household Behavior, 54 Oxford econ. Papers 719.
- Hendershott, Terrence & Moulton, Pamela C. (2009) Speed and Stock Market Quality: The NYSE's Hybrid
- Hennessy, Alexandra. (2007). The Role of Agenda Control in the Creation of a Single Market for Pension Funds, In: UNSPECIFIED, Montreal, Canada. (Unpublished)
- Hruska. Sharon Brown & Laux. Paul A. (1999) Complementary Markets, George Mason University
- Huang, R. D. & Stoll, H. R. (1997). The components of the bid-ask spread: A general approach. *The Review of Financial Studies*, 10, 995-1034.
- Madura, Jeff. (2006). *Financial Markets and Institutions*, Thomson/South-Western, 7th edition
- McGovern, Mark and Candemir, Nurcan. (2006). Agents, Institutions and Regions in Transition, 46th Congress of the European Regional Science Association, 30 August 30-3 September 2006, Greece, Volos
- Nofsinger, John R. & Varma, Abhishek (2009) Wise Pound and Penny Foolish? OTC Stock Investor Demographics and Portfolios, Washington State University
- Okamoto, Karl S. (2010). A Law and Personal Finance: View of Legal Origins Theory, *Brigham Young University Law Review*, Desktop Publishing Example.
- Osei. Kofi A.(1998) Analysis of factors affecting the development of an emerging capital market: The case of the Ghana stock market, AERC Research Paper No. 76.
- Salehi Mahdi (2008). The Role of Financial Intermediaries in Capital Market, *Zagreb International Review of Economic and Business*, Vol. 6, No.1. May, pp. 97-109.
- Salehi Mahdi (2009). Tobin's Q Model and Cash Flows from Operating and Investing Activities Evaluating in Listed Companies in Iran, *Zagreb International Review of Economic and Business*, Vol. 7, No. 2, pp. 71-82.
- Salehi Mahdi, and Kumars Biglar (2009). Study of the Relationship between Capital Structure Measures and Performance: Evidence from Iran, *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 97-103.
- Namazi Mohammad, and Mahdi Salehi (2010). The Role of Inflation in Financial Repression: Evidence of Iran. *World Applied Sciences Journal*, Vol. 11, No. 6, pp. 653-661.



## Turistlerin Her Şey Dahil Sistemini Tercih Etme Nedenleri

### *Reasons of Tourists' Preferences of All-Inclusive System*

**Ali YAYLI**  
Gazi Üniversitesi  
[yayli@gazi.edu.tr](mailto:yayli@gazi.edu.tr)

**İsa YAYLA**  
Kültür ve Turizm Bakanlığı  
[isa.yayla@kulturturizm.gov.tr](mailto:isa.yayla@kulturturizm.gov.tr)

#### Özet

Çalışma turistlerin her şey dahil sistemini tercih etme nedenlerinin belirlenmesini amaçlamaktadır. Çalışmada, Wong ve Kwong (2004) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Araştırmanın evreni Antalya iline her şey dahil sistemini satın alarak gelen turistlerle sınırlandırılmıştır. Toplam 387 turist katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada, turistlerin her şey dahil sistemini tercih ederken dikkate aldıkları hususlardan “turun iptal edilmeme garantisi”, “fiyat” ve “fiyata dahil olanlar” ifadeleri ilk üç sırada yer almıştır. Ayrıca yapılan faktör analizi sonucunda toplam on faktör belirlenmiş ve bunlardan “yenilikler”, “fiyat” ve “seyahatin özellikleri” faktörlerinin ilk üç sırada yer aldıkları görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Satın alma davranışı, Her şey dahil sistemi, Turist tercihleri.

#### Abstract

*The study is aimed to identify the reasons of tourists' preferences of all inclusive system. Scale that has developed by Wong and Kwong (2004) has been used in this study. Population of study has been consisted of tourists that have come to Antalya by purchasing all inclusive system package tours. In the study which carried out by participated 387 tourists, statements of “guaranty of tour”, “price of travel” and “items included in the tour price” that are the most important criteria of tourists while they prefer all inclusive system were ranked among first three. Moreover, according to the results of factor analysis, ten factors were determined and was seen that factors of “innovations”, “price” and “specifications of travel” were ranked among first three.*

**Keywords:** Purchasing behavior, All inclusive system, Tourist Preference.

## Giriş

Tüketici davranışları, bireylerin kendi ihtiyaçlarını ve/veya başkalarının ihtiyaçlarını karşılayabileceklerini düşündükleri ürün ve hizmetleri değerlendirme, arama, satın alma, kullanma ve elden çıkarma gibi fiziksel faaliyetleri ve bu faaliyetleri etkileyen karar verme süreçlerini kapsamaktadır(Bozkurt, 2004, s.92). Pazarlama profesyonelleri, etkin bir pazarlama stratejisi geliştirebilmek için tüketici davranışlarını anlamak zorundadırlar. Pazarlama stratejileri geliştirilirken tüketicilerin satın alma alışkanlıklarının, satın alma kararlarını etkileyen faktörlerin ve toplumdaki değişimlerin göz önünde bulundurulması ve incelenmesi gerekmektedir.

Tüketici satın alma davranışlarını etkileyen faktörler üç grupta incelenmektedir. Bu faktörler yaş, cinsiyet, eğitim durumu, zeka düzeyi gibi bireysel faktörler; öğrenme, kişilik, algılama, tutum ve inançlar gibi psikolojik faktörler ile kültür, sosyal sınıf ve danışma grupları gibi sosyal faktörlerdir(Kocabaş, Elden ve Yurdakul, 1999, ss.105-125).

Her şey dahil sistemi, ulaştırma, konaklama, yeme-içme, eğlence gibi bir seyahatin ayrı ayrı parçalarının birleştirilerek müşteriye tek bir ürün ve fiyat olarak satılmasını içeren faaliyetler bütünü olarak tanımlanan paket turun bir çeşididir (Heung ve Chu, 2000, s.52). 2000’li yıllarda, özellikle kitle turizminin gelişmesi ve yaygınlaşmasıyla birlikte paket turun bir çeşidi olan her şey dahil sistemine ilgi artmıştır (Alaeddinoğlu ve Can, 2007, s.52). Özellikle çocuklu ailelerin gün içindeki harcamaları nedeniyle, neredeyse konaklama ücretine varan ekstra ödemelerden kurtulmak amacı ile tercih ettikleri bu sistem, aynı zamanda seyahat acenteleri ve tur operatörleri için de pazarlamada kolaylıklar sağlaması nedeniyle rağbet görmektedir (Gürkan, 2002, s.57). Üngüren ve Cengiz (2009) tarafından yapılan bir araştırmada, ABD’li turistlerin %52’sinin tatil için her şey dahil sistemini tercih ettikleri ortaya çıkarılmıştır. Bu sistemi seçme nedenleri olarak, sabit ücretin her şeyi içermesinin kolaylık sağlaması ve beklenmedik tatil maliyetlerini ortadan kaldırması gösterilmiştir. Kısaca her şey dahil sisteminin ana fikri, tatil süresince parasal işlemleri en aza indirmek, para ile ilgili bazı kararları almamak, para harcamanın oluşturabileceği sıkıntı veya sorunları ortadan kaldırmaktır (Üner, Sökmen ve Güler, 2007, s.54; Issa ve Jayawardena, 2003, s.168).

Konaklama işletmelerinin her şey dahil sistemine yönelmelerinin en önemli nedeni olarak ise, doluluk oranlarını artırması gösterilmektedir. Demir ve Demir (2001) yapmış oldukları araştırmada, konaklama işletmelerinin her şey dahil sistemine geçtikten sonra doluluk oranlarının arttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Bu araştırma ile turistlerin her şey dahil sistemini tercih etme sebepleri ortaya koymaya çalışılarak konunun farklı bir bakış açısından değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada uygulanan yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve faktör analizleriyle çözümlenmeler yapılmıştır.

### 1. İlgili Literatür

Her şey dahil sistemi ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda elde edilen bulgular genel hatlarıyla aşağıda özetlenmiştir.

Heung ve Chu (2000) tarafından Hong Konglu turistler üzerinde yapılan bir çalışmada, katılımcıların her şey dahil sistemini tercih etme nedenleri 29 ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır. Sonuçlara göre bu ifadelerden en önemlisi “acentenin ünü” olurken, ikincisi “sözlü iletişim” ve üçüncüsü ise “personel davranışları” olmuştur.

Faktör analizi kullanılarak 29 ifade 6 faktörde birleştirilmiştir. Bu faktörler t-testi ve tek yönlü anova testlerine tabi tutularak kişilerin gelir düzeyleri ile faktörler arasında anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır.

Özdemir'in (2001) otel ve tatil köyü çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, her şey dahil uygulamasının mutfak yönetimine etkileri araştırılmıştır. Mutfaktan sorumlu yöneticilerin her şey dahil uygulaması ile ilgili görüşlerine başvurulduğunda, özellikle bu uygulamanın "tesiste yemek tüketimini arttırdığı", "mutfakta çok sayıda işgören çalıştırmayı gerektirdiği" ve "teknoloji kullanımını arttırdığı" gibi ifadelerle birçoğunun katıldığı görülmüştür. "Her şey dahil uygulaması ile mutfakta daha az kalifiye işgücü çalıştırılmaktadır", "her şey dahil sistemi yemek artıklarının artmasına neden olmakta ve mutfakta üretilen yemek kalitesi düşmektedir" ve "yemek çeşitlerini sınırlandırmayı zorunlu kılmaktadır" gibi ifadelerle ise katılımcıların yaklaşık yarısının katıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca hijyen, kalite ve maliyet standartlarını her şey dahil uygulamasına göre düzenleyen işletmelerin mutfak bölümlerinde fiziksel planlama, menü ve üretim planlaması, işgücü planlaması ve işgücü temini, eğitimi, motivasyonu gibi konularda çok fazla olumsuzluk yaşanmakta olduğu tespit edilmiştir.

Gürkan (2002), konaklama ve seyahat işletmeleri yöneticileri ile diğer turistik işletmelerin yöneticileri ve turistler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, her şey dahil sisteminin Türk turizmine etkilerini incelemiştir. Araştırma sonucunda her şey dahil sisteminin konaklama işletmelerinde, tesis içinde operasyonel kolaylık, personel tasarrufu ve kişi başı maliyetlerde azalma gibi avantajlar sağladığı ve sistem çevresinde gerçekleşen toplu satın alımlar vasıtasıyla turizm sektörü haricindeki pek çok sektöre gelir oluşturduğu yönünde olumlu yönlerine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Bununla birlikte, sistemin çoğunlukla işletmelerin kâr marjlarını aşırı seviyede düşürdüğü, Türk mutfağının genel yapısıyla doğrudan ilgili olmayan yiyeceklerin kalitesiz bir servisle sunulduğu ve bunun da turistlerin algısında Türk mutfağının ve servisinin çok yetersiz olduğu yönünde bir izlenim bıraktığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca bu sistemin önceden ödeme yöntemini bünyesinde barındırmasından dolayı, turistlerin ödeme karşılığında hizmetlerden mümkün olduğunca fazla yararlanmak istemelerinin aşırı tüketime sebep olması, araştırmanın diğer sonuçları arasında yer almaktadır. Benzer şekilde, turistlerin sistemin özelliği gereği havaalanından otele, otelden havaalanına şeklinde yapılan transferler nedeniyle ülkeyi yeterince tanıyamadıkları ve hatta yanlış tanıdıkları ve tüm bunlara bağlı olarak Türkiye'nin ve Türk insanının yanlış tanıtıldığı gibi sistemin olumsuz yönleri ortaya konulmuştur.

Demir (2004), her şey dahil fiyat sisteminin maliyet ve kârlılık üzerine etkisini incelediği ve Antalya'daki turizm işletmelerinde gerçekleştirdiği çalışmada, işletmelerin her şey dahil sisteme geçiş nedeni olarak, doluluk oranlarının artırılmasını ve buna bağlı olarak maliyetlerin azaltılıp, kârlılığın yükseltilmesini göstermiştir. Araştırmada her şey dahil sistemini kullanan işletmelerin gerçekten doluluk oranlarını artırıp artırmadığı test edilmiş ve hem bu sistemde hem de diğer fiyat sistemlerinde (yarım pansiyon, tam pansiyon) faaliyet gösteren 5 yıldızlı bazı otel işletmelerinin bütçeleri, gerçekleşmiş gelir ve gider değerleri ile kârlılıkları karşılaştırılarak, her şey dahil fiyat sistemlerinin diğer sistemlere göre işletmelere bir maliyet avantajı ve kârlılık sağlayıp sağlamadığı konusu üzerinde durulmuştur. Yapılan çalışma sonucunda, her şey dahil sistemiyle çalışan işletmelerin diğer sistemlerle çalışan işletmelere göre maliyet avantajına sahip olduğu ve kârlılıklarının yüksek çıktığı tespit edilmiştir. Araştırmayı diğer araştırmalardan ayıran en önemli sonuç, yapılan testler ve analizlere dayanarak her

şey dahil sisteminin diğer sistemlere göre maliyetleri azaltıcı ve kârlılığı artırıcı etkiye sahip olduğu sonucuna varılmış olmasıdır.

Örücü, Aydılek ve Bulut (2004) tarafından her şey dahil sisteminin ülke turizmine ve işletme kârlılığına katkısı konusunda Marmaris ve İçmeler’de yapılan araştırmada, Türkiye’nin özellikle son yıllarda sahip olduğu doğal güzellikleri ve tarihi zenginlikleriyle kitle turizmi yapan Avrupalı seyahat acentelerinin büyük bir pazarı haline geldiği, ancak bu pazarda turistik ürünlerin paket turlar halinde ve her şey dahil uygulaması adı altında tek bir fiyatla sunulmasının Türk turizmini olumsuz etkilediği vurgulanmıştır. Araştırma, Marmaris ve çevresinde her şey dahil sistem ile çalışan otelin yöneticileri ile esnafa anket yöntemi uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda her şey dahil sisteminde kârlılığının işletmelerin büyüklüğüne göre farklılık gösterdiği ancak, Türk turizmine katkısının olumlu olmadığı tespit edilmiştir.

Wong ve Kwong (2004) Hong Kong’da yaptıkları araştırmada, Hong Konglu turistlerin yurtdışına çıkarken tatillerinde her şey dahil paket turları tercih etme nedenlerini tespit etmeye yönelik 30 ifade belirlemişlerdir. Yapılan anket çalışmasına göre, 30 ifade arasından “paket turun güvenliği” ifadesinin turistlerin en fazla önem verdikleri konu olduğu görülmüştür. Çalışmada, “sorunsuz bir şekilde yolculuğa başlayabilme ihtimali” ve “seyahat acentesi ve konaklama işletmesi tarafından sunulan hizmet kalitesi” kriterleri diğer en önemli görülen ifadeler arasında sayılmıştır. “Televizyon reklamları ve seyahat programı”, “temalı veya eğlence parklarını ziyaret” ve “otel odasının özel isteklere imkan sağlaması” gibi kriterler ise turistler tarafından en az önemli bulunan ifadeler arasında yer almıştır.

Menekşe (2005), her şey dahil sisteminin ve sistemden faydalananlar açısından etkilerini otel yöneticileri açısından incelediği ve Marmaris’te yaptığı araştırmada, konaklama işletmelerinin ürün ve hizmetlerini daha kolay pazarlamak ve doluluk oranlarını yükseltmek için daha önceden uygulanan oda kahvaltısı, yarım pansiyon veya tam pansiyon yerine, tüm ürün ve hizmetler için bedelin peşin ödendiği her şey dahil sistemini uygulamaya başlamış olduklarına değinmiştir. Marmaris’te de Türkiye’nin diğer destinasyonlarında olduğu gibi her şey dahil sisteminin uygulanma oranının %60 ile oldukça yüksek bir oranda olduğu görülmüştür. Her şey dahil sistemi işletmeler açısından değerlendirildiğinde, doluluk oranlarını arttırması ve konaklama süresini uzatması açısından son derece kârlı bir pansiyon türü olduğu vurgulanmıştır. Sistemin olumsuz etkileri olarak ise turistlerin Türkiye’nin güzelliklerinden habersiz ayrılması ve ilçe esnafının da neredeyse faaliyetlerini durdurma noktasına gelmiş olması gösterilmiştir.

Barak’ın (2006) turizm sektöründe uygulanan her şey dahil tatil sisteminin işletmeler üzerindeki etkisini araştırdığı ve Bodrum’daki işletme yöneticileri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmaya göre, turizm sektöründe uygulanan her şey dahil tatil sistemi Türkiye’de hızla yaygınlaşmaktadır. Araştırmada her şey dahil tatil sisteminin konaklama tesislerinin çevresinde bulunan diğer işletmeler üzerindeki olumsuz etkileri incelenmiştir. Araştırmaya Bodrum’daki 131 işletme yöneticisi katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre Bodrum’daki işletmeler her şey dahil tatil sisteminden olumsuz etkilenmektedir. İşletme sahipleri olumsuzlukların önlenmesi için sistemin kaldırılması gerektiğini düşünmektedir. Ancak kitle turizminde giderek yaygınlaşan her şey dahil tatil sistemi, bir çok turizm işletmesi için kaçınılmaz görünmektedir ve bu sistemin en



azından kısa sürede kaldırılamayacağı açıktır. Bu sistemden olumsuz etkilendiğini belirten bölgedeki işletme sahiplerinin öncelikle kendilerinin çeşitli önlemler alması gerektiği düşünülmektedir.

Süklüm'ün (2006) her şey dahil sisteminin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkilerini ölçmeye çalıştığı araştırmaya göre, insan odaklı bir sektör olan turizmde müşteri memnuniyetini gerçekleştirmek temel hedeftir. Her geçen gün müşterilerin daha bilinçli hale gelmeleri, bir ürün ya da hizmeti beğenmedikleri takdirde başka bir seçeneği değerlendirme haklarını kullanmaları, işletmelerin müşteri kaybetmemek için farklı arayışlar içine sürüklenmelerine neden olmaktadır. Turizm işletmelerinin bu arayışlar sonucunda uyguladıkları bir yöntem de, konaklama, ulaşım, yeme-içme ve animasyon gibi hizmetlerin ücretinin fiyata dahil olduğu her şey dahil sistemidir. Her şey dahil sistemi ile konaklayan müşterilerin sistemden memnun olmalarının, çalışmanın en önemli sonucu olduğu tespit edilmiştir.

Üner, Sökmen ve Güler (2007) her şey dahil sisteminde farklı uygulamaları araştırdıkları ve Antalya'da gerçekleştirdikleri çalışmada, Antalya'da faaliyet göstermekte olan 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleriyle tatil köylerinin uyguladıkları her şey dahil sistemlerinin karşılaştırmasını yapmışlardır. Bu kapsamda, 121 konaklama işletmesinde her şey dahil uygulamasına yönelik anket çalışması yürütülmüştür. İşletmelerde uygulanan klasik ve ultra her şey dahil sistemlerinin karşılaştırması diskriminant analizi yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulardan, sunulan hizmetlerin 15'i kapsamında "Klasik Her Şey Dahil" (KHD) sistemini uygulayan işletmeler ile "Ultra Her Şey Dahil" (UHD) sistemini uygulayan işletmeler arasında farklılaşma olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlar; sınırlı su sporları, tüm alkollü ithal içecekler, tüm kara sporları, sınırlı mini bar, çocuk kulübü, emanet kasa, gece kulübü, mini golf, tüm salon sporları, buhar odası, sınırlı oda servisi, bilgilendirme, wellness, a'la carte restoran ve fitness hizmetleridir.

Rewtrakunphaiboon ve Oppewal (2008), paket tur bilgi sunumunun destinasyon seçimi üzerindeki etkilerini araştırdıkları ve İngiltere'de 200 üniversite öğrencisi ve 200 Birleşik Krallık vatandaşının katılımı ile gerçekleştirdikleri çalışmada, katılımcılara Akdeniz destinasyonlarına yönelik oluşturulan ifadelerle katılıp katılmadıkları sorularak hipotezler test edilmeye çalışılmıştır. Bu hipotezlerden en önemlileri arasında imajı düşük bir destinasyonun bile iyi bir sunumla rahatlıkla pazarlanabileceği gelmektedir. Ancak araştırmanın sonuçları, imajı düşük bir destinasyonla imajı yüksek bir destinasyonun bilgi sunumu yoluyla birbirinden farklı özelliklere sahip olamadıklarını göstermiştir. Bu iki destinasyonun sadece paket turlar kapsamındaki özelliklere göre farklılık gösterebileceği, öğrenci gruplarının destinasyonun ve paket turun fiyatlarına, diğer özelliklerden daha fazla ilgi gösterdikleri sonucuna varılmıştır.

Üngüren ve Cengiz (2009), her şey dahil sisteminin pazarlama karması unsurları kapsamında bir değerlendirmesini yaptıkları çalışmada, her şey dahil sisteminin pazarlamanın farklı unsurları arasında karşılaştırmasını yaparak sistemin olumlu ve olumsuz yönlerini ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Bu karşılaştırmalar ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma, insan, süreç ve fiziksel kanıtlar değişkenleri arasında yapılmıştır. Mevcut çalışmalar neticesinde elde edilen sonuçlar incelendiğinde ise, sistemin turizm sektörü ve özellikle konaklama işletmeleri için etkili bir pazarlama aracı olarak tanınmasına karşın, pazarlama karması unsurları açısından oluşturduğu dezavantajların, avantajlardan daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumun nedenleri arasında,

sistemin Türkiye’de faaliyet gösteren konaklama işletmeleri tarafından uygun alt yapı ve anlayış oluşturulmadan kullanılmaya başlanması, hızla artan rekabet karşısında fiyatların çok fazla düşürülmesi, düşen fiyatlara karşın kâr elde etmek isteyen işletmecilerin maliyetleri düşürmek amacıyla kaliteden ödün vermeleri vb. gösterilmiştir.

Çevirgen ve Üngüren (2009), yöre esnafının her şey dahil sistemine yönelik tutumlarını inceledikleri ve Antalya’da gerçekleştirdikleri çalışmada, sistemin uygulanmasına başladıktan sonra en fazla etkilenen taraflardan birinin bölge esnafı olduğunu belirtmişlerdir. 280 esnafın katıldığı araştırma sonuçlarına göre bölge esnafının her şey dahil sistemine yönelik olumsuz tutumlara sahip olduğu, sistemin ülke turizmine zarar verdiği ve uygulamadan kaldırılması gerektiği yönünde bir görüşe sahip oldukları saptanmıştır. Ayrıca yöre esnafının her şey dahil sistemine yönelik tutumları ile işletmelerin faaliyet süresi, faaliyet alanı, personel sayısı, müşteri grupları ve etkinlik türü arasında farklılık olmadığı görülmüştür.

Yukarıda yer alan çalışmalar değerlendirildiğinde, genel olarak her şey dahil sisteminin olumlu ve olumsuz yönlerinden bahsedildiği ve Türkiye’de turistlerin her şey dahil sistemini neden tercih ettiklerine yönelik çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bir kısım araştırmada her şey dahil sisteminin turist sayısı, turizmden elde edilen gelir ve maliyetler üzerinde olumlu etkilerinin olduğu belirtilirken, bazılarında ise her şey dahil sisteminin olumsuz yönlerine vurgu yapılarak turistlerin Türkiye’nin kültürünü, insanını ve doğal güzelliklerini yeterince tanıyamadan ülkelerine döndüklerinden, turistik işletmelerin gelirlerinin azaldığından ve sistemin israfa sebep olduğundan bahsedilmektedir.

Bu bağlamda araştırmada turistlerin bir tatil planı yaparken veya tatile çıktıklarında her şey dahil sistemini niçin tercih ettikleri ve bu tercihlerini yönlendiren etkenler araştırılmıştır.

## **2. Yöntem**

### **2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın amacı, turistlerin tatil planı yaparken ve tatili satın alırken her şey dahil sistemini tercih etme nedenlerini ortaya koymaktır. Araştırma probleminden yola çıkılarak turistlerin niçin bu sistemi tercih ettiklerinin cevabının ortaya çıkarılması, ülke turizminin gelişmesi ve sistemi uygulayan turizm işletmeleri açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

Yapılan araştırmalar sonucunda, daha önceki çalışmalarda son yıllarda turizm sektörünün tartışılan konulardan biri olan her şey dahil sisteminin turistler tarafından niçin tercih edildiğinin yeterince incelenmediği ve genel olarak turizm sektörüne olan etkilerinin araştırıldığı görülmüştür. Oysa turistler açısından incelenerek, onların her şey dahil sistemini niçin tercih ettikleri ve bu sistemden neler bekledikleri ortaya konularak planlama yapılırsa, turistik işletmelerin mali açıdan ve kaynak kullanımı kapsamında daha iyi bir konumda olabilecekleri söylenebilir. Araştırmanın, yerli ve yabancı turistlerin değişik yaş, gelir ve meslek gruplarıyla yapılmış olmasının, işletmelere planlama ve öngörülebilir bulunma anlamında faydalı olacağı varsayılmaktadır.

Bu araştırmada her şey dahil sisteminin, turistler açısından ele alınmış ve işletmelere bu yönde önerilerde bulunmuş olmasının araştırmanın önemini artırdığı düşünülmektedir. Ayrıca araştırmanın, her şey dahil sisteminin en yoğun olarak

uygulandığı illerden biri olan Antalya ilinde yapılmış olmasının, sonuçlarının genellenebilirliği konusunda araştırmayı önemli kılan diğer unsurlar arasında görülmektedir.

## 2.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Çalışmada verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Antalya ilindeki 5 yıldızlı otellere ve birinci sınıf tatil köylerine her şey dahil paket tur sistemi kapsamında gelen turistler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmada amaç, geçerli ve güvenilir veriler toplamak olduğundan, denetimi daha kolay olan küçük kümeler tercih edilmiştir. Bunun için araştırma evrenini en iyi temsil edecek şekilde örnekleme yoluna gidilmeye çalışılmıştır.

Kültür ve Turizm Bakanlığı 2008 yılı verilerine göre Antalya'daki 5 yıldızlı otellerde 3.805.526 ve birinci sınıf tatil köylerinde 1.048.218 olmak üzere, toplam 4.853.744 turist konaklamıştır. Bahsi geçen işletmelerden 30 adet 5 yıldızlı otel ve 10 adet birinci sınıf tatil köyü yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilere göre, konaklayan turistlerin yaklaşık %70'inin her şey dahil sistemini tercih etmekte oldukları tespit edilmiştir. Her şey dahil sistemini tercih eden turist ortalaması olan %70 rakamı ile 4.853.744 olan toplam turist sayısı çarpıldığında, araştırmanın evreni olan 3.397.620 her şey dahil sistemi ile konaklayan turist sayısına ulaşılmaktadır.

Araştırma evreni üzerinden %5 örneklem hatası ve %95 güvenilirlik düzeyi varsayımında asgari 385 örneklem sayısına ulaşılmıştır. Örneklem üzerinde uygulanan anket çalışmasında 13 adet demografik ve 30 adet kapalı uçlu olmak üzere toplam 43 soru sorulmuştur.

Bu çalışmada Wong ve Kwong (2004) tarafından Hong Konglu turistlerin her şey dahil sistemini tercih etmelerine yönelik yapılan araştırmada kullanılan anket esas alınmıştır. Orijinal ankette yer alan katılımcıların milliyetleri, yaşları, gelir durumları, eğitim düzeyleri gibi bazı sorularda doğrudan değişikliğe, bazılarında ise küçük ilave veya çıkarımlara gidilmiştir. Anket, 2 mütercim yardımıyla Türkçeye çevrilmiş ve 2 akademisyen tarafından soruların doğru anlaşılması ve cevaplanabilmesi için gözden geçirilmiştir. İlgili anket formları ile Antalya il merkezinde 3 sektör temsilcisi, 5 işletme yöneticisi ve 20 turistin katılımıyla pilot uygulama yapılmış ve elde edilen veriler SPSS paket programı aracılığıyla yüzde, frekans, aritmetik ortalama, faktör analizine tabi tutularak anlaşılmayan, yanlış anlaşılan veya anketin güvenilirliğini düşüren sorular olup olmadığı kontrol edilmiştir. Anket soruları Alpha (Cronbach) yöntemi kullanılarak güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Bu testin sonucuna göre Alpha değeri 0,78 olarak tespit edilmiştir.

## 3. Bulgular

Araştırmanın bulguları, turistlerin bireysel ve tatile ilişkin özellikleri ile onların her şey dahil sistemini tercih etmelerini etkileyen faktörlere ilişkin değerlendirmeler üzerinde yoğunlaşmıştır.

### 3.1. Turistlerin Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan toplam 387 katılımcının % 73,6'lık bir oran ile 285 kişisi erkeklerden ve %26,4'lük oran ile 102 kişisi kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde, %80,1'lik bir oranla 310 kişi gibi büyük bir çoğunluğu evli, %19,9'luk bir oranla 77 kişisi bekârdır.

**Tablo 1. Turistlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar**

Demografik Özellikler	Seçenekler	n	%
Cinsiyet	Erkek	285	73,6
	Kadın	102	26,4
Medeni Durum	Evli	310	80,1
	Bekar	77	19,9
Meslek	Memur	139	35,9
	İşçi	104	26,9
	Üst Düzey Yönetici	51	13,2
	İşyeri Sahibi	71	18,3
	Diğer	22	5,7
Aylık Gelir	<1000	56	14,5
	1001-2000	92	23,8
	2001-3000	100	25,8
	3001-4000	97	25,1
	>4001	42	10,9
Yaş	18-30	99	25,6
	31-40	98	25,3
	41-50	88	22,7
	51 ve üstü	102	26,4
Uyruk	Türk	102	26,4
	Alman	95	24,5
	Rus	81	20,9
	İngiliz	47	12,1
	Hollandalı	62	16,0
Eğitim Durumu	İlkokul	51	13,2
	Ortaokul	73	18,9
	Lise	127	32,8
	Üniversite	136	35,1
	<b>Toplam</b>	<b>387</b>	<b>100</b>

Katılımcıların mesleklerine göre dağılımları incelendiğinde büyük çoğunluğu (%35,9) memurdur. En az katılımcıya sahip meslek ise %13,2 ile üst düzey yönetici olmuştur. Katılımcılar aylık gelirlerine göre değerlendirildiğinde, en büyük payı (%25,8) 2001-3000 \$ seçeneği almıştır. %10'luk kesimin ise gelirinin 4001 \$'dan fazla olduğu görülmüştür (Tablo 1).

Katılımcılar yaşlarına göre değerlendirildiğinde, bütün yaş seçenekleri değerlerinin birbirine yakın olduğu görülmüştür. Katılımcılar uyruklarına göre değerlendirildiğinde ise, en fazla Türk (%26,4), en az (%12,1) İngiliz katılımcının her şey dahil sistemini tercih ettikleri görülmüştür. Türkiye'yi ziyaret eden yabancı turistlerin dağılımına bakıldığında, katılımcıların milliyetleriyle Türkiye'ye en çok turist gönderen yabancı ülkelerin paralellik gösterdiği tespit edilmiştir. Nitekim 2008 yılı turizm istatistiklerine göre Türkiye'yi en fazla ziyaret edenler Alman vatandaşlarıdır. Son olarak katılımcılar eğitim durumlarına göre değerlendirmeye tabi tutulduğunda, büyük çoğunluğunun (%35,1) üniversite mezunu oldukları görülmüştür.

### 3.2. Turistlerin Tatille İlgili Özelliklerine Yönelik Bulgular

Tablo 2'de turistlerin tatiline ilişkin sorulara yönelik sonuçlar yer almaktadır. Bu bilgilere göre "tatilde yanınızda çocuğunuz var mı?" sorusuna, araştırmaya katılanların çoğunluğu (%53) "hayır" cevabını vermiştir. Bu durumda yaygın görüşün aksine her şey dahil sistemini daha çok çocuksuz ailelerin tercih ettiği söylenebilir.

**Tablo 2. Turistlerin Tatille İlgili Özelliklerine İlişkin Dağılımlar**

Tatile İlişkin Özellikler	Seçenekler	n	%
Çocukla Seyahat Edenler	Evet	182	47,0
	Hayır	205	53,0
Tatilde Çocuk Sayısı	1	84	21,7
	2	60	15,5
	3 ve daha fazla	38	9,8
	Hiç	205	53,0
Beraberinde Kaç Kişi ile Tatile Çıkıldığı	Yalnız	37	9,6
	1	90	23,3
	2	118	30,5
	3	85	22,0
	4 ve daha fazla	57	14,7
Kiminle Seyahat Edildiği	Yalnız	37	9,6
	Sadece Eşimle	39	10,1
	Sadece Çocuklarımla	18	4,7
	Eşim ve Çocuklarımla	99	25,6
	Diğer	194	50,1
Her şey Dahil Sistemi ile Kaçınıcı Kez Tatile Çıkıldığı	İlk	46	11,9
	İkinci	94	24,3
	Üçüncü	98	25,3
	Dördüncü	99	25,6
	Beş ve Üstü	50	12,9
Her şey Dahil Sistemi ile Kaç Gün Konaklandığı	2-3	17	4,4
	4-5	68	17,6
	6-7	223	57,6
	>7	79	20,4
	<b>Toplam</b>		<b>387</b>

Tatilde beraberinde çocuk olanlara yöneltilen “beraberlerinde kaç çocuk olduğu” sorusuna katılımcıların %21,7’si bir, %15,5’i iki, %9,8’i üç ve daha fazla cevabını vermişlerdir. Beraberinde çocukla seyahat edenlerden kaç çocukla seyahat ettiklerini tespit etmeye yönelik sorulan bu soruda katılımcıların çoğunlukla tek çocukla veya iki çocukla seyahat ettikleri tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların “beraberinde kaç kişi ile tatile çıktıkları” değerlendirildiğinde, çoğunlukla (%30,5) beraberinde iki kişi ile seyahat edildiği görülmüştür.

“Kiminle seyahat ettiklerine” katılımcıların büyük çoğunluğu (%50,1) “diğer” seçeneğini, ikinci büyük çoğunluğu ise (%25,6) “eşim ve çocuklarımla” seçeneğini işaretlemiştir.

Araştırmaya katılanların “her şey dahil sistemi ile kaçınıcı kez tatile çıktıkları” incelendiğinde, %50’sinin üçüncü ve dördüncü kez bu sistem kapsamında tatile çıktıkları görülmüştür. Gürkan (2002) tarafından yapılan araştırmada katılımcıların %54,9’luk kısmının her şey dahil sistemi ile ilk kez, Heung ve Chu (2000) tarafından yapılan araştırmada katılımcıların %30,6’lık kısmı ikinci kez, Wong ve Kwong (2004) tarafından yapılan araştırmada katılımcıların %25’lik kısmı 1-3 kez arası ve Süklüm (2006) tarafından yapılan araştırmada katılımcıların %31,6’lık kısmı ikinci, %29,4’lük kısmı ise 5 ve üzeri kez her şey dahil sistemi ile tatile çıktıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçtan yola çıkılarak turistlerin her şey dahil sistemini değerlendirme konusunda deneyimli oldukları söylenebilir.

Turistlerin “her şey dahil sistemi ile kaç gün konakladıklarını” belirlemeye yönelik sorulan soruya, katılımcıların büyük bir çoğunluğun (%57,6) 6-7 gün civarında

konakladıkları tespit edilmiştir. Benzer araştırmalarda da bu orana yakın değerler çıkmaktadır.

### 3.3. Her Şey Dahil Sistemini Tercih Etmeye Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında turistlere her şey dahil sistemini tercih etmelerine yönelik 30 ifade sunulmuş ve ifadelere katılma derecelerine göre en önemsizden (1), en önemliye (5) kadar işaretleme yapmaları istenmiştir. Buna göre oluşan sonuçlar Tablo 3'te gösterilmiştir.

Ankette katılımcılara yöneltilen her şey dahil sistemini tercih etmelerine yönelik ifadeler, aritmetik ortalamalarına göre büyükten küçüğe doğru sıralandığında, turistlerin en önemli gördükleri ilk üç ifade sırasıyla “katılımcı azlığı gibi durumlarda tatilin iptal edilmeme garantisi (4,25)”, “tatilin fiyatı (4,06)” ve “tatil fiyatına dahil olanlar (4,05)” olmuştur.

Bu ifadeler sırasıyla değerlendirildiğinde, “katılımcı azlığı gibi durumlarda tatilin iptal edilmeme garantisi” ifadesinin doğrudan sadece seyahat acenteleri ile ilgili olduğu görülmektedir. Türkiye’de seyahat acenteleri bir turu gerçekleştirmek için belli bir sayıya ulaşmayı hedeflemektedirler. Bu sayı gerçekleşmediğinde genelde o tur iptal edilmekte veya müşteriler başka turlara yönlendirilmektedir. Ancak araştırma bulguları, turistlerin bu uygulamadan memnun olmadıklarını ve hatta her şey dahil sistemini tercih ederken en önemli gördükleri husus olduğunu göstermiştir.

“Tatilin fiyatı” ifadesi katılımcılar için ikinci en önemli seçim kriteri olmuştur. Turistler genellikle tatile çıkacaklarında bunun için önceden bir bütçe ayırmaktadırlar. Özellikle gelir seviyesi düşük ve ortalama düzeyde olan kişilerin, tatilin fiyatına daha fazla önem vermeleri beklenmektedir. Araştırmaya katılanların aylık gelir durumunu gösteren tabloda (1), turistlerin gelir durumlarının ortalama bir seviyede olduğu tespit edilmiştir.

“Tatil fiyatına dahil olanlar” ifadesi, araştırma bulgularına göre turistlerin önem verdikleri üçüncü en önemli kriter olmuştur. İnsanlar genel olarak bir mal ve hizmet satın alırken ödedikleri fiyatın karşılığını almak istemektedirler. Ödedikleri fiyatın karşılığını aldıklarını düşünen insanların memnuniyet düzeyleri yükselmektedir. Böylelikle aynı mal veya hizmeti tekrar satın alma davranışı göstermektedirler. Buradan hareketle insanların fiyatın yanı sıra fiyata dahil olanlara da önem verdikleri söylenebilir.

Katılımcılara yöneltilen her şey dahil sistemini tercih etmelerine yönelik ifadelerden “seyahat zamanı (2,33)”, “temalı parklar ve eğlence parklarını ziyaret etme (2,26)” ve “uçuş programı (2,10)” önem derecelerine göre en önemsiz görülen 3 seçim kriteri olmuştur.

“Seyahat zamanı” ifadesi katılımcıların kişisel tatil planları ile ilgilidir. Dolayısıyla her şey dahil sistemi tercih etmede önemli bir kriter olmadığı görülmüştür. Turistlerin pansiyon tercihlerinin seyahat zamanından etkilenmediği söylenebilir. “Temalı parklar ve eğlence parklarını ziyaret etme” ifadesi her şey dahil sistemi tercih etmede diğer kriterlere göre daha az önemli görülmüştür. Bunun sebebi olarak turistlerin konaklama işletmesi dışında kalan aktivitelere katılma kararlarında pek istekli olmadıkları gösterilebilir.

**Tablo 3. Her Şey Dahil Sistemini Tercih Etmeye Yönelik İfadelerin Frekans Dağılımı**

İfadeler	1		2		3		4		5		f	$\bar{X}$	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
Katılımcı azlığı gibi durumlarda tatilin iptal edilmeme garantisi	6	1,6	10	2,6	14	3,6	208	53,7	149	38,5	387	4,25	,78
Tatilin fiyatı	14	3,6	30	7,8	47	12,1	124	32,0	172	44,4	387	4,06	1,10
Tatil fiyatına dahil olanlar	18	4,7	15	3,9	57	14,7	137	35,4	160	41,3	387	4,05	1,07
Otelin kalitesi ve derecesi	12	3,1	27	7,0	47	12,1	155	40,1	146	37,7	387	4,02	1,03
Aynı yerlerin tekrar gezilmemesi	9	2,3	30	7,8	56	14,5	140	36,2	152	39,3	387	4,02	1,03
Seyahat acentesinin hizmet kalitesi	21	5,4	37	9,6	52	13,4	112	28,9	165	42,6	387	3,94	1,20
Tatilin daha güvenli olması	21	5,4	30	7,8	35	9,0	185	47,8	116	30,0	387	3,89	1,09
Kullanılan havayolları şirketi	12	3,1	35	9,0	69	17,8	144	37,2	127	32,8	387	3,88	1,07
Cazip destinasyonların dahil olması	23	5,9	42	10,9	51	13,2	123	31,8	148	38,2	387	3,86	1,21
Bireysel ödemeli aktivitelere katılma ya da katılmama serbestliği	42	10,9	31	8,0	55	14,2	96	24,8	163	42,1	387	3,79	1,35
Oteldeki aktiviteler	33	8,5	36	9,3	58	15,0	116	30,0	144	37,2	387	3,78	1,27
Aile ve arkadaşların sözlü tavsiyeleri	40	10,3	52	13,4	25	6,5	145	37,5	125	32,3	387	3,68	1,33
Dahil olan yemek sayısı	50	12,9	34	8,8	76	19,6	109	28,2	118	30,5	387	3,55	1,35
Birlikte tatile çıkılan kişilerin fikir ve tercihleri	53	13,7	41	10,6	70	18,1	106	27,4	117	30,2	387	3,50	1,38
Kültürel özellikli yerlerin ziyaret edilmesi	63	16,3	46	11,9	65	16,8	97	25,1	116	30,0	387	3,41	1,44
Tatilin kapsadığı gün sayısı	71	18,3	48	12,4	66	17,1	88	22,7	114	29,5	387	3,33	1,47
Doğal çevreyi gezme	23	5,9	134	34,6	153	39,5	29	7,5	48	12,4	387	2,86	1,07
Eskortların ve rehberlerin kalitesi ve deneyimi	101	26,1	94	24,3	52	13,4	67	17,3	73	18,9	387	2,79	1,48
Destinasyon seçimi	102	26,4	84	21,7	73	18,9	66	17,1	62	16,0	387	2,75	1,42
Tatil mevsimi	87	22,5	92	23,8	117	30,2	38	9,8	53	13,7	387	2,68	1,30
Dinlendirici bir yolculuk planını kapsamaması	105	27,1	85	22,0	93	24,0	42	10,9	62	16,0	387	2,67	1,40
Oda ya da yatak için özel isteklere açık olması	119	30,7	90	23,3	91	23,5	45	11,6	42	10,9	387	2,49	1,32
Seyahat acentesinin tanınırlığı	133	34,4	98	25,3	50	12,9	55	14,2	51	13,2	387	2,47	1,42
Kişisel tercihler	117	30,2	126	32,6	62	16,0	35	9,0	47	12,1	387	2,40	1,33

TV reklamları ve seyahat programları	131	33,9	100	25,8	79	20,4	42	10,9	35	9,0	387	2,35	1,29
Klimalı otobüs hizmeti	140	36,2	92	23,8	77	19,9	41	10,6	37	9,6	387	2,34	1,32
Destinasyondaki hava şartları	115	29,7	120	31,0	86	22,2	37	9,6	29	7,5	387	2,34	1,21
Seyahat zamanı	126	32,6	123	31,8	60	15,5	41	10,6	37	9,6	387	2,33	1,29
Temalı eğlence parklarını ziyaret etme	107	27,6	146	37,7	88	22,7	20	5,2	26	6,7	387	2,26	1,12
Uçuş programı	146	37,7	142	36,7	46	11,9	20	5,2	33	8,5	387	2,10	1,21

Nitekim sonuçlar Wong ve Kwong (2004) tarafından yapılan araştırma ile paralellik göstererek, turistlerin her şey dahil sistemi ile tur satın alırken önemstedikleri unsurlar olan garanti, fiyat, kapsam ve kalite gibi faktörler bu araştırmada da belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır.

Bununla ilgili Süklüm (2006) tarafından yapılan araştırmada da katılımcıların %31,9'unun otel dışındaki aktivitelere hiç katılmadıkları sonucuna varılmıştır. "Uçuş programı" ifadesi araştırmanın en az önem verilen kriteri olmuştur. Turistler genellikle gidecekleri tatil bölgesine kolay ve rahat bir şekilde ulaşmayı istemektedirler. Nitekim Wong ve Kwong (2004) tarafından yapılan çalışmada bu kriter 10. sırada yer almaktadır. Ancak bu araştırmada en az önem verilen seçim kriteri olmasının sebebi olarak, katılımcılardan uyruğu Türk olanların tatil bölgesine uçakla erişmemiş ve dolayısıyla bunu bir kriter olarak önemsiz bulmuş olma olasılıkları gösterilebilir.

Süklüm (2006) tarafından her şey dahil sisteminin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisine yönelik yapılan araştırmada, turistlerin %35'inin ifadesine göre, her şey dahil sistemini tercih etmelerindeki en büyük etkenin "ekstra harcamaların az olması" olduğu görülmüştür. Bunu %18,9'luk bir oranla "harcama takip etme zorunluluğunun olmaması" izlemektedir. Buradan, turistlerin daha çok fiyata ve maliyete odaklandıkları sonucu çıkarılabilir. Böylelikle, bu ve Süklüm (2006) tarafından yapılan araştırma karşılaştırıldığında, turistlerin fiyata ve fiyata dahil olanlara verdikleri önem bakımından benzerlik gösterdikleri söylenebilir.

### 3.4. Turistlerin Her Şey Dahil Sistemini Seçme Nedenlerinin Faktör Analizi

Araştırmanın yönteminde de belirtildiği gibi bu çalışmada kullanılan anket formu Wong ve Kwong (2004) tarafından yapılan çalışmada kullanılan anket formundan yararlanılarak oluşturulmuştur. Söz konusu çalışmada kullanılan anket formunda her şey dahil sistemini tercih etmeye yönelik belirlenen 30 ifade bu çalışmada da doğrudan kullanılmıştır.

Araştırmada turistlere yöneltilen 30 ifade faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonucunda 30 ifade ile ilgili 10 boyut ortaya çıkmıştır. Bu 10 boyut, ifadelerin birbiri ile ilişkilerine göre isimlendirilerek aşağıdaki faktörler oluşturulmuştur. Faktörlerle ilgili değerler Tablo 4'te gösterilmiştir.

Faktörler bir bütün olarak ele alındığında 4,04 faktör yükü ile "yenilikler" faktörünün her şey dahil sistemini tercih eden turistlerin en önemli gördükleri kriter olduğu görülmüştür. Buradan her şey dahil sistemini tercih eden turistlerin daha fazla yenilik aradığı söylenebilir. Bu faktörü 3,98 faktör yükü ile "fiyat" ve "seyahatin özellikleri" izlemiştir. Turistlerin "yenilikler" faktörüne yakın bir değer ile en önemli gördükleri diğer faktörlerin "fiyat" ve "seyahatin özellikleri" olduğu belirtilebilir. Böylelikle turistlerin fiyata karşı duyarlılığı bir kez daha vurgulanmış olmaktadır.



**Tablo 4. Her şey Dahil Sistemini Tercih Etmeye Yönelik İfadelerin Faktör Analizi**

İfadeler	Faktör Yükleri	Faktör adı, ortalaması ve standart sapması	$\bar{X}$	Varyans yüzdesi	Toplam varyans
Tatilin kapsadığı gün sayısı	0,82	<b>Faktör 1: Tavsiyeler</b> 3,36 1,05	4,21	14,02	14,02
Kültürel özellikli yerlerin ziyaret edilmesi	0,76				
Dahil olan yemek sayısı	0,82				
Birlikte tatile çıkılan kişilerin fikir ve tercihleri	0,81				
Tatil mevsimi	0,53				
Aile ve arkadaşların sözlü tavsiyeleri	0,67				
Seyahat acentesinin hizmet kalitesi	0,89	<b>Faktör 2: Fiyat</b> 3,98 0,96	3,05	10,16	24,18
Cazip destinasyonların dahil olması	0,91				
Tatil fiyatına dahil olanlar	0,76				
Tatilin fiyatı	0,75				
Dinlendirici bir yolculuk planını kapsamaması	0,86	<b>Faktör 3: Destinasyonun özellikleri</b> 3,10 1,00	2,00	6,65	30,83
Destinasyon seçimi	0,82				
Kullanılan havayolları şirketi	0,48				
Tatilin daha güvenli olması	-0,59	<b>Faktör 4: Seyahatin özellikleri</b> 3,98 0,62	1,83	6,11	36,94
Katılımcı azlığı gibi durumlarda tatilin iptal edilmeme garantisi	0,72				
Bireysel ödemeli aktivitelere katılma ya da katılmama serbestliği	0,65				
Otelin kalitesi ve derecesi	0,68	<b>Faktör 5: Yenilikler</b> 4,04 0,71	1,55	5,18	42,12
Aynı yerlerin tekrar gezilmemesi	0,84				
Eskortların ve rehberlerin kalitesi ve deneyimi	0,34	<b>Faktör 6: Tatil Programı</b> 2,43 0,69	1,44	4,81	46,93
Seyahat zamanı	0,37				
Kişisel tercihler	0,62				
Temalı parklar veya eğlence parklarını ziyaret etme	0,37				
TV reklamları ve seyahat programları	0,51				
Klimalı otobüs hizmeti	0,73	<b>Faktör 7: Ulaşım</b> 2,22 1,00	1,40	4,65	51,58
Uçuş programı	0,69				
Oteldeki aktiviteler	-0,67	<b>Faktör 8: Otelin özellikleri</b> 3,13 0,81	1,18	3,94	55,52
Oda ya da yatak için özel isteklere açık olması	0,77				
Seyahat acentesinin tanınırlığı	-0,74	<b>Faktör 9: Marka Güveni</b> 2,47 1,42	1,03	3,45	58,97
Doğal çevreyi gezme	0,66	<b>Faktör 10: İklim ve çevre özellikleri</b> 2,60 0,75	1,03	3,43	62,40
Destinasyondaki hava şartları	-0,75				

Wong ve Kwong da bu araştırmada olduğu gibi bahsi geçen 30 ifadeyi faktör analizine tabi tutmuşlardır. Belirtilen çalışma sonucunda 8 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler “tur anlaşmaları ve hizmet kalitesi”, “çekicilikler”, “oteller ve havayolları”, “televizyon reklamları ve müşteri ilişkileri”, “turlama”, “kişisel ilgiler”, “tavsiye” ve “zaman” olarak isimlendirilmiş ve Tablo 5’te ortalamalarına göre sıralanarak bu araştırmanın faktörleri ile arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

**Tablo 5. Wong ve Kwong'un (2004) Çalışmasında Belirlenen Faktörler ile Mevcut Çalışmada Oluşturulan Faktörlerin Karşılaştırılması**

Wong ve Kwong	Faktör Ortalamaları		Mevcut Araştırma
Tur anlaşmaları ve hizmet kalitesi	4,20	4,04	Yenilikler
Zaman	3,78	3,98	Fiyat
Çekicilikler	3,75	3,98	Seyahatin özellikleri
Oteller ve havayolları	3,66	3,36	Tavsiyeler
Turlama	3,60	3,13	Otelin özellikleri
Tavsiye	3,46	3,10	Destinasyonun özellikleri
Kişisel ilgiler	3,22	2,60	İklim ve çevre özellikleri
TV reklamları ve müşteri ilişkileri	2,13	2,47	Marka güveni
		2,43	Tatil programı
		2,22	Ulaşım

Anket sonuçlarına göre araştırmada sunulan 30 ifadeye faktör analizi uygulanmış ve 10 faktör belirlenmiştir. Bunlar; Tavsiyeler, Fiyat, Destinasyonun özellikleri, Seyahatin özellikleri, Yenilikler, Tatil programı, Ulaşım, Otelin özellikleri, Marka güveni ve İklim ve çevre özellikleridir. Bu faktörler arasında en önemli bulunan “yenilikler” faktörü olmuştur. “Ulaşım” ise önem değeri en az olan faktör olarak belirlenmiştir. Turistlerin her şey dahil sistemini tercih ederken yeniliklere aşırı önem verdikleri, ulaşım konusunda diğer faktörlere göre çok titiz davranmadıkları saptanmıştır.

İki araştırmanın benzer ve farklı yönleri değerlendirildiğinde, Wong ve Kwong'un araştırmasında “tur anlaşmaları ve hizmet kalitesi (4,20)”, turistlerin en önemli gördükleri faktör olurken, mevcut araştırmada “yenilikler (4,04)” faktörü birinci sırada yer almıştır. Yine Wong ve Kwong'un araştırmasında “TV reklamları ve müşteri ilişkileri(2,13)” turistlerin en önemsiz gördükleri faktör olurken, bu çalışmada “ulaşım (2,22)” en düşük değeri almıştır. Her iki çalışmanın katılımcı grubu göz önüne alındığında, Wong ve Kwong (2004) tarafından yapılan araştırmaya sadece Hong Konglu, bu araştırmaya ise Türk, Alman, İngiliz, Rus ve Hollandalı olmak üzere 5 ayrı milliyetten turistlerin katılması aradaki farklılığın sebebi olarak açıklanabilir.

#### 4. Sonuç ve Tartışma

Her şey dahil sistemi Türkiye’de uzun zamandan beri tartışılan bir konu olma özelliğini hala sürdürmektedir. Bu sistem, Türkiye’de kullanılmaya başlandığından beri çeşitli sebeplerle gerek bu sistemi sunanlar, gerekse turistler ve sektör temsilcileri tarafından standart eksikliği, hizmet kalitesini ve turizm gelirlerini düşürmesi ve turistlerin gittikleri ülkelerin kültürlerini yeterince tanıyamaması vb. nedenlerle tartışılmaya devam edilmektedir.

Bu araştırmada turistlerin her şey dahil sistemini bir paket tur olarak satın alırken nelere dikkat ettikleri ve hangi sebeplerle bu sistemi tercih ettikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Yöneltilen 30 ifadeye turistlerin katılma derecelerine göre hangi ifadelerin onlar için daha fazla önemli olduğu belirlenmiştir. Buna göre turistlerin her şey dahil sistemini tercih ederken en önemli gördükleri nokta, tatilin iptal edilmeme garantisi olmuştur. Bunun için seyahat acenteleri her şey dahil paket tur satarken iyi bir planlama yapmalı ve katılımcı sayısı bakımından öngörülerini tutmasa bile müşteri memnuniyeti sağlamak adına turun gerçekleşme tarihini ertelememeli ve turu iptal etmemelidirler.

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların önemli gördükleri diğer bir nokta tatilin fiyatıdır. Genel olarak her şey dahil sisteminin düşük gelirli turistler tarafından tercih edildiğine ve bu durumda turizm gelirlerini düşürdüğüne yönelik bir inanış vardır. Oysa araştırmaya katılanların gelir durumları incelendiğinde yüksek gelir grubundaki insanların da her şey dahil sistemini tercih ettikleri görülmüştür. Yüksek gelirli turistler tarafından da tercih edilmesine karşın, her şey dahil sistemini tercih eden tüm turistler göz önüne alındığında katılımcıların tatilin fiyatına büyük önem verdikleri görülmüştür. Bunun için işletmeler her şey dahil paket turun fiyatını belirlerken, hem turistlerin tercihlerini olumlu yönde etkileyecek hem de kendi gelirlerini düşürmeyecek bir fiyat düzeyi belirlemelidirler. Zira bu iki kriter bir arada olmadığı zaman taraflardan birisi bu sistemden mutlaka şikayet etmeye başlamaktadır.

Konaklama işletmeleri ve seyahat acenteleri rekabet açısından genellikle düşük fiyat düzeylerini tercih etmeye çalışmaktadırlar. Fiyatların düşürülmesi ülke turizmine hem ekonomi hem de kalite açısından zarar vermektedir. Düşük fiyat düzeyleri sebebiyle bazı işletmeler zarar etmeye başlamakta veya sektörden çekilmek zorunda kalmaktadırlar. Benzer şekilde düşük fiyatlar turistlerin tatil algısında değişmelere sebep olmaktadır. Özellikle yüksek gelir grubuna dahil olan turistler her şey dahil bir paket turun çok düşük fiyatlarla satıldığını görünce kalite eksikliği algısıyla bu tatili satın almaktan vazgeçebilirler. Bunun yerine daha düşük gelir grubuna dahil olan turistler aşırı düşük fiyatlara rağbet etmeye başlamaktadırlar. Böylelikle turistler sadece ödedikleri fiyata ve fiyata dahil olanlara odaklanarak turizmin diğer amaçları ile ilgilenmemeye başlamaktadırlar. Burada yapılması gereken, işletmeler ve turistler için makul fiyat düzeyinin belirlenmesidir.

Turistlerin her şey dahil sistemini tercih ederken önemli gördükleri diğer hususlardan bazıları otelin ve seyahat acentesinin kalitesidir. Kalite genellikle fiyatla paralellik gösteren bir olgudur. Bunun için diğer işletmelerle rekabet edebilmek adına fiyatlarını çok düşük seviyelere çeken işletmeler, turistler tarafından kaliteden ödün vermiş gibi algılanabilirler. Düşük gelir grubundaki turistler için çok önemli bir konu olmamasına karşın, yüksek gelir grubundaki turistler bu durumdaki otelleri ve seyahat acentelerini tercih etmeyebilirler. Dolayısıyla prestijlerini sarsmamak için işletmeler, aşırı düşük fiyat politikası izlememelidirler.

Turistlerin her şey dahil sistemini tercih ederken en fazla üzerinde durdukları konular garanti, fiyat ve hizmet kalitesidir. Turizm sektörüne hizmet eden konaklama ve seyahat işletmelerinin her şey dahil sistemle çalışırken yoğun olarak bu faktörleri göz önünde bulundurmaları ve her iki kesim için de ideal olanı uygulamaları, kendi gelecekleri ve turistlerin memnuniyetleri açısından oldukça faydalı olacaktır. Böylelikle sistemin tartışılması sürecinden çıkılacağı, turizmden bütün kesimlerin daha fazla yararlanacağı ve ülke turizminin bu iyileşmeden hem gelir hem de turist sayısı açısından daha ideal noktalara ulaşacağı düşünülmektedir.

Katılımcıların her şey dahil sistemi tercih etme nedenleri ile faktörler arasında kıyaslama yapıldığında, yenilikler faktörü çoğunlukla önemli görülen bir kriter olmuştur. Özellikle birden çok kere tatile çıkan turistler daha fazla yenilik arayışı içine girmektedirler. Dolayısıyla seyahat acenteleri ve konaklama işletmeleri turistlere daha yenilikçi bir turizm ürünü sunabilmek adına işbirliğini genişletmeli ve güçlendirmelidirler.

Turistlerin her şey dahil sistemini tercih etme nedenleri arasında çocuk kriterinin önemli bir faktör olmadığı görülmüştür. Ancak, çocuğuyla seyahat edenlerin etmeyenlere göre belirli sürelerle çocuklarla ilgilenme sorumluluğundan kurtulmak istedikleri söylenebilir. Konaklama işletmelerinin birçoğunun bünyelerinde mevcut olan çocuk bakım hizmetine işletmelerin daha fazla önem vermeleri, turistlerde güven duygusu oluşturacağından müşteri memnuniyeti sağlanmasına yardımcı olacaktır.

Bu araştırma turistlerin her şey dahil sistemini tercih etme nedenlerini belirlemeye yönelik olarak Antalya ilinde yapılmıştır. 3,5 milyon civarında bir evren için 387 katılımcının araştırmaya dahil edilmesi, çalışmanın temel sınırlılığını oluşturmaktadır. Başka araştırmalarda diğer illerin de kapsama dahil edilmesi ve daha fazla katılımcıyla konunun daha ayrıntılı olarak ele alınması halinde, ülkenin bütünü için genellenebilir yorumlar yapılmasının mümkün olabileceği düşünülmektedir.

### Kaynakça

- Aktaş, A., Özdemir, B., Tarcan, E. ve Atılgan, E. (2002). “Türkiye Genelinde Her Şey Dahil Uygulamasının Turistler, İşletme Yöneticileri ve Yöre Esnafı Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, Akdeniz Ülkeleri Turizm Kongresi, Antalya: 621-648.
- Alaeddinoğlu, F. ve Can, A. S. (2007). “Türk Turizm Sektöründe Tur Operatörleri ve Seyahat Acenteleri”. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2: 50-66.
- Barak, H. (2006). “Turizm Sektöründe Uygulanan Her Şey Dahil Tatil Sisteminin Bölgedeki İşletmeler Üzerindeki Etkisi ve Bodrum Örneği”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Birkan, İ. (2004). “Her Şey Dahil Felaket ya da Kurtarıcı Değil, Bir Sistemdir”. Resort Turizm ve Seyahat Dergisi, (18): 18-43.
- Bozkurt, İ. (2004). İletişim Odaklı Pazarlama: Tüketiciden Müşteri Yaratmak. MediaCat Akademi, İstanbul.
- Çevirgen, A. ve Üngüren, E. (2009). “Yöre Esnafının Her Şey Dahil Sistemine Yönelik Tutumları”. Ege Akademik Bakış 9 (2): 637-658
- Demir, F. Ö. (2004). “Turizm İşletmelerinde Her Şey Dahil Sisteminin Maliyet ve Kârlılık Üzerine Etkisinin Analizi”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Demir, M. ve Demir Ş. Ş. (2001). “Her Şey Dahil (All-Inclusive) Pansiyon Türü Uygulamasının Konaklama İşletmeleri, Personel, Müşteriler, Seyahat Acentaları ve Bölgedeki Diğer İşletmeler Açısından Olumlu ve Olumsuz Yönlerinin Analizi”. Maltepe Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi, 1 (1): 67-100.
- Gürdal, M. (1990). Turizm Ulaştırması, 2. Baskı, Adım Yayınları, Ankara.
- Gürkan, T. A. (2002). “Her Şey Dahil Sistemin Türk Turizmi Açısından İncelenmesi (Antalya-Kemer Örneği)”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Heung, V.C.S. and Chu, R. (2000). “Important Factors Affecting Hong Kong Consumers’ Choice of a Travel Agency for All-Inclusive Package Tours”. Journal of Travel Research, Vol. 39, 52-59
- Issa, J.J. and Jayawardena, C. (2003). “The All-Inclusive Concept in the Caribbean”. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15(3):167-171.

- İlarslan, N. (2008). “Reklamların ve Cinsiyet Kimliği Rolünün Tüketicilerin Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkisi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Kocabaş F., Elden M. ve Yurdakul N. (1999). Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Kozak, M. A., Emeksiz, M. ve Yolal, M. (2008). Otel İşletmeciliği ve Konaklama Hizmetleri. İ. Arıkan (Editör), Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1863, Eskişehir.
- Menekşe, R. (2005). “Her Şey Dahil Sisteminin ve Sistemden Faydalananlar Açısından Etkilerinin Otel Yöneticilerinin Gözünden Değerlendirilmesi (Marmara Örneği)”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar 1: 97-124
- Örücü, E., Aydılek, H. ve Bulut, Z. A. (2004). “Her Şey Dahil (All-Inclusive) Sisteminin Ülke Turizmine ve İşletme Kârlılığına Katkısı Konusunda Görüşler (Marmaris ve İçmeler Örneği)”. Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt: 18, Sayı: 1-2, 223-245
- Özdemir, B. (2001). “Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi ve Her Şey Dahil (All-Inclusive) Uygulamasının Mutfak Yönetimine Etkileri Üzerine Sektörel Bir Araştırma”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Poon, A. (1998). “All-Inclusive Resorts”. Travel and Tourism Analyst, 6: 62-77.
- Rewtrakunphaiboon, W. and Oppewal, H. (2008). “Effects of Package Holiday Information Presentation on Destination Choice”. Journal of Travel Research, 127-137
- Süklüm, N. (2006). “Türkiye’de Hizmet Sektöründeki Turizm İşletmelerinde Uygulanan Her Şey Dahil Sisteminin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesi ve Bir Alan Araştırması”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Üner, M. M., Sökmen, A. ve Birkan, İ. (2006). “Türkiye’de Her Şey Dahil Uygulamasının Konaklama İşletmeleri Üzerindeki Etkisi: Antalya Örneği”. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 17(1): 35-50.
- Üner, M. M., Sökmen, A. ve Güler, D. (2007). “Her Şey Dahil Sisteminde Farklı Uygulamalar ve Antalya Ölçeğinde Bir Araştırma”. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi Cilt 18, Sayı 1, Bahar, 53-63.
- Üngüren E. ve Cengiz F. (2009). “Her Şey Dahil Sisteminin Pazarlama Karması Unsurları Kapsamında Değerlendirilmesi”. 3. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler, 17-18 Nisan, Antalya.
- Wong, C. S. and Kwong, W. Y. (2004). “Outbound Tourists’ Selection Criteria for Choosing All Inclusive Package Tours”. Tourism Management, 25, 581-592.
- Yürük, E. Ö. (2002). “Her Şey Dahil Sistemi ve Sistemin Türk Turizm Sektörüne Etkileri”. T.C. Turizm Bakanlığı II. Turizm Şurası Bildirileri, Ankara, 291-295

## Reasons of Tourists' Preference of All-Inclusive System

**Ali YAYLI**  
Gazi University  
[yayli@gazi.edu.tr](mailto:yayli@gazi.edu.tr)

**İsa YAYLA**  
Ministry of Culture and Tourism  
[isa.yayla@kulturturizm.gov.tr](mailto:isa.yayla@kulturturizm.gov.tr)

### Introduction

Behaviors of consumer involve physical activities such as assessment, seeking, buying, using and disposing of product and services which individuals think that those are going to satisfy their and/or others needs and decision-making processes that affect these activities (Bozkurt, 2004, p.92). Factors affecting behaviors of consumer is divided into three categories. These factors are individualistic factors which comprise age, sex, educational level, intelligence level etc.; psychological factors which comprise belief, attitude, perception, personality, learning etc.; social factors which comprise reference groups, social class, culture etc. (Kocabaş, Elden and Yurdakul, 1999, pp.105-125).

All inclusive system is a kind of package tour that is identified the whole activity which includes compounding separate components of a travel (such as transportation, accommodation, food-beverage and leisure) and selling them as a sole product and in a sole price (Heung and Chu, 2000, p.52). By 2000s, especially thanks to improving and being popular of mass tourism, interest to all inclusive system that is a part of package tour has increased (Alaeddinoğlu and Can, 2007, p.52).

It is shown that the most important reason of inclining hospitality facilities to all inclusive system is that it increases occupancy rate. In their study, Demir and Demir (2001) has concluded that after hospitality facilities had started to use all inclusive system, their occupancy rate has raised.

In a study that was applied on hotel and holiday village personnel, questioning the affects of all inclusive system to kitchen of hotel and holiday village, when asked the opinions of kitchen managers about all inclusive system, especially it was seen that they agree expressions of “it increases usage of technology”, “it requires to employ many personnel in kitchen” and “it raises consuming food” (Özdemir, 2001).

In his study that comprises managers of hospitality and travel facilities and of other touristic facilities and tourist, Gürkan (2002) examined the affects of all inclusive system to Turkish tourism sector. In the conclusion of study, it was reached that positive affects of all inclusive system for hospitality facilities by ensuring some advantages such as operational simplicity in facilities, saving personnel costs, decreasing per tourist costs and fetching to a great deal of sector excluded tourism sector by wholesale purchase in the framework of all inclusive system.

In her study that comprises hospitality facilities in Antalya and examined the affects of all inclusive system to cost and profitability, Demir (2004) showed the reasons of usage of all inclusive system by hospitality facilities as increasing of profitability and decreasing of costs in parallel with occupancy rate.

In research made by Örüçü, Aydılek and Bulut (2004) in Marmaris and İçmeler onto contribution of all inclusive system to profitability of facilities and national tourism sector, it has been emphasized that especially lately Turkey with its natural beauties and historical values has become a big market for European Travel Agencies which arrange mass tourism, but supplying these touristic product as package tour in a single price under the name of all inclusive system affects tourism sector negatively.

Wong and Kwong (2004) in their study made in Hong Kong have specified 30 statements to determine why tourists prefer all inclusive package tours on their vacation when they go abroad. With respect of results, it is seen that tourist attach the most importance to “safety of package tour” among 30 statement. In the study, “quarantined departure” and “service quality supplied by hotels and travel agencies” are ranked other more important statements.

### **Methodology**

In this study, questionnaire technique has been used to collect data. Tourists accommodated in five star hotels and holiday villages in all inclusive system in Antalya are sample population of study. So far as data of 2008, 4.853.744 tourists has accommodated in five star hotels and holiday villages in Antalya. In accordance with data from 30 hotels’ managers and 10 holiday villages’ managers in these facilities, it was determined that approximately %70 of these tourist has accommodated in all inclusive system. When %70 and 4.853.744 was multiplied, it was reached to 3.397.620 tourist who accommodated in all inclusive system and was population of study. It was reached that 385 tourist who was sample of study when it was assumed the level of %95 reliability and %5 sampling error. In questionnaire applied to sample of study, 43 questions asked that consist of 13 demographic and 30 close-ended statements.

### **Results and Conclusion**

In the context of study, when statements are raked according to importance level by responses of tourists, statement of “guaranty of tour” is the most important statement while tourist has purchased all inclusive package tours. Statement of “price of travel” is the second most important criteria to prefer all inclusive system. In conjunction with to price of tour, statement of “Items included in the tour price” third most important selection criteria for all inclusive system with a near degree to the statement of “price of travel”.

It is seen that criteria of “Time for traveling”, “Visiting a theme park & amusement park” and “Flight Schedule” would affect tourist decisions fewer than other criteria when they prefer all inclusive system. Thus, results of this study has parallels with other studies, factors such as guaranty, price and quality which are important criteria for tourists to prefer all inclusive system were also revealed prominently in this study.

The most important point according to tourists while they prefer all inclusive system, was the guaranty of not to cancel of tour. Travel agencies should do a good planning while they sell all inclusive system package tours and they shouldn’t delay the date of tour and cancel tour aiming satisfaction of tourists even if their foresight isn’t come true in respect to number of participants.

While facilities appoint all inclusive system package tours’ prices, they should determine a price level that both will affect tourists’ preferences positively and won’t decrease their income. Because, when these two criteria don’t coexist, one of parties

definitely starts to complain from this system. Despite it is not a significant matter for tourists who have low-level income, tourists who have high-level income may not prefer these travel agencies and hotels. Hence, facilities, don't want to damage their prestige, shouldn't follow extremely low price policy. Travel agencies and hotels should extend and strengthen collaboration in order to supply a more innovative touristic product for tourists.





## The Strategic Impact of Information Technologies on Supply Chain and Business Performance

**Hasan Kürşat GÜLEŞ**

Selcuk University  
[hkgules@selcuk.edu.tr](mailto:hkgules@selcuk.edu.tr)

**Vural ÇAĞLIYAN**

Selcuk University  
[vcagliyan@selcuk.edu.tr](mailto:vcagliyan@selcuk.edu.tr)

**Mustafa BEDÜK**

Supply Chain Consultant  
[mustafa.beduk@gmail.com](mailto:mustafa.beduk@gmail.com)

### Abstract

In this paper, the effect of a new supply chain design on the business performance was analyzed in the context of information technologies. For that purpose, by using case study method, a company that operates in fast-moving consumer goods industry (FMCG) in Turkey and possesses and uses a supporting tool named as SAP APO software as an information technology to perform supply chain operations was examined. Under the scope of the study, supply, production and distribution planning processes are modelled and implemented in short, medium and long terms. Implementation results demonstrate that restructuring of the supply chain by using information technologies has positive effects on business performances criteria like supply, production and distribution.

**Keywords:** Supply Chain Management, Information Technologies, Business Performance

### 1. Introduction

One of the most important points in FMCG industry is the availability of the goods in the market. When the product is not available the customers can easily replace their choices with another product or brand; therefore, the lack of availability of the products can usually cause loss of sales. The availability of the goods in the market can only be supplied by producing and shipping the right goods at the right quantity at the right time. These conditions are of critical importance for effective business performance and can only be ensured with a right supply chain management that is supported by information technologies. Information-technology-based supply chain management enables both not to have missing and over stock with minimized cost. Besides, when the cost structure in FMCG industry is considered, logistics cost has a big share in the overall cost of the goods. Therefore, supply chain management can also have a positive impact on the cost of the goods by decreasing the logistics cost.

Concordantly, this study aims to seek answers of the following questions: “Is supply chain management that is supported with information technology able to contribute companies’ business performances?” and “Can information technology based on supply chain be an alternative solution to overcome the negative impacts of the

global recession?”. Thus, a case study is conducted in a global company<sup>1</sup>, which is performed in the FMCG/Beverage industry as a bottler of soft drinks producer, to answer the research questions of the study.

It is possible to assert that this study can be used as a reference for the further studies on these topics and also can be utilized by the companies that have similar dynamics with ABC Company as a model study.

## **2. Literature Review**

### **2.1. Effects of Information Technologies on Business Performance**

One of the most significant characteristics of the period in today’s business world is continuous change in inner and outer environment of organizations. In such an environment, the success of the business depends more on obtaining information and using it in line with the aims of business than on factors like capital and labor force. In this context, the basic dynamics which entail the use of IT, which makes significant contributions to businesses to deal with increasing global competition, by businesses are technological, economic, political, cultural and environmental factors and change in business management (Çağlar et al., 2006:135).

IT is an implementation which importance is increasingly becoming important in the collection, procession, preservation and transmission of data. Thus, IT is also an effective means for businesses as it offers businesses new ways to perform better than their rivals and gain competitive edge.

According to Porter and Millar (1985), IT has a strong influence on the business cost structure and provides opportunities for differentiation. In this context, IT affects competition primarily in three ways, namely; by changing the structure of the industry (1) creating competitive edge (2) and creating new jobs (3) (Porter and Millar, 1985). Furthermore, Whiteley stated that IT can be used as a strategic means of obtaining competitive edge, improving efficiency and performance, and in the improvement of management and organization of the business and in the creation of new business opportunities by providing businesses significant new business and management opportunities (Whiteley, 1996:11).

IT applications, therefore, have positive impacts on the business performance by itself. Most of the companies are not able to sustain their business without the support of IT. Gathering, storing and processing data helps companies to increase their efficiency and effectiveness by improving decision making process (Güleş et al., 2003). Besides operational efficiency, companies also utilize IT for supplier, sales channel and customer collaboration in order to meet customer requirements in the most effective and fastest way (Gunasekaran and McGaughey, 2002). IT also enables companies to monitor operational and organizational performances and manage the complex processes like product development (Whiteley, 1996). Information plays a critical role in the success of the companies in the recent dynamically changing business environment. Accessing and processing information enables companies to sustain their competitiveness in this challenging environment (Caglar et al., 2006).

Under the light the explanations made so far, it can be argued that IT influences the competitive structure in a sector with the development of innovative products and

---

<sup>1</sup> Regarding the confidentiality concerns the name of the company is replaced as ABC Company.

services, by supporting decision making, strengthening ties between businesses, decreasing costs and with its integration to products and services. IT is also very significant in terms of the improvement of the effectiveness of supply chain management applications.

IT support companies to achieve better performance in the supply chain by restructuring customer and supplier relations, improving business processes, monitoring performance and increasing data visibility over the whole supply chain (Mclyor et al., 2000).

## **2.2. Effect of Information Technologies on Supply Chain Performance**

Information technologies which matured in business life in time and based on more realistic bases and needs can today bring in significant incomes and enabled them to reach to promised efficiency levels. The Internet with its structure open to general use, low cost compared to value-added networks, its use without special rules and world wide access feature plays a strategic role in the spread of electronic processes among enterprises. At this point, it can be said that there are two main reasons for businesses to use the Internet. One of them is the low establishment and application cost of the Internet thanks to its characters by its nature. The other is that thanks to its high influential power on the environment, the Internet improves opportunities resulting from new cooperative relations more effectively (Manthou et al., 2004).

In recent years, with the development of computer systems and communication technologies, information technology supported supply chain applications (e-scm) started to be used more commonly considering the huge value add potential of supply chain (Presutti, 2003). Considering these two powerful solutions together, supply chain management model and processes that are supported by IT applications have more significant impacts on the business performance.

One of the most important IT applications in this area is the supply chain planning and optimization tools that enable visibility, finding optimized solutions for complex planning problems and integrating whole value chain. The visibility and synchronization of the information such as order and inventory, companies reach on time and effective purchasing, production, sales and delivery plans (Yüksel, 2002).

Another supporting application is Electronic Data Interchange (EDI) that enables real time data interchangeability between all parties in the supply chain (Peppard, 1993). A supplier portal with the information on price, order, quality, logistics and inventory indicator is an example how supply chain performance can be improved by leveraging internet applications (Manthou et al., 2004). With EVD, businesses make changes in one or more than one level can integrate information systems with the activities of their businesses. With IT based systems, businesses can continuously monitor their stock levels and stock needs can be automatically transferred to the supplier with EVD system. Such an application decreases safety stock for the products purchased and shortens circulation period. Besides, with coordination between supply chain members', on-time production applications can be realized. EVD makes it possible to monitor orders on the computer and to achieve on-time delivery (Yüksel, 2002:273). Besides the applications mentioned above some other IT tools like Product Data Management (PDM), Customer Relationship Management (CRM), Supply Chain Planning System, Supplier Relationship and Warehouse Management System, Geographic Informatics, etc. support companies for a better supply chain performance.

Product Data Management (PDM): PDM tools make production process integration easier by contributing design engineering and are used in supporting engineering based on cooperation. Besides, quality specifications in production, scraps, re-procession, stops and tools/equipments used for analyses about them can be described (Müftüoğlu, 2003).

Customer Relationship Management (CRM): CRM, which is an institutional approach to understanding customer behaviors via continuous and appropriate communication, makes it possible for the business to reach to the right customer with the right product or service through the right channels on right time (Alkan and Cantürk, 2000:3).

Supply Chain Planning System: The planning of raw material and materials to be supplied, supply chain planning systems like demand planning, advanced planning and scheduling are applications which coordinates limited material and capacity resources in line with changes common in a business environment. These systems are generally used in strategically and tactical planning covering long term (Patterson et al., 2003).

Depot Management Systems: Depot Management Systems are systems which are used in monitoring and controlling stock movements in the process from the reception of products sent till their purchasers. With a depot management system in which a number of depots are formed and monitored, all depots are easily managed on a system, input and output are saved and controlled (www.sistek.com.tr, 2008).

Geographical Information Systems: Information is accumulated in one system and transferred and saved on the computer, and their analysis using various scientific and practical models. And it is printed and displayed on sheets of any size on the map, data are shown with graphics and placed on the map make up geographical information systems. Correct and complete information entrance, this information is to include not only what is where but also properties which give details about physical structures (www.sakarya.gov.tr, 2008).

Thanks to its cutting edge in data collection, procession and distribution, it makes it easier to integrate independent supply chain components, contribute to the improvement of cost, time, quality and service and makes contributions to supply chain performance. Especially, developments in network technology lead to radical changes in commercial affairs and increases the performance of the supply chain by offering new methods to businesses for growing their markets, presenting their products and services, increasing their efficiency and for earning customers and preserving them (Papazoğlu and Tsalgatidou, 2000).

### **2.3. Effect of Supply Chain Management Business Performance**

By improving only the process and model of the supply chain it is possible to reduce many cost elements like warehousing, transportation cost, inventory carrying cost etc. (Aytekin et al., 2004). Also the companies that integrate processes like product innovation and quality with the supply chain, get benefit by reducing product development times, cost of the good sold and cost of poor quality (Chen and Kai-ling, 2004, Erdil et al., 2003). It has also positive impacts on order to delivery lead times by optimizing the whole process and attacking the problems in the process therefore helps to improve companies' cash to cash cycle.

The firms operating must manage the value network effectively. Because of this, the importance of Supply Chain Management (SCM) including supplier-manufacturer and manufacturer-customer relations grow rapidly nowadays. It can be said that the supplier enterprises contribute to the basic performance criteria of the enterprise in basic financial indicators, indicators of productivity, indicators for the quality and also it can be said that these contributions depending on developing buyer-supplier relations become more important. As it is seen in Table-1 there are many studies on indicating the impact of SCM practice on the company performance.

**Table 1. Literature on the Impact of Supply Chain Management On Company Performance**

Performance Criteria	Literature
Improving quality	Flynn et al., 1996; Adam et al., 1997; Hendricks and Singhal, 1997; Choi and Eboch, 1998; Easton and Jarrell, 1998; Samson and Terziovski, 1999; Fynes and Voss, 2001; Şen, 2006;
Reducing in costs	Hahn et al., 1986; Trevelen, 1987; Carr and Pearson, 1999; Stock et al., 2000; Zsidisin and Ellram, 2001; Şen, 2006,
Improving delivery	Noordewier et al., 1990; Roth and Miller, 1990; Handfield and Pannesi, 1992; Heide and John, 1992; Handfield, 1995; Hicks et al., 2000;
Reducing delay time	Bozarth et al., 1998; Hicks et al. 2000; Wu and Choi 2005;
Reducing purchasing costs	Bozarth et al., 1998; Carr and Pearson, 1999; Zsidisin and Ellram, 2001; Narasimhan and Das, 2001; Wu and Choi 2005;
Taking part in product innovation activities and reducing new product development time	Vickery et al., 1995; De Toni and Nassimbeni, 1999; Chung and Kim, 2003; Wu and Choi 2005; Petersen et al., 2005.
Reducing transportation costs	Williamson, 1985; Cox, 1996; Dyer, 1997; Noteboom et al., 1997; Saxton, 1997; Heide and John, 1990; Zajac and Olsen, 1993.
Long term relations	Dyer and Ouchi, 1993; Zajac and Olsen, 1993; Dyer and Singh, 1998;
Reducing production delay time	Handfield and Pannesi, 1995; Bertolinia et al., 2007.
Increasing customer satisfaction and rapid responding to customers.	Anderson and Narus, 1990; Hendrick, 1994; Anderson et al., 1995; Mohr et al., 1996; Samson and Terziovski, 1999; Das et al., 2002; Yeung et al., 2003;

Resource: Adapted from Güleş et al., 2008.

In today's global markets, competitive atmosphere for the development of innovative product development directs consumers to low cost but high quality products. In this context, long-term and sustainable performances of the businesses operating in international markets depend on their abilities to develop innovative products and processes (Chen and Kai-ling, 2004). Studies carried out on this issue, have revealed that product and process innovation is a source of profitable competitive edge in many international markets and global market. In this context, suppliers who are included in product innovation activities in the supply chain have a positive effect on business performance with their benefits in time, cost and design period.

When businesses purchase low quality products, they have to bear higher costs due to re- process, junks and wastes, time loss. Besides, as low cost products have effect on end product quality, there will be an increase in production and control costs. Products' quality performance can be improved by using intra-business quality information, worker participation and quality applications in design (Erdil et al., 2003). Concordantly, quality and high performing inputs provided by suppliers will decrease

business costs and make it possible to improve their financial performance. Besides, suppliers will have a positive effect on achieving customer satisfaction and increase general performance of business by contributing to the production of quality products with the qualified products they supply.

Another way to contribute to business performance in the global economy is the flexibility of suppliers. Supplier flexibility can be defined as suppliers' being ready and volunteered to meet changing needs of customers. A flexible supplier is to be able to approve and apply exceptions to meet customers' changing needs (Aytekin et al., 2004). In this context, the flexible relationship established among businesses will contribute to businesses competitive skills and thus increase their performance.

The supplier can offer prices at least equal to similar products. The prerequisite to achieve this is to keep product unit cost. Another important issue is logistic cost, which covers purchasing and shipment costs. The main expenditure items for logistics include order tracking and informing, shipment, storing, customers' services and stock keeping costs. Logistic costs are ultimately reflected in the end product price. In this context, suppliers will reduce company costs by pulling logistic costs down and therefore will contribute to financial performances (Aytekin et al., 2004).

### **3. Methods**

In this section, firstly the aim, limitation and then the methodology of the study will be explained. Detailed information about the system, which will be used to applied new supply chain, will be provided to make the issue clearer. Detail of the supply chain developed under the light of this information is explained with the rationale behind them. Finally, results of application are assessed to reach a conclusion by questioning the validity of this information from various aspects.

#### **3.1. The aim and Scope of the Study**

Businesses reach to the best level in the supply chain they can decrease many visible (production, purchasing, storing, shipment....) and invisible (missed sales, extra costs caused by the changeability of production) (Davidson, 2004).

In this paper, the effect of a new supply chain design on the business performance was analyzed in the context of information technologies. In line with this, this study seeks to demonstrate benefits business acquired in various aspects by examining remodeling of ABC business's supply chain and applying technological application.

Within the scope, different models were developed by considering changing aims of demand, production and distribution planning processes. The scope of the study includes all plants, contract manufacturing locations, depots and all branches in the system. All end products in the system of the business are also within the scope of the study.

#### **3.2. Limitations of the Study**

The limitations of the study can be grouped under three headings.

*Limited Scope:* The study explains only one business structure as it was carried out in ABC business. Therefore, not being able generalize the results to be obtained can be considered as a limitation.

*Time Limitation:* As it took almost 8 months to apply the design, the completion of the study also took 8 months.

*Limited Budget:* There was system licensing cost, counselling cost, and cost of using domestic sources, costs for technical infrastructure to describe the model and establish the system. However, they could be managed well to the extent that the budget.

### 3.3. Study Plan and Method

In this study, since it is aimed to investigate the impacts of new IT supported supply chain model in detail and understand how it effects the company's business performance, case study methodology is determined as the most appropriate approach.

The case study is performed with interviews, quantitative and qualitative analysis. Following the project, performance indicators are monitored continuously in order to compare the progress before and after the project. Mainly, following indicators are analyzed and monitored: Stock level, direct shipment level, material inventory level, month end load factor and stock out ratio.

To deal with deficiencies in case studies, the following actions were taken:

Risk	Preventive Action
1- Data Collection	Ensuring the business that the study is confidential
2- Objectivity	Concrete data were used

## 4. Findings & Conclusion

### 4.1. Findings of the Study

#### 4.1.1. General Information about the Business

ABC is in fast moving consumer goods industry and is one of the leading global players in its sector. As part of their strategy ABC Company has decided to focus on supply chain management in order to overcome the negative effects of the global recession by taking into consideration the whole value chain rather than a specific cost element. Therefore, the company head toward to optimize the whole value chain with advanced supply chain planning application. In the scope of the project, a new model for supply chain network and processes for demand planning, production planning and deployment are designed considering different requirements of different time frames. All finished products and all production plants, outsourcing locations, distribution centers, warehouses and dealers are considered within the scope of the study. There were > 5 plants, > 5 distribution centers, > 300 distributors, > 1500 direct sales points in the network of the company.

#### 4.1.2. Present Structure of Business's Planning

Before the model was applied, supply chain planning in the business was carried out with Microsoft Excel and Microsoft Access software. However, considering the network structure and product variety, it is seen that carrying out the model on these applications will bring about some difficulties. Some of the difficulties are:

- It is not possible to make network simulations with the systems they use, which does not allow studying alternative scenarios.
- As there is not a means of optimization in these systems, it is not possible to reach optimal solutions.
- As these systems are not designed to integrate information about such complex structures as database product tree and rotating, there are problems in saving and using such data.
- In advanced supply chain planning, data from all processes from demand phase to distribution phase are to be used. However, in systems saved in different databases and disconnected from one another, this integration is not possible.

#### 4.1.3. The Properties of the Software Used in the Business

Today, businesses have difficulty in managing increasing product variety and customers fast changing demands with traditional supply chain methods. Businesses, which realized that they cannot solve these problems by focusing only on a certain part of the supply chain and thus they cannot compete, considered the processes that add value to the product as a whole and inclined to optimize this process. As a result of these, an effective supply chain management (SCM) has become a significant component of competitive power. In this context, the subject of this study is SAP APO (Advanced Planning & Optimization) software. SCM, SAP APO, which is a tool for SCM, is an integrated solution which enables planning all processes effectively. It is possible to include all actors in all processes from suppliers to customers in the solution and interaction between them is possible.

*SAP APO (Advanced Planning and Optimization):* SAP APO is an advanced planning and optimization tool used in supply chain processes. One of its most significant features is to be able to plan and apply supply chain processes and it is a comprehensive and integrated solution. IT basic features are as follow (<http://help.sap.com>, 2009):

- It supports strategic, tactical and operational planning.
- It enables integrated management of all processes in the supply chain. It enables planning and monitoring of all process after an order is prepared and it is shipped to end user.
- As it enables integration and data consistency, it contributes to the development of cooperation between customers and suppliers.
- It enables to assess the efficiency of supply chain network and thus lead to continuous development and optimization.

Within the framework of the application of the SAP APO solution include Demand Planning (DP), Supply Network Planning (SNP), Distribution Planning (DIP), Production Planning (PP) and Vendor Managed Inventory (VMI). Information about these applications are summarized below (Table 2).



#### 4.1.4. Details of the Model Applied

The case study is based on a supply chain restructuring project which is performed in 2008 and last for 8 months. The main steps of the project were as follows: As-Is Analysis, design of new Model and processes, design of IT application, implementation of system and monitoring results. In the supply chain model; different levels of network are defined and the planning rules for each level are determined, the production and VMI requirements are calculated, the production planning process for generating an unconstrained capacity plan for investment decisions and a feasible production plan is designed and an optimized and executable deployment plan is generated.

**Table 2. Basic Processes of SAP APO**

Processes	Features
<b>Demand Planning (DP)</b>	The DP module helps the development of a sensitive demand plan by considering various causative factors that can affect demand. Basically, it makes it possible to predict middle and long term demand for all product ranges. One of the most important features of DP module is to be able to keep data with their different aspects and transferring data from lower levels to higher levels.
<b>Supply Network Planning (SNP)</b>	SNP integrates purchasing, production, distribution and shipment processes and enables make comprehensive tactical planning and make right purchasing decisions. This module considers the limitations and punishments that can be defined in the system and plans the flow of product in the supply chain by using advanced optimization techniques. Besides developing optimum purchasing, production and distribution plans, helps to shorten demand meeting periods and decrease inventory levels. Starting from request plan, SNP develops plans to meet short and medium term to meet sale predictions and orders. This plan covers both shipment needs between locations and purchasing needs. Distribution function within SNP module decides what the extent of the inventory will be delivered to which customer, distribution center, branches or VMI point. Considering defined limitations (such as distribution capacity) and process rules (such as minimum cost or replacement strategies), it makes an optimized distribution plan.
<b>Distribution Planning (DIP)</b>	Distribution planning aims to make an integrated distribution plan for short, medium and long term by considering many inputs such as stock, production plan, stock in transit. Distribution planning basically helps making decisions about which product will be sent where and at what amounts.
<b>Delivery Planning (DEP)</b>	The aim of DEP is to realize distribution plans of businesses as real sends. Basically, it determines which vehicles and how many of them will be used and which palette will be used for loading to realize send. The main aim of loading planning is to create a shipment plan for multiple-product by

	using the results of distribution planning.
<b>Vendor Managed Inventory – VMI</b>	VMI holds supplier responsible for stock level of the purchaser and thus contribute to optimize the supply chain. VMI balances supply and demand and increases the availability of the inventory in the customer's location, which lead to a better customer service. An efficient VIM solution aims to create a win-win relationship from which both the supplier and customer benefit.

Source: <http://help.sap.com>, 2009

Basic details and information with regard to the basic variables of SAP APO Basic Processes are given below in Table 3

**Table 3. Details of SAP APO Basic Processes**

<b>Variable</b>	<b>Explanation</b>
Demand Planning (DP)	The first step in the application in DP module is to reduce data to desired levels. It is not very possible to make daily predictions for each product code. As predictions to be made at this level changes a lot, the results are not expected to be very reliable. Therefore, weekly or monthly predictions are made at a significant level above the product code. However, the products are to be followed at the lowest level to make production or distribution planning with these predictions. With this aim mind, data sent to the system are reduced to the desired dimensions with rules determined by DP. After that, by considering prediction brought to desired level daily sales and daily targets revised accordingly, inventory levels in transit and in the branches, maximum and minimum stock levels determined for branches, daily production and VMI needs are calculated.
Supply Network Planning (SNP)	Considering the different levels of parties (production locations, outsourcing locations, distribution centers, primary dealers, secondary dealers, direct customers etc.) in the supply chain of ABC Company, it is clear that different approaches and rules are required for different levels of the network. Therefore, as the first step of the project, the different levels of network are defined and the planning rules for each level are determined. Also the exceptions that cannot be managed within the model are defined and the processes and rules in order to manage the exceptions are identified.
Distribution Planning (DIP)	Transport planner mainly utilizes the outputs of the deployment plan. The aim is to generate an executable transportation plan by grouping the shipments, taking into consideration the vehicle and pallet constraints. TLB considers maximum vehicle and pallet load in order to reach an optimum transportation plan.
Delivery Planning (DEP)	Two different alternative planning runs are designed. The first one was for the long term with unconstrained capacity in order to determine investment decisions. The second run was for short and medium term in order to create a feasible constrained production plan based on the defined priorities. The main reason for this is the difference between the characteristics of these two processes and outputs expected from the processes are completely different.
Vendor Managed Inventory – VMI	As in the case of production planning, supplier managed inventory and distribution planning is modelled differently for two different time spans, namely, short/medium and long term. By identifying the necessary cost elements an optimization algorithm is utilized in the deployment process.

#### 4.2. Assessment of Application

This study which was carried out as a case study in a business producing fast moving consumer goods seeks to investigate improvements realized in the supply chain processes of the business chosen as a sample and positive effects of the use of technological applications to support these innovative processes on financial performance of the business. Quantitative findings obtained as a result of the study can be basically summarized as follow.

In the table below, the data chosen in the framework of the study and improvement in them through the years are summarized considering the date when the application is started: Basically, the level of total stocks of the business in all locations, the rate of direct shipment business makes from production centers to the branches, raw material inventory level, month end loading rate, which shows the distribution of all loads within a month, and used up stock rates are examined.

**Table 4 Comparison of Performance Criteria**

	Before Project			After Project	
	2006	2007	2008	2009 Actual	2009 Estimated
Stock Level (days)	8.21	7.02	9.14	8.32	8.05
Direct Shipment Ratio	64%	67%	71%	81%	78%
Material Inventory Level (days)	34	41	37	36	35
Month End Load Factor (ratio*)	1.23	1.41	1.28	1.22	1.15
Stock Out	-	15%	5%	3%	3%

\* Rates closer to 1 indicate increasing efficiency of business distribution planning.

Considering the performance criteria selected to monitor the performance of the company compared with 2008 to 2009 the following results are achieved (for the details please see Table 4):

- Stock level in the whole supply chain that effects warehousing and inventory carrying costs decreased from 9.14 days to 8.32 days
- The month end load factor that addresses the fluctuations during the month decreased from 1.28 to 1.22 and direct shipment ratio that directly affects the transportation costs sharply increased from 71% to 81%.
- Finally stock out ratio has decreased from 5% to 3%.

Because of the confidentiality agreement with the business, it was not possible to publish all findings. Besides these quantitative findings, the qualitative findings can summarized as below:

#### Production Planning

- Significant improvements were achieved in line capacity use with line prioritize and balancing.
- Parameters and limitations such as lot sizes and pre-production defined in the system made it possible to increase efficiency in production lines.

- It was provided to production of demands within optimal quantities by considering the necessity.
- Product stock levels decreased by using them more efficiently by considering all stocks in the supply chain.
- It made is possible to make more sensitive medium and long term material planning.
- By increasing visibility on supply chain, it was possible to predict possible problems and take preventive measures.
- Losses in critical sales were decreased by prioritizing demands.
- With warning mechanisms it was possible to determine probable users' problems (type of the demand which cannot be met) and thus it became possible to take preventive measures.

#### **Distribution Planning and VMI**

- With the updated data flow, the effectiveness of supply chain activities increased and thus changes in demand in the market could be met faster.
- Considering stocks in all points on the network and the stocks in transit, the optimal distribution plan was created and the optimal distribution plan was created to use stocks on the network with maximum efficiency. Thus, better service level is attained with lower amounts of stocks.
- Besides, unmet demands and thus sales loses were decreased by using stocks more efficiently.
- With the optimization of shipment routes and vehicle/pallete occupancy rates, distribution costs were decreased.
- With the integration of a more sensitive supply chain planning, a more flexible supply chain network was obtained, which enabled the business to respond to changes in the market without being directly influenced by them.
- Warning mechanisms in distribution planning, as in the case of production planning users are enabled to take necessary precautions by noticing probable problems beforehand.
- With the new model, long-term distribution planning was achieved. In this way, decision making mechanisms for long-term distribution plan were supported and a more sensitive distribution budget could be made.

#### **5. Assessment and Conclusion**

In this study which seeks to investigate the effects of IT-based supply chain applications on business performance, it is revealed upon institutional basis examinations that markets have become global as a result of economic, technological and political developments and as a result competition has become more intense in terms of both quality and quantity. In globalizing markets, business can have competitive edge depending on their being able to develop their ability to keep up with changes to provide goods and services customers need at the desired time, place, amount, quality and price and their making organizational ( in and out of the business)

and technological regulations. At this point, under the light of the findings out the study and of the examinations at institutional level;

- (i) IT applications have significant contributions to financial performance by making information flow more effective in and out of the business with its superiorities in processing, storing and transmission of information in and out of business,
- (ii) Supply chain applications also have significant contributions to financial performances of businesses with their contributions to competitive priorities like quality, price, time and flexibility and to the business applications like total quality management, just in time production, flexible production etc.

When the project implementation period is considered, it is also critical to mention the deep economical crisis in this period in Turkey. Based on this fact; the result achieved in the supply chain project will be more valuable.

With the assessment at the end of the study, the new model has made very significant contributions to supply, production and distribution planning of the business in spite of the global recession. These contributions can be as expressed follow:

1. Inventory shipment and stocking costs can be decreased by decreasing stock levels in business locations. Visibility on the network is increased and available inventory is used more efficiently. Improvements in prediction and production planning process can prevent unnecessary productions and thus excessive stocks.
2. With the new model in distribution planning has increased direct shipment rate with the rules determined and optimization and thus distribution costs could be decreased.
3. Changes in production plan are reflected in the direct supply plan lead to improvement in this process and made it possible to decrease raw material inventory level.
4. The monthly distribution plan was balanced and source plans became more visible and costs resulting from changes decreased.
5. Changes in demands were taken into consideration and simultaneously reflected in production and distribution plans lead to create supply-demand balance and thus decreased shortness in stocks, which leads to decrease in sales missed due to lack of stock sales and have a positive effect on market share.

## References

- Adam Jr., E.E., Corbett, L.M., Flores, B.E., Harrison, N.J., Lee, T.S., Rho, B.-H., Ribera, J., Samson, D. and Westbrook, R. (1997), “An international study of quality improvement approach and firm performance”, *International Journal of Operations & Production Management*, 17 (9), p. 842–873.
- Alkan, M. and Cantürk, P. (2000), “Customer Relation Ships: Right Business”, NCR Special Issue, BT News, Date of Access: 26.06.2000.
- Anderson, J.C. and Narus, J. (1990), “A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships”, *Journal of Marketing*, 54, pp. 42–58.
- Anderson, J.C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.G. and Devaraj, S. (1995), “A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings”, *Decision Sciences*, 26 (5), p. 637–658.
- Aytekin, M., Seyrek, I.H. and Demireli, C. (2004), “Factors Affecting the Supplier Selection in Construction Industry”, National Symposium of Production Researches, Konya.
- Bertolinia, M., Bottania, E., Rizzia, A. and Bevilacqua, M. (2007), “Lead time reduction through ICT application in the footwear industry: A case study”, *Int. J. Production Economics*, 110, p.198–212.
- Bozarth, C., Handfield, R. and Das, A. (1998), “Stages of global sourcing strategy evolution: an exploratory study”, *Journal of Operations Management*, 16 (2/3), p. 241–255.
- Caglar, I., Kendirli, S. and Cagiran, H. (2006). “The Reflections of IT Using to Çorum SME Management in the Globalization Process”, 5. Middle Anatolian Business Congress, TOKAT, p.133-140.
- Carr, A.S. and Pearson, J.N. (1999), “Strategically managed buyer-seller relationships and performance outcomes”, *Journal of Operations Management*, 17 (5), p. 497–519.
- Chen E. and Kai-Ling, H.K. (2004), “Assessing Innovation in a Competitive Landscape”, [http://community.cgey.com/focus/fcd/Demystifying/en\\_indexjsp](http://community.cgey.com/focus/fcd/Demystifying/en_indexjsp), Date of Access: 10.10. 2009.
- Choi, T.Y. and Eboch, K. (1998), “The TQM paradox: Relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction”, *Journal of Operations Management*, 17 (1), p. 59–75.
- Chung, S.A. and Kim, G.M. (2003), “Performance effects of partnership between manufacturers and suppliers for new product development: the supplier’s standpoint”, *Research Policy*, 32, pp. 587–603.
- Cox, A. (1996), “Relational competence and strategic procurement management”, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 2 (1), p. 57–70.
- Das, A., Handfield, R.B., Calantone, R.J., Ghosh, S. (2002), “A contingent view of quality management—the impact of international competition on quality”, *Decision Sciences*, 31(3), p. 649–690.
- Davidson, J. (2004), *Supply Chain: A CEO’s Competitive Advantage, LQ Ideas for Leadership in Logistics*, <http://www.lq.ca/issues/summer2004/articles/article07.html>, Date of Access: 10.10.2009.

- De Toni, A. and Nassimbeni, G. (1999), “Buyer–supplier operational practices, sourcing policies and plant performance: result of an empirical research”, *International Journal of Production Research*, 37 (3), p. 597–619.
- Dyer, J and Singh, H. (1998), “The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage”, *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 23(4).
- Dyer, J. (1997), “Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value”, *Strategic Management Journal*, 18 (7), p. 535.
- Dyer, J. and Ouchi, W. (1993), “Japanese-style partnerships: giving companies a competitive edge”, *Sloan Management Review*, 35, (1), p. 51–63.
- Easton, G.S. and Jarrell, S.L. (1998), “The effects of total quality management on corporate performance: An empirical investigation”, *Journal of Business*, 71 (2), p. 253–307.
- Erdil, O., Keskin, H. and Zehir, C. (2003). “Relationships Among Internal Usege of Quality Management, Employee Involvement, Quality Management in Design and Product Performance: An Emprical Analysis”, *Journal of Dogus University*, 4 (1), p. 43-54.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G. and Sakakibara, S. (1996), “The relationship between quality management practices and performance: Synthesis of findings from the world class manufacturing Project”, *Advances in the Management of Organizational Quality*, 1, p. 140–184.
- Fynes, B. and Voss, C. (2001), “A path analytic model of quality practices, quality performance and business performance”, *Production and Operations Management*, 0 (4), p. 494–513.
- Gunasekaran, A. and McGaughey, R. (2002) “Information Technology/Information Systems in 21<sup>st</sup> Century Manufacturing”, *International Journal of Production Economics*, Vol 75, p.1-6.
- Güleş, H.K., Bulbul, H. and Cagliyan, V. (2003). “ The Effects of IT Using to Business Performance: An Emprical Analysis im SMEs”, *The Journal of Economic Researches*, Vol:1, No:6, p. 61-86.
- Güleş, H.K., Coban, O. and Oktay, E. (2008), “The Strategic Importance Of Innovativeness For Sustainable Competitive Advantage: The Case Of Supply Chain Management Practices In The Turkish Automotive Industry”, *Proceedings of 4<sup>th</sup> International Strategic Management Conference, Sarajevo-Bosnia Herzegovina*, p. 481-492.
- Hahn, C.K., Kim, K.H. and Kim, J.S. (1986), “ Costs of competition: implications for purchasing strategy”, *International Journal of Purchasing and Materials Management* 22 (4), s.2–7. In: Chen, I.J. ve Paulraj, A. (2004), “Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements”, *Journal of Operations Management*, 22, p. 119–150.
- Handfield, R.B. (1995), *Re-engineering for Time-Based Competition*, Quorum Books, Westport, CT.
- Handfield, R.B. and Pannesi, R.T. (1992), “An empirical study of delivery speed and reliability”, *International Journal of Operations and Production Management*, 12(2), p. 58–72.

- Handfield, R.B. and Pannesi, R.T. (1995), “Antecedents of lead-time competitiveness in make-to-order manufacturing firms”, *International Journal of Production Research*, 33 (2), p. 511–537.
- Heide, J.B. and John, G. (1992), “Do norms matter in marketing relationships?”, *Journal of Marketing*, 58 (2), p.32–44.
- Heidi, J.B. and John, C. (1990), “Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer–supplier relationships”, *Journal of Marketing Research*, 27, p. 24–36.
- Hendrick, T.E. (1994), “Purchasing’s contributions to time-based strategies”, Center for Advanced Purchasing Studies, Tempe, AZ.
- Hendricks, K.B. and Singhal, V.R. (1997), “Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards”, *Management Science*, 43 (9), p. 1258–1274.
- Hicks, C., McGovern, T. and Earl, C. F. (2000), “Supply chain management: A strategic issue in engineer to order manufacturing”, *International Journal of Production Economics*, [Volume 65, Issue 2](#), p. 179-190.
- [http://help.sap.com/saphelp\\_scm50/helpdata/en/1c/4d7a375f0dbc7fe10000009b38f8cf/frameset.htm](http://help.sap.com/saphelp_scm50/helpdata/en/1c/4d7a375f0dbc7fe10000009b38f8cf/frameset.htm), Date of Access: 10.10.2009.
- <http://www.sakarya.gov.tr/cbsm/giris.asp?orta=cbsm.asp>, Date of Access: 04.11.2008.
- [http://www.sistek.com.tr/html/pano\\_makale\\_depolama\\_amac.htm](http://www.sistek.com.tr/html/pano_makale_depolama_amac.htm), Date of Access: 04.11.2008.
- Manthou, V., Vlachopoulou, M. and Folinas, D. (2004), “Virtual e-Chain (VeC) model for supply chain collaboration”, *International Journal of Production Economics*, Volume 87, Issue 3, p.241-250.
- Mclyor, R., Humpheys, P and Huang, G., (2000), “Elektronik Commerce: Re-engineering the Buyer-Supplier Interface”, *Business Process Management Journal*, Vol 6, No.2.
- Mohr, J.J., Fisher, R.J. and Nevin, J.R. (1996), “Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration and control”, *Journal of Marketing*, 60(3), p. 103–115.
- Müftüoğlu, S., (2003), “Product Data Management Software: A Positioning Study”, <http://www.turkcadcam.net/rapor/ibm-plm/index.html>, Date of Access: 04.11.2008.
- Narasimhan, R. and Das, A. (2001), “The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance”, *Journal of Operations Management*, 19 (5), p. 593–609.
- Noordewier, T.G., John, G. and Nevin, J.R. (1990), “Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer–vendor relationships”, *Journal of Marketing*, 54 (4), p. 80–93.
- Noteboom, B., Berger, H. and Noorderhaven, N. (1997), “Effects of trust and governance on relational risk”, *Academy of Management Review*, 40 (2), p. 308–338.
- Papazoglou M.P. and Tsalgatidou A. (2000), “Business-to-Business Elektronik Commerce Issues and Solutions, *Decision Support Systems*, Vol 29.
- Patterson, K. A., Grimm, C. M. and Corsi, T. M. (2003), “Adopting new technologies for supply chain management”, *Transportation Research Part, E* 39, p.95–121.
- Peppard, J. (1993), *IT Strategy for Business*, Pitman Publishing, Newyork.



- Petersen, K.J., Handfield, R.B. and Ragatz, G.L. (2005), “Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design”, *Journal of Operations Management*, 23:371–388.
- Porter, M.E. and Millar, V.E. (1985) “How Information Gives You Competitive Advantage”, *Harvard Business Review*, July-August, p.149-160.
- Presutti W.D. (2003), “Supply Management and e-procurement: creating value added in the supply chain”, *Industriala Marketing Management*, 32, p.219-226.
- Roth, A.V. and Miller, J.G. (1990), “Manufacturing strategy, manufacturing strength, managerial success, economic outcomes”. In: Chen, I.J. ve Paulraj, A. (2004), “Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements”, *Journal of Operations Management*, 22, p. 119–150.
- Samson, D. and Terziovski, M. (1999), “The relationship between total quality management practices and operational performance”, *Journal of Operations Management*, 17 (4 p. 393–409.
- Saxton, T. (1997), “The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes”, *The Academy of Management Journal*, 40 (2), p. 443–462.
- Stock,G.N., Greis,N.P. and Kasarda,J.D. (2000), "Enterprise logistic and supply chain structure: the role of fit", *Journal of Operations Management*, 18.p.531-547.
- Şen, E. (2006), KOBİ’lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi, Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi Yayınları, Ankara.
- Trevelen, M. (1987), “Single sourcing: a management tool for the quality supplier”, *Journal of Purchasing and Materials Management*, 23, 19–24. In: Chen, I.J. ve Paulraj, A. (2004), “Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements”, *Journal of Operations Management*, 22:119–150.
- Vickery, S.K., Droge, C., Yeomans, J.M. and Markland, R.E. (1995), “Time-based competition in the furniture industry: an empirical study”, *Production and Inventory Management Journal*, 36 (4), p.14–21.
- Whiteley D. (1996), “EDI Maturity and the Competitive Edge”, *Logistics Information Management*, Vol 9, no 4, p.11-17.
- Williamson, O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York. In: Petersen, K.J., Handfield, R.B. ve Ragatz, G.L. (2005), “Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design”, *Journal of Operations Management*, 23:371–388.
- Wu, Z. and Choi, T.Y. (2005), “Supplier–supplier relationships in the buyer–supplier triad: Building theories from eight case studies”, *Journal of Operations Management*, 24, s.27–52.
- Yeung, A.C.L., Chan, L.Y. and Lee, T.S. (2003), “An empirical taxonomy for quality management systems: A study of the Hong Kong electronics industry”, *Journal of Operations Management*, 21 (1), p.45–62.
- Yüksel, H. (2002), “The Importance of Information Systems in the Supply Chain Management”, *Journal of Social Scinces Instute*, Vol:4, No:3, p.261-279.

- Zajac, E. and Olsen, C. (1993), “From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies”, *Research in Organizational Behavior*, 8, p. 53–111.
- Zsidisin, G.A. and Ellram, L.M. (2001), “Activities related to purchasing and supply management involvement in supplier alliances”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 31(9), p. 617–634.

## Destinasyon Tercihinde Pazarlama Karması Bileşenlerinin Rolü: Dalyan Örneği\*

*The Role of Marketing Mix Components in Destination Choices of Visitors  
and the Case of Dalyan*

**Özgür ÖZER**

Muğla Üniversitesi

[oozgur@mu.edu.tr](mailto:oozgur@mu.edu.tr)

### Özet

Bu çalışmada, pazarlama karması bileşeni içinde yer alan ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma, birey, ortak çalışma, program ve paketin, destinasyon tercihi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla, Dalyan yöresini ziyaret eden 260 yabancı turistten yüz yüze görüşme yöntemi ve anket tekniği ile veri toplanmıştır. Öncelikle, pazarlama karması bileşenleri önem derecelerine göre aritmetik ortalamalar dikkate alınarak sınıflandırılmıştır. Daha sonra, pazarlama karması bileşenlerinin destinasyon tercihi üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu, ürün ve birey değişkeninin Dalyan destinasyonu için tercih üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, eko turizm kapsamında ön plana çıkan Dalyan yöresinin turistler tarafından da tercihinde ürün faktörünün beklendiği gibi ön planda olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Dalyan yöresi için birey faktörü de yörenin tercihinde oldukça önemli rol oynamaktadır.

**Anahtar Kelimeler;** Destinasyon tercihi, Pazarlama Karması, Dalyan.

### Abstract

*This study investigated the impact of the eight components of the marketing mix, as being product, price, distribution, promotion, person, partnership, program and package, upon choice of a destination. For this research purpose, data was collected by face-to-face interviews and survey from 260 foreign tourists visiting the region of Dalyan. First, the marketing mix components were classified according to their importance determined by the arithmetic averages. Then, multiple regression analysis was performed to determine whether the marketing mix components had an effect on the destination choice. The analysis found that the variables of 'product' and 'person' had an effect on the Dalyan destination choice. This result shows that the 'product' is an influential factor, as expected, on the choice of the Dalyan destination, within the scope of ecotourism, visited by the tourists. In addition, 'person' is also important factor on the destination choice for the Dalyan region.*

**Keywords:** Destination Choices, Marketing Mix, Dalyan.

\* Bu çalışma 10. Ulusal Turizm Kongresinde sunulan bildirinin geliştirilmiş şeklidir.

## 1. Giriş

Destinasyon pazarlaması, bir turistik destinasyonun en yüksek kazanç elde etme hedefine uygun olarak ürettiği turistik ürünlerin hedef pazarlarda yer almasını sağlamak amacıyla ile turizm talebinin özelliklerini de dikkate alarak ürün ile ilgili araştırma, tahmin ve seçim yapmayı amaçlayan ve bu konulara ilişkin karar ve uygulamaları kapsayan bir yönetim felsefesi olarak tanımlanmaktadır (İçöz, 2001). Genel olarak, destinasyon pazarlamasının amacını iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Aktaş'a (2007) göre, bu amaçların birincisi bir destinasyonun sahip olduğu turistik ürün, hizmet ve kaynakların en verimli kullanımına yardımcı olacak pazar ya da pazarların tespit edilmesi ve tanımlanmasıdır. İkincisi ise, hedef pazardaki potansiyel turistlerin satın alma kararlarını, destinasyonun sahip olduğu turistik ürün ve ürün paketlerini tercih etme yönünde etkileyecek planlama, üretim ve tanıtım çalışmalarının yapılmasıdır.

Destinasyonda kullanılabilir turizm arzı kapsamında bulunan turistik ürünlerin tamamı hedef turizm pazarlarına sunulmaya çalışılır. Destinasyon pazarlama faaliyetleri diğer mal ve hizmet pazarlama faaliyetlerine göre farklılıklar gösterir. Destinasyonun hedef pazarlarda tanıtılması, destinasyona yönelik olumlu imaj oluşturulması destinasyon pazarlamasının temelini oluşturmaktadır (Ashworth ve Goodall, 1995; Özer, 2005; Alvarez, 2010). Bu kapsamda, destinasyona yönelik pazarlama çalışmalarının hedefi, destinasyonda mevcut turistik arz kapasitesini pazarlama hedeflerini gerçekleştirebilecek şekilde yürütmektir. Kısaca, destinasyon pazarlamasında hedeflerin belirlenmesi, pazarlama eylemlerinin planlanması, örgütlenmesi ve uygulanmasında etkin bir pazarlama karmasının oluşturulması önem taşımaktadır. Çünkü, yapılan birçok çalışmada pazarlama karması elemanlarının etkin kullanımının, destinasyonun tercihinde, destinasyon memnuniyetinde ve destinasyona olan bağlılıkta önemli rol oynadığı ortaya konulmaktadır. Bu öneminden dolayı, bu çalışmada destinasyon tercihinde pazarlama karması elemanlarının rolü Dalyan yöresinden elde edilen veriler üzerinden araştırılmıştır.

## 2. Pazarlama Karması Kavramı ve Pazarlama Karmasını Oluşturan Elemanlar

Pazarlama karması bileşenleri birçok dilde 4P olarak ifade edilmekte ve ürün (product), fiyat (price), dağıtım (place) ve tutundurma (promotion) kavramlarının İngilizce karşılıklarının baş harflerinden oluşmaktadır. Geleneksel pazarlama karması elemanları olarak da bilinen bu kavramlara hizmet sektörünün gelişmesine paralel yenileri ilave edilmiş ve bileşenlerin sayısı önce yediye daha sonra da sekize yükselmiştir. Bu bağlamda, turizm pazarlaması açısından da pazarlama karması elemanlarının sayısı Morrison (2010) tarafından geliştirilen yeni dört bileşen ile birlikte sekize çıkmıştır. Dört yeni bileşen; programlama (programming), paketleme (packaging), ortak çalışma (partnership) ve birey (person) şeklinde adlandırılmaktadır (İçöz, 2001; Middleton, 1997; Çakıcı vd., 2008). Pomeroy vd. (2011) pazarlama karması bileşenlerini Morrison'un geliştirmiş olduğu pazarlama karması bileşenlerine süreç ve fiziksel çevreyi de ekleyerek on pazarlama karması bileşeni olarak ifade etmektedir. Destinasyon pazarlamasında pazarlama yönetiminin en önemli işlevlerinden birisi olarak pazarlama planlaması gösterilmektedir.

Etkin bir destinasyon yönetimi uygulayabilmenin çok farklı şartları olduğu ve farklı uygulamaları gerektirdiği bilinmektedir. Örneğin; bunlar arasında önemli aşamalardan birisini işletme veya bölgelerin destinasyon pazarlama bölümünden

gelecek bilgiler oluşturmaktadır. Bu bilgiler, destinasyon yönetiminin başarısında önem taşıyan gerçekçi amaçların belirlenmesini ve bu amaçlara yönelik planlar yapılmasını sağlamaktadır. Bu planlar içinde önem taşıyan konu başlıklarından birisi hedef pazarlara sunulacak ürünlerin bileşiminin (karmasının) doğru şekilde oluşturulmasıdır. Destinasyon yönetimine yönelik stratejiler, destinasyon tarafından hedef pazarlara yönelik ürün oluşturulması, pazarlama karması elemanlarının belirlenmesi ve kullanılması üzerine yoğunlaşmaktadır (Papadopoulos, 1995). Destinasyon pazarlama stratejisi oluşturulurken destinasyonun hedeflediği pazarların belirlenmesinin ardından pazarlama karması bileşenleriyle ilgili stratejiler belirlenir (Buhalis, 2000; Alvarez, 2010). Destinasyon pazarlama karması stratejilerinden birincisi, destinasyon ürün stratejisinin oluşturulmasıdır. Destinasyon pazarlaması yönetiminde bütünlük sağlanması açısından, birbirini etkileyen pazarlama karması bileşenlerinin işlevlerinin eşzamanlı yapılması bir gerekliliktir. Turizmde pazarlama karması bileşenlerine bir standardizasyon getirmek oldukça zordur. Ayrıca, turistik ürünün niteliklerinin belli kalıplara dökülerek birbirinin aynısı ürün ortaya çıkarılması, ürünün derecelendirilmesi ve standartlaştırılması zordur. Buna karşın, birçok araştırmacı destinasyondaki unsurlara nicelik açısından bir standardizasyon getirilebilmesinin hem yararlı hem de zorunlu olduğunu belirtmektedir (Usal ve Oral, 2001). Bu bağlamda, pazarlama karması bileşenlerinin standardizasyonuna yönelik bir araştırmada da ürün dışındaki diğer pazarlama karması bileşenlerinin talebin ve arzın yapısına göre değişim gösterdiği için ürüne göre daha az standardizasyon getirilebileceği sonucuna varılmıştır (Michell vd., 1998). Aşağıda destinasyon pazarlamasında önem taşıyan sekiz pazarlama karması elemanının detaylarına ilişkin bilgiler verilmiştir.

## 2.1. Turistik Ürün

Hedef turizm pazarları belirlendikten ve bu pazarlara yönelik stratejiler oluşturulduktan sonra destinasyonun hedef pazarlarda rekabet üstünlüğü yaratacak pazarlama karması bileşenlerinin oluşturulması gerekmektedir (Heath, 1992). Destinasyonun hedef pazarlarda etkin bir pazarlama konumlanması kararı eşgüdümlü bir pazarlama karması tasarımı için temel oluşturmaktadır (Tek, 1999). Destinasyonlar sahip oldukları turistik arz potansiyeline göre hedef turizm pazarlarına yönelik birçok ürün seçeneği sunarlar. Bu nedenle, destinasyon için ürün stratejisi oluşturulurken hedef pazarların gereksinimlerine uygun ürün karmasını oluşturmalıdırlar. Turistik ürün karması, destinasyonun hedef pazarlara sunduğu ürün çeşitlerinden oluşmaktadır (İçöz, 2001). Turistik ürün analizinin ve planlamasının ilk aşaması, destinasyon amaçları ve mevcut turistik kaynakların dikkate alınarak çevresel ve durumun analizinin yapılması aşamasıdır. Turistik ürün karmasını destinasyonda, kullanılabilir arz potansiyeli oluşturur. Kısaca, turistik ürün, destinasyonda arz edilen, hedef pazarların hizmetine sunulan ve hedef kitleye faydalar sağlayan ürünler toplamıdır (Heath, 1992; Seaton ve Bennett, 1996; Buhalis, 2000). Destinasyonlar farklı seçeneklerde ürünlere sahip olabilir fakat genellikle her destinasyonun, ürün karması içerisinde destinasyona turistlerin gelmesine neden olan bir lider ürün vardır (Heath, 1992). Konya Mevlana müzesi, Mısır piramitleri vb. örnek olarak gösterilebilir. Etkili bir destinasyon pazarlaması için her destinasyon, lider bir ürünü ürün karmasına dahil etmeli ve tanıtım etkinliklerinde de lider ürün üzerinde yoğunlaşmalıdır. Lider ürün, tek başına çekiciliği olan ve destinasyonun rakip destinasyonlara göre avantajlar sağlamasına olanak tanıyan

ürün çeşididir. Ürün karması mevcut ürünlerin değerlendirilmesi, yeni ürün geliştirme veya mevcut ürünlerin birlikte kullanılması ile oluşturulabilir.

## 2.2. Destinasyon Fiyat Politikaları

Fiyatlama politikası, destinasyonda yer alan ürünlere değer verilmesi ile ilgili süreci kapsamaktadır. Bu politika, destinasyonun ve destinasyonda faaliyet gösteren turizm işletmelerinin misyonlarına uygun olarak, hedeflenen pazarlama amaçlarının gerçekleşmesini sağlayacak biçimde oluşturulmalıdır. Destinasyon pazarlamasında fiyat, turistlerin destinasyonun farklı ürün bileşenlerini bir araya getirerek oluşturdukları turistik ürün paketine ödedikleri toplam fiyat olarak kabul edilir ve destinasyonda uygulanan fiyatlar hakkında hedef tüketicilerin bilgilendirilmesi gerekmektedir. Tüketicilerin gidecekleri destinasyonda uygulanan fiyatlar hakkında bilgi sahibi olmaları, onları birtakım belirsiz uygulamalardan kurtaracak ve böylece turistik harcamalarını daha bilinçli ve güvenli yapacaklardır (Logman, 1997). Destinasyon açısından fiyat, destinasyona yönelik pazarlama stratejisi oluşturmada önemli bir etkidir. Turizm işletmelerinin pazarlama yöneticileri, destinasyonun hedef pazarlarda satış ve pazarlama faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yürütebilmeleri için, destinasyonun genel hedefleri doğrultusunda fiyatlandırma stratejilerini oluşturmaları gerekir (Olalı ve Timur, 1988; Buhalis, 2000; Zarina ve Azizah, 2010).

## 2.3. Destinasyon Dağıtım Sistemi ve Destinasyon-Pazar Bağlantıları

Pazarlama biliminde dağıtım, bir mal ya da hizmetin üretildiği yerden, tüketildiği yere götürülmesi için gerekli tüm çabalar olarak kabul edilir. Dağıtım kavramı, üretilen mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye akışını sağlayan faaliyetlerin tümüdür. Dağıtım kanalı ise, bir mal ya da hizmetin üreticiden tüketiciye doğru izlediği yoldur (İçöz, 2003). Turizm pazarlamasında dağıtım fonksiyonu, pazarlama karmasının bir elemanı olarak ortaya çıkar ve turizm arzı ile talebi arasındaki bağıntıyı oluşturur. Turistik mal ve hizmetlerin pazarlanmasında dağıtımın rolü talep edilen ürünün ve hizmetin talep edildiği yerde, zamanda, miktarda ve karışımında tüketiciye veya kullanıcıya sunulmasını sağlamaktır (Oral, 1988). Turizm pazarlama karmasında yer anlamında kullanılan dağıtım kavramı, turistik arzın bulunduğu yer anlamında olmayıp, hedef pazarlara sunulan turistik arzın turist gönderen pazarlarda mevcut ve potansiyel turistleri etkilemek için yürütülen satış ve pazarlamaya yönelik faaliyetler olarak kabul edilir (Middleton, 1997; Buhalis, 2000).

## 2.4. Tanıtım

Turistik anlamda tanıtım, bir ülkenin turistik potansiyelini oluşturan, doğa, kültür, tarih, arkeoloji, deniz, güneş vb. kaynaklar ile turizm üst yapısı hakkında her türlü promosyon tekniklerini kullanarak potansiyel turistleri bilgilendirme ve ülkenin turistik değerleri hakkında olumlu imaj yaratma faaliyetlerinin bütünüdür (Tavmergen ve Meriç, 2003; Pars, 2002). Tanıtım çalışmaları, potansiyel turistlerin satın alma kararı vermesinden ve destinasyona varmasından önce başlar, destinasyonda tatillerini geçirdikleri süre boyunca devam eder ve tatil sonrası tekrar gelmelerini sağlamak amacıyla periyodik olarak sürer. Tanıtımda önemli olan hedef gruba istenilen mesajın

ulaştırılıp, grubun mesajdan etkilenmesinin sağlanmasıdır. Tanıtımda hedeflenen noktaya ulaşmak için, tanıtım araçlarının seçiminde ve kullanılmasında spesifik araştırmalar yapılmalı, bazı temel kurallara uyulmalıdır. Turizm pazarlarında hedef kitlelerin gereksinimlerini ve onların ilgisini çekebilecek şekilde tanıtım araçlarının planlanması ve tasarlanması gerekmektedir (Getz ve Silor, 1993; Buhalis, 2000; Pars, 2000; Çakıcı ve Kızılırmak,2004).

## 2.5. Programlama

Program, süreleri belirlemek, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yer ve zamanları ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını saptamaktır (Eren, 2005). Programlama ise, yer zaman ve kişi arasındaki uygulamaların koordinasyonuna yönelik çabalardan oluşmaktadır. Programlama aşamasında, destinasyonun ürün bileşenlerinin hangisinin hangi pazarlama çalışmasında kullanılacağına ve toplam ürün paketinin hangi araçlar ile hedef pazarlara ulaştırılacağına yönelik planlı ve sistematik karar verilmelidir (Aktaş, 2007). Programlama, destinasyonun etkin şekilde tanıtılması ve destinasyona yönelik talep artışı yaratmak için, hedef pazarlardaki mevcut ve potansiyel turistlerin gereksinimleri göz önünde bulundurularak, destinasyonun mevcut kullanılabilir arz kapasitesinin uyum içerisinde düzenlenmesine yönelik faaliyetlerdir.

## 2.6. Ürün Paketleme

Destinasyon, turistik ürünün cazibe unsurları ile konaklama, yeme-içme, ulaştırma ve eğlence gibi farklı mal ve hizmetlerden oluşan bileşik bir üründür. Bu yönüyle destinasyon bir paket ürün görünümündedir ve kendi içerisinde birçok ürünü kapsar. Destinasyonları birer ürün paketi olarak analiz ederken kullanılan yaklaşım, paketi oluşturan ürün bileşenlerini farklı gruplar altında değerlendirme yönündedir. Bu gruplardan birincisi, temel ürün bileşenleri olarak adlandırılır ve turistlerin herhangi bir destinasyonu tercih etme nedeni olarak gösterdikleri turistik ürün ve hizmetleri kapsar. İkinci ürün paketi, ikincil ürün bileşenleri olarak adlandırılır. Bu grupta da yine ziyaretçilerin gereksinimleri ve beklentileri doğrultusunda bir tatil tecrübesi edinebilmeleri için gerekli ama ziyaretçilerin destinasyonu seçme aşamasında önemli rol oynamayan turistik ürün ve hizmetler yer almaktadır (Aktaş, 2007).

## 2.7. Ortak Çalışma ve Bütünleşme (Entegrasyon)

Turizm sektörü son derece çeşitli ve büyük boyutlu yatırımların yoğun olduğu bir sektördür. Turizm faaliyetlerinin belirlenen hedefler doğrultusunda yürütülmesi, destinasyonun alt-yapı ve üst-yapı yatırımları ile bir uyum içerisinde olmalarını gerektirir. Destinasyonun hedef pazarlarda etkin bir şekilde pazarlanması açısından, üst-yapı yatırımlarının kendi aralarında yakın bir işbirliği içerisinde bulunmaları zorunlu bir faaliyettir. Ölçek ekonomileri kapsamında, destinasyonun hedef pazarlarda etkin biçimde pazarlanması yönünde yapılan bütün etkinliklerin, pazarlamada hedeflenen sonuçların etkin ve verimli bir şekilde elde edilmesi için destinasyonda faaliyet gösteren turistik kurum ve işletmelerinin işbirliği içerisinde çalışmalarını bu hedeflere etkin ulaşılması rekabetçi pazar şartları içerisinde avantaj sağlar (Palmer ve Bejou, 1995).

## 2.8. Birey

Turizm amaçlı satın alma davranışları birçok farklı iç ve dış faktörlerden etkilenir ve bu faktörlerin iyi anlaşılması pazarlama yöneticileri için temel bir pazarlama hedefi olmalıdır. Tüketicilerin hangi nedenlerle pazardaki belirli mal ve hizmetleri diğerlerine göre daha fazla tercih ettiklerinin anlaşılabilmesi, onları bu mal ve hizmetleri satın almaya iten mekanizmanın da anlaşılmasını gerektirir (İçöz, 2001). Tüketicilerin gözünde hizmeti sunan kişi çoğu kez hizmetin kendisidir. Özellikle müşteriyle ilişkide bulunan ve müşteriyle karşı karşıya gelen personel, hizmet pazarlamasının oldukça önemli bir rekabet unsurudur ve bu unsurun iyi yönetilmesi önemli bir rekabet ve farklılaşma aracı olacaktır (Öztürk, 2003).

## 3. Çalışmanın Yöntemi

### 3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bir destinasyonun sahip olduğu turistik kullanılabilir arz kapasitesini etkin olarak pazarlamak ve destinasyonun potansiyel turistik arz kapasitesini orta ve uzun dönemde değerlendirerek hedef turizm pazarlarında rekabet avantajı elde edebilmek destinasyona ilişkin planlı pazarlama faaliyetleri ile mümkün olabilmektedir. Pazarlama faaliyetlerinin amacına ulaşabilmesi için ise, bu faaliyetlerin içeriğini oluşturan pazarlama karması bileşenlerinin doğru tasarlanması ve pazarlama planlarının bu yönde yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda, hedeflenen turizm pazarlarına yönelik pazarlama kararları oluşturulması aşamasında en uygun pazarlama karması bileşeninin belirlenmesi, destinasyonun tercih edilmesini, destinasyona olan memnuniyeti ve destinasyona olan sadakati arttıracaktır. Bu çalışmada, belirtilen bu öneminden dolayı, destinasyon pazarlama karması unsurlarının destinasyon memnuniyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma verileri, eko turizm kapsamında önemli bir destinasyon olarak kabul edilen Dalyan yöresinden toplanmıştır. Dolayısıyla, kitle turizmi dışındaki bir turizm etkinliği yapılan turistik yöre seçilerek araştırmanın farklı ve niş kabul edilebilecek bir alana odaklanması sağlanmıştır.

### 3.2. Örneklem ve Veri Toplama

Bu çalışmanın örneklemini Muğla ili Ortaca ilçesine bağlı Dalyan beldesini ziyaret eden yabancı turistler oluşturmaktadır. Dalyan yöresi, doğal güzellikleri ve sahip olduğu doğal turistik arz potansiyeli açısından uluslararası turizm pazarlarının talep ettiği turistik çekicilik özelliklerine sahip ayrıcalıklı bir destinasyon konumundadır. Bu durum, Dalyan destinasyonuna turistik bir çekicilik kaynağı olmasında büyük kolaylık sağlamaktadır. Yöre, ekolojik kaynakların korunduğu, yapılaşmanın az olduğu ve deniz, plaj, göl gibi çok sayıda doğal turistik arz kaynağına sahip bir destinasyon konumundadır. Bu özellikleri, yöreyi, Marmaris, Bodrum ve Fethiye gibi kitle turizmine daha fazla hitap eden destinasyonlardan ayırmaktadır. Dalyan Turizm Danışma Bürosu ve Dalyan Belediyesi'nin verilerine göre, Dalyan'da mevcut, bir adet dört yıldız bir adet üç yıldız, iki adet iki yıldız, iki adet turizm işletme belgeli özel tesis yer almaktadır. Belediye belgeli olarak ise, 23 adet otel, 52 adet apart otel ve 39 adet pansiyon olmak üzere toplam 130 adet konaklama tesisi mevcuttur. Yörenin toplam yatak sayısı 5.984'tür (Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü Verileri, 2012; Dalyan Belediyesi İstatistikleri, 2012). Dalyan'da konaklama birimi olarak ağırlıklı şekilde belediye



belgesine sahip otel ve apart oteller mevcuttur. Konaklama kapasitesinin az olması yöresinin kitle turizmi dışında kalmasını sağlamıştır. Bu çalışmada, Dalyan yöresinin örneklem olarak seçilmesinin temel nedeni bölgenin destinasyon ürün yaşam döneminin başlangıç aşamasında kabul edilmesi ve Türkiye'deki diğer destinasyonlardan daha farklı turistik faaliyetlere (örneğin; eko turizm vb.) ev sahipliği yapmasıdır.

Araştırma verilerinin çoğunluğu, araştırmacının kendisi tarafından ziyaretçiler ile yüz yüze görüşerek toplanmıştır. Ziyaretçilerin seçiminde tesadüfî örneklem yöntemi kullanılmış ve araştırma verileri onların boş olduğu zaman dilimi içinde ve tatillerinin bitimine yakın zamanda toplanmıştır. Anketin doldurulması aşamasında her bir katılımcı ile ortalama beş dakika görüşme yapılmış ve katılımcılara kendi dillerinde çalışmanın amacına yönelik bilgi verilmiştir. Veri toplama süreci sonunda toplam 395 anket formu elde edilmiştir. Bu anket formlarından 260 tanesi kullanılabilir bulunmuş ve değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen anket formları ile kullanılabilir anket formu arasındaki farkın yüksek olmasını nedeni, bazı katılımcıların anket formunu daha sonra doldurmak istemeleri nedeniyle yanlarına almaları ile yüz yüze görüşmelerde bazı soruları yanıtlamaktan kaçınmalarından kaynaklanmaktadır.

### 3.3. Anket Formu ve Güvenilirlik

Araştırmada kullanılan anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda demografik bilgileri ölçmeye yönelik 6 soru yer almaktadır. İkinci kısımda ise, pazarlama karması bileşenini ölçmeye yönelik 39 ifade ile destinasyon memnuniyetini ölçmeye yönelik 2 ifade yer almaktadır. Bu ifadeler, Morison (2010) tarafından geliştirilmiş olan sekiz tane pazarlama karması bileşeni dikkate alınarak oluşturulmuştur. Anketin bu kısmında 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte, 1-Kesinlikle katılıyorum, 5-Kesinlikle katılmıyorum yargısına rast gelmektedir.

Araştırma verilerinin güvenilirliğini belirlemek için pazarlama karması bileşenlerine yönelik ifadeler ile destinasyon memnuniyetine yönelik ifadelere güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analiz sonucu verilerin genel güvenilirlik oranı (Cronbach alpha) 0.93 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, verilerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (Sekaran, 2000; Özdamar, 1999). Daha sonra, her bir pazarlama karması bileşeni ile destinasyon memnuniyeti tek tek güvenilirlik analizi yapılmıştır. Aşağıda her bir değişkene ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır:

Ürün	: (0.74)
Fiyat	: (0.77)
Yer	: (0.77)
Birey	: (0.71)
Paket	: (0.74)
Program	: (0.86)
Ortak Çalışma	: (0.71)
Tutundurma	: (0.77)
Destinasyon Memnuniyeti	: (0.93)

### 3.4. Örneklemine Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın örneklemini oluşturan 260 ziyaretçiye ilişkin bilgiler, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, milliyet, aylık gelir, meslek ve bölgeyi ziyaret sayısı başlıkları altında Tablo 1’de sunulmaktadır.

**Tablo 1:** Örneklemine Demografik Özellikleri Tablosu

Yaş	Sayı	Yüzde	Milliyet	Sayı	Yüzde
20 yaşın altı	40	15.4	Alman	6	2.3
20-29 Yaş arası	19	7.3	İngiliz	200	76.9
30-39 Yaş arası	51	19.6	Belçikalı	6	2.3
40-49 Yaş arası	79	30.4	Hollandalı	30	11.5
50-59 Yaş arası	56	21.5	Fransız	2	0.8
60 Yaş ve üzeri	15	5.8	Rus	1	0.4
Toplam	260	100	İskandinav	2	0.8
			Polonyalı	1	0.8
<b>Cinsiyet</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	Avusturyalı	3	1.2
Bay	114	43.8	A.B.D.	1	0.4
Bayan	146	56.2	Diğerleri	8	3.1
Toplam	260	100	Toplam	260	100
<b>Medeni Durum</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Aylık Gelir</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Evli	129	49.6	1.000 Euro altı	52	20
Bekar	100	38.5	1.000-1999 Euro	67	25.8
Dul	31	11.9	2.000-2999 Euro	68	26.2
Toplam	260	100	3.000-3999 Euro	24	9.2
			4.000-4999	15	5.8
<b>Eğitim</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	5.000- Euro üstü	34	13.1
İlkokul	14	5.4	Toplam	260	100
Lise	110	42.3			
Üniversite	92	35.4	<b>Meslek</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Diğer	44	16.9	İşveren	24	9.2
Toplam	260	100	Emekli	23	8.8
			Kendi işi	46	17.7
<b>Ziyaret Sayısı</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	Öğrenci	37	14.2
İlk kez ziyaret	174	67	Ücretli	122	46.9
İki kez ziyaret	25	9.6	İşsiz	8	3.1
Üç kez	21	8.1	Toplam	260	100
Dört kez	10	3.8			
Beş kez ve üstü	30	11.5			
Toplam	260	100			

Tablo 1’de görüldüğü üzere, örneklemin %30.4’ü 40-49 yaş aralığında, %21.5’i 50-59 yaş aralığında, %19.6’sı 30-39 yaş grubu aralığında, %15.4’ü 30 yaşın altında, %7.3’ü 20-29 yaş grubu aralığında ve %5.8’i 60 yaşın üzerindedir. Katılımcıların genel olarak yaş dağılımlarının 40 yaşın üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Örneklemin cinsiyeti göz önüne alınca, %56.2’sinin kadın ve %43.8’inin erkek olduğu görülmektedir. Örneklemin %49,6’sının evli, %38,5’inin bekar ve %11,9’unun dul olduğu görülmekte olup; Dalyan’ı destinasyon olarak seçenlerin daha çok evliler olduğu görülmektedir. Eğitim durumuna göre elde edilen bulgular incelendiğinde, örneklemin % 5.4’ü ilkokul, % 42.3’ü lise, % 35.4’ü üniversite ve % 16.9’unun diğer okullara devam ettikleri veya mezun oldukları görülmekte olup, lise ve üniversite düzeyinde ziyaretçilerin Dalyanı destinasyon olarak tercih etmeleri; dalyan destinasyonunu bilinçli olarak tercih ettikleri görülmektedir. Dalyan’a gelen ziyaretçilerin geldikleri ülkelere göre yapılan değerlendirmede Almanlar’ın % 2.3, İngilizler’in % 76.9, Belçikalılar’ın % 2.3, Hollandalılar’ın % 11.5, Fransızların % 0.8, Ruslar’ın % 0.4, İskandinavlar’ın % 0.8, Polonyalılar’ın % 0.4, Avusturyalılar’ın % 1.2, Amerikalılar’ın % 0.4 ve diğer ülkelerden gelenlerin % 0.3 olduğu görülmektedir. Ülkeler bazında seyahat tercihlerinde Dalyan’ı seçenlerden % 76.9 ile ilk sırada İngilizlerin olduğu ve İngilizleri % 11.9 ile Hollanda vatandaşlarının izlediği görülmektedir. Bu sonuçlar İngiliz vatandaşların Dalyan’a yönelik taleplerinin oldukça yüksek olduğunu da göstermektedir. Örneklemin aylık gelir düzeylerine göre elde edilen bulgulara göre; 1.000 Euro ve altındaki gelir düzeyinde bulunanların oranı %20, 1000-1999 Euro arasındaki gelir düzeyinde bulunan ziyaretçilerin oranı %25.8, 2000-2999 Euro gelir düzeyinde bulunan ziyaretçilerin sayısının oranı %26.2, 3000-3999 Euro gelir düzeyinde bulunan ziyaretçilerin sayısının oranı %9.2, 4.000-4999 Euro gelir düzeyinde olanların sayısı %5.8 ve 5000 Euro ve üstü gelir düzeyine sahip ziyaretçiler %13.1 olarak görülmektedir. Araştırma bulgularına göre, Dalyan’ı tatil yeri olarak seçen ziyaretçilerin daha çok orta düzey gelir düzeyine sahip olan ziyaretçilerin olduğu görülmektedir. Örneklemin, % 67 kişi Dalyan’ı ilk kez, % 9.6 kişi iki kez, % 8.1 kişi üç kez, % 3.8 kişi dört kez ve % 11.5 kişide beş kez ve daha fazla seyahat yeri tercihlerinde Dalyan’ı seçtikleri görülmektedir. Bu sonuçlar, Dalyan’a yönelik ilk kez gelen ziyaretçilerin çoğunlukta olmasına karşın, sadık ziyaretçilerin sayısında önemli bir artış olduğunu da göstermektedir. Örnekleminde % 9.2’sinin işveren durumunda olduğu, % 8.8 ziyaretçinin emekli, % 17.7 ziyaretçinin kendi işini yaptığı, % 14.2 ziyaretçinin öğrenci, % 46.9 ziyaretçinin ücretli olarak çalıştığı ve % 3.1 ziyaretçinin işsiz olduğu araştırma sonucuna göre elde edilmiştir. Dalyan’ı ziyaret yeri olarak tercih edenlerin daha çok, % 46.9 oranı ile ücretli olarak çalışanların olduğu görülmektedir.

### 3.5. Pazarlama Karması Bileşenlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların pazarlama karması elemanlarına ilişkin değerlendirmelerine yönelik bulgular Tablo 2’de yer almaktadır. Tabloda her bir pazarlama karması bileşenini oluşturan ifadelerin aritmetik ortalamaları, *F* değerleri ve anlamlılık düzeyleri verilmiştir.

**Tablo 2.** Pazarlama Karması Faktörlerine İlişkin Bulgular

BİLEŞENLER	DEĞİŞKENLER	Mean	F	p
1. Ürün		<b>4,306</b>	<b>66,716</b>	<b>,0001</b>
	Güzel bir yer	4,708		
	Çekici bir yer	4,635		
	İklim	4,562		
	Havaalanı kolaylığı	4,435		
	Temiz ve sakin bir yer	4,304		
	Tarihi ve Arkeolojik bir yer	4,231		
	Konaklama hizmetleri ve tesisler	4,199		
	Bölgedeki yerel ulaştırma kolaylıkları	4,077		
	Gece hayatı ve eğlencesi	3,612		
2. Fiyat		<b>3,979</b>	<b>44,040</b>	<b>,0001</b>
	Konaklama fiyatları	4.211		
	Yiyecek-içecek fiyatları	4.200		
	Ulaştırma fiyatları	4.146		
	Paket tur fiyatları	3.719		
Gece hayatı ve eğlence fiyatları	3.619			
3. Dağıtım		<b>3,849</b>	<b>7,063</b>	<b>,0001</b>
	Seyahat seçenekleri	3.969		
	Tur operatörlerin hizmetlerindeki güvenilirlik	3.873		
	Rezervasyon olanakları	3.823		
Tur operatörleri tarafından sağlanan kolaylıklar	3.731			
4. Birey		<b>3,842</b>	<b>129,024</b>	<b>,0001</b>
	Destinasyonda konukseverlik düzeyi	4,427		
	Konaklama tesislerinde çalışanların niteliği	3,881		
	Ulaştırma şirketlerinde çalışanların niteliği	3,754		
Kamu kurumlarında çalışan görevlilerin niteliği	3,308			
5. Paket		<b>3,830</b>	<b>34,218</b>	<b>,0001</b>
	Paranın değeri	4.170		
	Konaklama tesislerini seçme olanağı	3.873		
	Ulaşım olanakları	3.873		
	Destinasyona yönelik tur organizasyonları	3.731		
Seyahat sigortası	3.504			
6. Program		<b>3,679</b>	<b>14,492</b>	<b>,0001</b>
	Destinasyon hakkında bilgi edinme kolaylığı	3.770		
	Tur satın alma kolaylığı	3.758		
	Tur programlarının uygunluğu	3.683		
Alternatif seyahat seçenekleri	3.508			
7. Ortak Çalışma		<b>3,533</b>	<b>18,294</b>	<b>,0001</b>
	Konaklama tesisleri ile seyahat acentaları arasındaki işbirliği	3.685		
	Seyahat acentaları ile ulaştırma şirketleri arasındaki işbirliği	3.639		
	Pasaport ve vize işlemlerinde kolaylık	3.542		
Seyahat acentaları ile kamu kurumları arasındaki işbirliği	3.265			
8. Tutundurma		<b>3,505</b>	<b>19,447</b>	<b>,0001</b>
	Destinasyon hakkında bilgi	3.758		
	İnternet-web sayfaları ve son dakika satışları	3.642		
	Reklam ve satış geliştirme faaliyetlerinin etkinliği	3.400		
	Turizm danışma bürolarının yönlendirmesi	3.400		
Turizm fuarlarının etkisi	3.323			
<b>Genel Ortalama</b>		<b>3,873</b>	<b>69,803</b>	<b>,0001</b>

Çalışmanın bu aşamasında sekiz pazarlama karması elemanının ve bu elemanları oluşturan ifadelerin aritmetik ortalamaları alınmıştır. Sekiz değişkenin aritmetik ortalaması 3.87'dir. Diğer pazarlama karması elemanlarının aritmetik ortalamaları sırasıyla ürün bileşeni için 4.306, fiyat bileşeni için 3.97, dağıtım bileşeni için 3.84, birey bileşeni için 3.84, paket bileşeni için 3.83, program bileşeni için 3.67, ortak çalışma bileşeni için 3.53, tutundurma bileşeni için 3.50'dir. Tablo 2'de her bir bileşeni oluşturan ifadelerin aritmetik ortalamaları sunulmuştur.

Araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturan iki ifade ise, "Dalyan, aradığım özelliklere sahip bir yerdir" ifadesi ile "Dalyan, alternatif yerlerden daha çekici bir yerdir" ifadesidir. İlk ifadenin aritmetik ortalaması 4.21'dir. İkinci ifadenin aritmetik ortalaması ise, 4.27'dir. Bağımlı değişkeni oluşturan her iki ifadenin genel aritmetik ortalaması ise, 4.24'tür ve yüksek kabul edilebilecek bir aritmetik ortalama değeridir. Bu sonuç, Dalyan'ı tekrar tercih eden ziyaretçilerin yüksekliği ile de örtüşen bir sonuçtur ve Dalyan'ın ziyaretçiler tarafından aranan özelliklere sahip bir destinasyon olduğunun göstergesidir.

### 3.6. Regresyon Analizi Sonuçları

Çalışmanın bağımsız değişkenlerini oluşturan sekiz pazarlama karması bileşeninin destinasyon tercihi üzerindeki etkisini belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 3'te regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 3:** Pazarlama Karması Elemanları ve Destinasyon Tercihi İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları

	Beta (β)	t	Sig	Tolerans	VIF
Sabit		2,912	0,004		
Ürün	0,464	6,993	<b>0,000</b>	0,632	1,581
Fiyat	-0,038	-0,557	0,578	0,609	1,643
Dağıtım	-0,114	-1,577	0,116	0,536	1,868
Birey	0,129	2,005	<b>0,046</b>	0,676	1,479
Paket	0,116	1,397	0,164	0,403	2,480
Program	0,099	1,368	0,172	0,527	1,897
Ortak Çalışma	0,061	0,835	0,404	0,526	1,901
Tutundurma	-0,011	-0,144	0,886	0,509	1,965
R <sup>2</sup> =0,550      Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,387      F=13,606      p=0,000					
Durbin-Watson = 1,829					

Bağımlı Değişken: Destinasyon Tercihi

Çoklu regresyon analizi sonucu, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birbirini oranının (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0.387) yüksek olduğu dikkati çekmektedir. Ayrıca, Durbin-Watson katsayısı değişkenler arası oto-korelasyon sorunu olmadığını göstermektedir. "Vif" ve "tolerans" katsayıları ise doğrusal çoklu bağlantı sorunu olmadığını göstermektedir. Pazarlama karması elemanlarından sadece iki tanesinin destinasyon

tercihi üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Pazarlama karması bileşenleri ile destinasyon tercihi ilişkisini en iyi açıklayan değişkenin ÜRÜN ( $\beta=0.464$ ; sig. 0.000) değişkeni olduğu dikkati çekmektedir. Diğer değişken olan BİREY değişkeninin ( $\beta=0.129$ ; sig. 0.046) ilişkiyi açıklama düzeyi anlamlıdır ve katsayısı daha düşüktür. Fiyat, dağıtım, paket, program, ortak çalışma ve tutundurma değişkenlerinin destinasyon tercihi üzerinde anlamlı ilişkisi bulunmamaktadır.

## Sonuç ve Öneriler

Turizm, ziyaretçilerin destinasyona yönelik seyahat tercihi yapması ve destinasyona ulaşması ile gerçekleşmektedir. Destinasyona, tüketim faaliyetinde bulunan ziyaretçilerin talebini karşılayan turistik ürünler açısından bakıldığında, bu ürünlerin tamamının destinasyonu oluşturan unsurları meydana getirdiği görülmektedir. Konu bu açıdan değerlendirildiğinde, destinasyonun turistik ürünlerin tamamının oluşumunu sağlayan tek bir ürün olduğu belirtilebilir. Destinasyonu belirleyici kılan ve rekabetçi pozisyonunu geliştiren temel unsurlar, destinasyonun ziyaretçileri çekebilecek özelliklere ve çekiciliklere sahip turistik varlıklardır. Turistik ürünlerin tüketiminin destinasyonda gerçekleşmesi, turistik ürün ile destinasyon arasındaki bağılılığın sağlanmasında önemlidir. Turistik ürün bileşimini meydana getiren en büyük unsur destinasyonun sahip olduğu turistik arz kapasitesidir. Konaklama işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri, müze ve ören yerleri, doğal çekicilikler, iklim ve sosyo-kültürel varlıklar, ulaşım, altyapı ve üstyapı olanakları destinasyonun ürün potansiyelini oluşturmaktadır. Günümüzde, turizm hareketlerinin ve harcamalarının artarak devam etmesi, ziyaretçilerin tatil seçenekleri konusunda daha bilinçlenmesi ve ziyaretçilerin seçeceği ürün ve hizmetlere ilişkin beklentilerinin yüksek olması, rezervasyon ve satış sistemlerinin teknolojiye bağlı rol alması, destinasyonlar arası rekabeti daha da arttırmaktadır. Destinasyonların uluslararası turizm pazarlarında rekabet avantajı oluşturması için, destinasyonun mevcut durumunun doğru şekilde analiz edilmesi ve analiz sonucuna göre, pazarlara yönelik doğru ve geçerli stratejik pazarlama yöntemlerinin kullanılması gerekir.

Destinasyonun hedef pazarlarda istenilen düzeyde pazarlanması ve turist gönderen yerlerdeki turistik tüketicilerin tatil yeri tercihlerinde destinasyonu seçmeleri için, hedef pazarlara yönelik uygun pazarlama karması bileşenlerinin oluşturulması ve bu yönde kararlar alınması bir zorunluluktur. Ayrıca, hedef pazarlara yönelik oluşturulan pazarlama faaliyetlerinde, pazarlama karması bileşenlerinin, pazarların özellikleri göz önünde bulundurularak yapılandırılması ve muhtemel değişikliklere göre yeniden gözden geçirilmesi turizm pazarlarında destinasyonun rekabet gücünü arttıracaktır. Bu bağlamda, pazarlama karması bileşenlerini oluşturan; ürün, fiyat, yer, tutundurma, program, paket, ortak çalışma ve birey faktörlerinin hedef pazarların isteklerine yönelik uyumlu şekilde yapılandırılması, turistik tüketicilerin seyahat yeri tercihlerini belirleyen önemli faktörlerdir.

Yukarıda belirtilen öneminden dolayı bu çalışmada, pazarlama karması bileşenlerinin destinasyon tercihi üzerindeki rolü incelenmiştir. Çalışmada temel amaç olarak, sekiz pazarlama bileşeni olan ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma, paket, ortak çalışma ve birey ve programın turistik tüketicilerin destinasyon tercihi üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak beklenmektedir. Çalışmada öncelikle sekiz pazarlama karması bileşeni hakkında ayrıntılı olarak kavramsal bilgiler verilmiştir. Uygulama aşamasında

sekiz pazarlama karması bileşeninin turistik tüketicilerin destinasyon tercihinde etkili olup olmadığını araştırmak için literatürde yer alan çalışmalardan ve ağırlıklı olarak Morison (2010)'un çalışmasından yararlanarak anket formu oluşturulmuştur. Daha sonraki aşamada, oluşturulan anket formu kullanılarak Dalyan yöresini ziyaret eden turistlerden veri toplanmıştır. Veri toplama süreci sonunda, toplam 395 anket formu elde edilmiştir. Bu anket formlarından 260 tanesi kullanılabilir bulunmuş ve değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin büyük bir çoğunluğu örneklemi temsil eden kişilerle bire bir görüşülerek ve anket formları doldurularak elde edilmiştir. Bu bağlamda, ziyaretçilerin Dalyan destinasyonuna yönelik eğilimleri ve görüşleri hakkında daha ayrıntılı izlenim sahibi olunmuştur. Çalışmanın ilerleyen aşamasında, pazarlama karmasına ilişkin ifadelerin her bir pazarlama karması altında yer alacak şekilde aritmetik ortalaması, güvenilirlik katsayıları ve F değerleri verilmiştir. Araştırma verilerinin analizinin son aşamasında, pazarlama karması bileşenlerinin destinasyon tercihi üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu, ürün ve birey değişkeninin Dalyan destinasyonunu tercih üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Son aşamada ise, elde edilen sonuçlar turizm literatüründe yer alan çalışmalarla karşılaştırılarak tartışılmıştır.

Pazarlama karması bileşenleri, aritmetik ortalamaları göz önüne alınarak sıralanınca, ilk sırada ürün faktörü ( $X=4.306$ ) yer almaktadır. Dalyan yöresinin tarihi, kültürel, coğrafi ve ekolojik kaynaklarının zenginliği bölgenin tercihinde ürün faktörünün ön planda yer almasını sağlamıştır. İkinci sırada, fiyat faktörü ( $X=3.979$ ) yer almaktadır. Yöreyi ziyaret eden turistler, ürün ile birlikte fiyatı da önemli bir bileşen olarak görmektedir. Üçüncü sırada yer alan faktör ise, dağıtımdır ( $X=3.849$ ). Bu sonuç, Dalyan havalimanına yakın olmasına rağmen yöreyi ziyaret eden turistlerin seyahat acentalarına ve tur operatörlerine bağımlılığını da ortaya koymaktadır. Dördüncü faktör, daha çok nitelikle ilgili bir unsur olan birey ( $X=3.842$ ) faktörüdür. Bu faktöre ilişkin yanıtların ortalamasının yüksek olması, yörenin konukseverlik ve çalışan niteliği gibi sosyal kaynaklar açısından temsil değerinin olduğunu göstermektedir. Beşinci pazarlama karması bileşeni ise, pakettir ( $X=3.830$ ). Paket faktörü, destinasyona yönelik seyahat eğilimleri ile ilgili içerikten oluşmaktadır. Örneğin; destinasyona yönelik turların sayısı ile çeşitliliği ve ulaşım olanakları gibi. Araştırmanın paket faktörüne ilişkin bulguların aritmetik ortalaması bu yörede paket unsurunun yeterli olduğunu işaret etmektedir. Altıncı pazarlama karması bileşeni olan program bileşeninin aritmetik ortalaması 3.679'tur. Program bileşeni, paket bileşeni ile ilişkilidir ve daha çok pakete ulaşabilme olanaklarını içermektedir. Yedinci sırada yer alan pazarlama karması bileşeni olarak, ortak çalışma ( $X=3.533$ ) ve sekizinci sıradaki bileşen olarak da tutundurma ( $X=3.505$ ) gelmektedir.

Pazarlama karması bileşenlerinin (modelin bağımsız değişkenlerinin) destinasyon tercihi üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonucu, pazarlama karması bileşenlerinden; fiyat, dağıtım, paket, program, ortak çalışma ve tutundurmanın ziyaretçilerin Dalyan destinasyonunu tercih etmelerinde etkilerinin olmadığı yapılan regresyon analizi sonucu belirlenmiştir. Her ne kadar yapılan çalışmada ürün ve birey dışındaki pazarlama karması bileşenlerinin turistik tüketici tercihlerinde etkisi olmadığı belirlense de; destinasyonun uluslararası turizm pazarlarında etkin olarak tanıtımında mevcut ve potansiyel turistik tüketicileri etkileyerek, tatil yeri olarak tercih edecekleri destinasyonların belirlenmesinde özellikle belirli bir plan ve program kapsamında tanıtım faaliyetlerinin yürütülmesi, turistik

tüketime yönelik uygun fiyatların belirlenmesi ve dağıtım kanallarının ve turizm işletmelerinin işbirliği şeklinde faaliyetlerini yürütmesi son derece önemlidir. Dalyan destinasyonunun özellikli bir yer olması ve bölgeye yönelik özel tercihi olan turistik tüketiciler tarafından tercih edilmesi bölgenin henüz turistik ürün yaşam döneminin başlangıç aşamasında olduğunu göstermektedir. Bölgenin özellikle başlangıç ve gelişme dönemlerinde doğru tanıtım programlarının yapılması bölgeye yönelik turizm yatırımlarının oluşturulması ve bölgeye bilinçli turistik tüketicilerin gelmesi ve bölgenin taşıma kapasitesinin doğru şekilde kullanılması yönünden önemlidir. Bu bağlamda Dalyan destinasyonu tanıtımında, öncelikle mevcut turistik varlıkların hedef pazarlara aktarılması tanıtılması ve bu yöndeki tanıtım faaliyetlerinin etkin olarak kullanılması gerekir. Dalyan destinasyonunun tanıtımı daha çok Dalyan'a tur düzenleyen tur operatörleri ve acentaları tarafından yapılmaktadır. Çalışmada, Dalyan'ın hedef pazarlarda tanıtım faaliyetlerinde, kamu ve özel sektörün yetersiz kaldığı ve bu yöndeki tanıtım pazarlama faaliyetlerinin yeterli düzeyde olmadığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın bulguları ve araştırma verilerinin toplanma süreci sonucu elde edilen bilgilere göre, yörenin özellikle ürün faktörü açısından oldukça güçlü şekilde algılandığı dikkati çekmektedir. Bu nedenle, Dalyan'da yapılacak tüm turistik eylemlerin (yatırım, peyzaj vb...) çevresel kaygılar göz önüne alınarak yapılmalıdır. Ayrıca, destinasyon tercihinde önemli yeri olan seyahat acentaları ve tur operatörleri ile ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülebilir kılınması gerekmektedir. Dalyan yöresinin mutlaka havalimanına yakın olma avantajını ön plana çıkarması ve ürünü özellikle yaşlı Avrupa pazarı için çekici hale getirmesi gerekmektedir.

Araştırmanın uygulanma sürecinde edinilen deneyimlere ve araştırmadan elde edilen bulgulara göre, benzer konuda çalışma yapmak isteyen akademisyenlere de önerilerde bulunmak mümkündür. Bu bağlamda, araştırmacılar Dalyan yöresini günübirlik ziyaret eden turistler ile Dalyan'da konaklayan turistlerin ürüne ilişkin bakış açılarını kıyaslayabilirler. Ayrıca, yerel halkın tutum ve davranışlarının ürün için tamamlayıcı bir rol üstlenip üstlenmediği araştırılabilir. Dalyan yöresinde, işletmecilerin ve yerel halkın sürdürülebilirliğin sağlanmasına ilişkin görüş ve yargıları araştırılabilir.

Sonuç olarak, destinasyonların pazarlanması faaliyetlerinde kısa, orta ve uzun dönemli stratejik planlama çalışmalarının yeterli düzeyde olmaması ülkemizdeki destinasyonlarda ciddi kapasite eksikliklerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ülkenin turistik varlıklarının etkin olarak uluslararası turizm pazarlarında değerlendirilmesi ve bu pazarlarda rekabet avantajı sağlanması, bu pazarlara yönelik kısa, orta ve uzun dönemli pazarlama faaliyetlerinin organize edilmesini ve bu kapsamda pazarlama karması bileşenlerinin hedef pazarların özelliklerine göre güncel olarak yenilenmesini zorunlu kılar.



### Kaynaklar

- Aktaş, G. (2007), *Turizmde Destinasyon Pazarlaması*, (Ed. Orhan İçöz ), Genel Turizm, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Akmeel, J. (1994), *Turizm İşletmelerinde Pazarlama Yönetimi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler M.Y.O. Yayınları, Yayın No: 96.
- Alvarez, M. (2010). Marketing of Turkey as a Tourism Destination. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 21(1), ss. 123-138.
- Ashworth, G. ve Goodall, B. (1995), *Competition In the Tourism Industry, Marketing in the Tourism Industry the Promotion of Destination Regions*, London: Routledge.
- Atay, L. (2003). ‘Destinasyon Pazarlaması Yönetimine İlişkin Stratejik Bir Yaklaşım’, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), ss. 150-158.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21, ss. 97-116
- Çakıcı, C., Atay, L. ve Harman, S., (2008). İstanbul’da Faaliyet Gösteren Seyahat Acentalarının Pazarlama Karmaları Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (13), Bahar, ss. 69-87.
- Çakıcı, C. ve Kızılırmak İ. (2004). ‘Turizmde Bölgesel Ortak Tanıtım Faaliyetleri ve Önemi: Doğu Karadeniz Bölgesinde Yapılan Bir Araştırma ve Sonuçları’, *Karadeniz Teknik Üniversitesi Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu*, Trabzon, 2-3.
- Dalyan Belediyesi İstatistikleri, <http://www.dalyan.bel.tr>. (Erişim, 20.01.2012).
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayım.
- Getz, D. ve Silor, L. (1993). ‘Design of Destination and Attraction-Specific Brochures’, *Communication and Channel Systems in Tourism Marketing*, 2(2/3), ss.111-131.
- Heath, E. (1992). *Marketing Tourism Destination*. South African Tourism Board:South Africa.
- İçöz, O. (2001), *Turizm İşletmelerinde Pazarlama*, İlkeler ve Uygulamalar, Turhan Kitabevi, Ankara, 2. Basım.
- İçöz, O. (2003). *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*, Turhan Kitabevi, Ankara, 4. Basım.
- Logman, M. (1997) ‘Marketing Mix Customization and Customizability’, *Business Horizons*, November-December, ss. 39-44.
- Michell, P., Lynch, J. ve Alabdali, O. (1998), ‘New Perspectives on Marketing Mix Programme Standardisation’, *International Business Review*, 7, ss. 617-634.
- Middleton, V. T. C. (1997). *Marketing in Travel and Tourism*. Great Britain: The Bath Pres.
- Morrison, A. M. (2010). *Hospitality & Travel Marketing*. USA: Delmar, Cengage Learning.
- Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü İstatistikleri, <http://www.muglakultur.gov.tr>. (Erişim, 20.01.2012)

- Olalı, H. ve Timur, A. (1988). *Turizm Ekonomisi*. İzmir: Ofis Matbaacılık.
- Oral, S. (1988). *Türk Turizm Pazarlamasında Dağıtım-Fiyat Politikaları ve Turist Profili Analizi*. İzmir: İstiklal Matbaası.
- Özer, Ö. (2004), *Ziyaretçilerin Tatil Yeri Tercihinde Pazarlama Karması Bileşenlerinin Rolü. Dalyan Örneği*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Öztürk, S. A. (2003). *Hizmet Pazarlaması*. İstanbul: Ekin Kitabevi.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Palmer, A. ve Bejou, D. (1995). Tourism Destination Marketing Alliances, *Annals of Tourism Research*, 22 (3), ss. 616-629.
- Pars, Ş. (2000), 'Türkiye'nin Tanıtım Harcamalarının Dış Turizm Talebine Etkileri', D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3, ss.121-150.
- Papadopoulos, S. (1995). Strategy Development and Implementation of Tourism Marketing Plans: Part 2, *European Journal of Marketing*, 23(3), ss. 37-47.
- Pomering, A., Noble, G. ve Johnson, L. W. (2011). Conceptualising a contemporary marketing mix for sustainable tourism, *Journal of Sustainable Tourism*, 19(8), ss. 953-969.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business A Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Seaton, A. V. ve Bennett, M. M. (1996). *The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases*. Oxford: Thomson Business Pres, England.
- Tavmergen, İ. ve Meriç, P.Ö. (2003). *Turizmde Tanıtma ve Halkla İlişkiler*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Tek, Ö. B. (1999). *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Usal, A. ve Oral, S. (2001). *Turizm Pazarlaması*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Zarina, N. ve Azizah, A. (2010). The Association Between Pricing Policies and Objectives of Kuala Lumpur Hotel Industry. *Unture E-Journal*, 6(2), ss. 65-77.

## The Role of Marketing Mix Components in Destination Choices of Visitors and the Case of Dalyan

Özgür ÖZER

Muğla University

[oozgur@mu.edu.tr](mailto:oozgur@mu.edu.tr)

### Introduction

This study investigated the impact of the eight components of the marketing mix, as being product, price, distribution, promotion, person, partnership, program and package, upon choice of a destination. For this research purpose, data was collected by face-to-face interviews and survey from 260 foreign tourists visiting the region of Dalyan. First, the marketing mix components were classified according to their importance determined by the arithmetic averages. Then, multiple regression analysis was performed to determine whether the marketing mix components had an effect on the destination choice. The analysis found that the variables of 'product' and 'person' had an effect on the Dalyan destination choice. This result shows that the 'product' is an influential factor, as expected, on the choice of the Dalyan destination, within the scope of ecotourism, visited by the tourists. In addition, 'person' is also important factor on the destination choice for the Dalyan region.

Tourism has become a monetary and mass activity and this has created direct, indirect and induced impacts on destination economies so that tourism has a crucial economic impact on the destinations visited. In the international tourism market, consumers have become extremely logical and selective for their holiday decisions and today's tourism supply has exceeded the demand on macro level. Consumers select primarily the destination in their travel choice. Destination creates competitive advantages and this depends on the effective use of contemporary marketing methods.

Destination marketing is the crucial activity of tourism marketing. Marketing of tourism destination resources in the most effective way can be realised by establishing the most suitable marketing mix components in the process of marketing decisions on target tourism markets. This study focuses on what is supposed to be done for the destination to get the desired share in the tourism market and to set up an effective marketing mix strategy on this purpose.

### Methodology

This study consists of three parts. The first and second sections being literature research, and the third section is a field survey. The concept of destination, destination supply and demand data, and destination image are described in the first section. Destination, destination marketing and destination marketing mix components are described in the second section.

In the final section, the findings of the survey regarding Dalyan as a preferred destination are evaluated and suggestions are made according to the results.

The resort of Dalyan was chosen for this study because of its natural beauty and tourist potential. Dalyan is a unique and attractive place. This research, as a method was evaluated in two stages. First of all relevant literature research was conducted. In the second phase, in order to make an application on the subject research was carried out in the region and survey technique was applied for this purpose. Especially tourists who preferably had chosen Dalyan as a holiday destination were selected for the survey. The survey consists of 52 questions appropriate for this research. The first 10 are demographic questions and 42 questions are related to the research topic. 5-point Likert scale was applied in questions. Data obtained from the questionnaires was analyzed by means of SPSS statistical program. The data was discussed in terms of descriptive and inferential statistics. First the reliability of the data (Cronbach's alpha) was tested. As a result the rate of general reliability of the test (Cronbach's alpha) was determined as 0,93. Following the reliability test (Cronbach's alpha) according to the results, the data were averaged on the basis of descriptive statistics. The overall average of the variables (mean 3,873) emerged as a high value and the examination of the level of validity (sig, 0,0001) led to a significant conclusion. After the analysis of reliability and validity of the overall marketing mix in tourism internationally recognized as the (8 P ) factors (product, price, place, promotion, programs, packaging, partnership, person) were analyzed separately for reliability and validity.

Accordingly the levels of reliability (Cronbach's alpha) and validity of (0,74 ) Sig, 0,0001 for the first factor "product" are significant. The average value (4,306) of the product factor represented by 9 variables is the highest of the marketing mix components. By examining the average values of the variables the expression "Dalyan is a beautiful place" was found to represent the highest average value. Average values of the variables representing the product were examined. By examining the average values of the variables the expression; "Beautiful place" (mean 4,708), "Attractiveness of natural environment and beaches" (mean 4,635), "Convenience to the airport" (mean 4,435), "Clean and quiete place"(mean 4,304), "Historical and Archeological site" (mean 4,231), "Accommodation services and facilities" (mean 4,199), "Availability of local transport services" (mean 4,4077), "Nightlife and entertainment (mean 3,612). According to the a.m. results the tourism product Dalyan is a preferred destination because of its natural beauty, although in terms of night life and entertainment the region is not adequate.

The second factor is "price" (price); reliability (Cronbach's alpha) was measured at 0,77 and the validity (0,0001) is at a significant level. The average value (mean 3,979) of the price factor represented by 5 variables is the second factor of the marketing mix components.

Average values of the variables representing the price were examined. By examining the average values of the variables the expression; "Price of accommodation" (mean 4,211), "Price of food and beverages " (mean 4,200), "Price of transportation

" (mean 4,146), "Price of the package tour " (mean 3,719), "Price of nightlife and entertainment " (mean 3,619).

The third factor is "Place" (place); reliability (Cronbach's alpha) was measured at 0,77 and the validity (0,0001) is at a significant level. The average value (mean 3,849)

of the place factor represented by 4 variables is the third factor of the marketing mix components.

Average values of the variables representing the place were examined. By examining the average values of the variables, the expression; “Opportunities of travel choices” (mean 3,969), “Confidence of tour operator’s services” (mean 3,873), “Reservation possibilities” (mean 3,823), “Facilitate provided by tour operators” (mean 3,731).

The fourth factor is “Person” (person); reliability (Cronbach’s alpha) was measured at 0,71 and the validity (0,0001) is at a significant level. The average value (mean 3,842) of the person factor represented by 4 variables is the fourth factor of the marketing mix components.

Average values of the variables representing the person were examined. By examining the average values of the variables, the expression; “Level of hospitality and customer care at destination” (mean 4,427), “Accommodation facilities employee characteristics” (mean 3,881), “Transportation companies employee characteristic” (mean 3,754), “Destination government offices employee characteristic” (mean 3,308).

The fifth is “Package” (package); reliability (Cronbach’s alpha) was measured at 0,74 and the validity (0,0001) is at a significant level. The average value (mean 3,830) of the package factor represented by 5 variables is the fifth factor of the marketing mix components.

Average values of the variables representing the package were examined. By examining the average values of the variables, the expression; “Value of Money for services” (mean 4,170), “Possibilities of choosing accommodation facilities” (mean 3,873), “Possibilities of transportation” (mean 3,873), “Organized tour possibilities to the destination” (mean 3,731), “Travel insurance” (mean 3,504).

The sixth is “Program” (program); reliability (Cronbach’s alpha) was measured at 0,86 and the validity (0,0001) is at the significant level. The average value (mean 4,492) of the program factor represented by 4 variables is the sixth factor of the marketing mix components. Average values of the variables representing the program were examined.

By examining the average values of the variables the expression; “Convenience of getting information about destination ” (mean 3,770), “Convenience of travel buying” (mean 3,758), “Availability of tour program ” (mean 3,683), “Alternative travel choices ” (mean 3,508).

The seventh factor is “Partnership” (partnership); reliability (Cronbach’s alpha) was measured at 0,71 and the validity (0,0001) is at the significant level. The average value (mean 3,533) of the partnership factor represented by 4 variables is the seventh factor of the marketing mix components. Average values of the variables representing the partnership were examined. By examining the average values of the variables the expression; “Cooperation between agencies and accommodation facilities ” (mean 3,639), “Cooperation between agencies and transportation companies ” (mean 3,639), “Convenience of visa and passport procedures ” (mean 3,542), “Cooperation between agencies and government offices ” (mean 3,265).

The eighth factor is “Promotion” (promotion); reliability (Cronbach’s alpha) was measured at 0,77 and the validity (0,0001) is at a significant level. The average value (mean 3,505) of the promotion factor represented by 5 variables is the eighth factor of the marketing mix components. Average values of the variables representing the promotion were examined. By examining the average values of the variables, the expression; “Information about destination ” (mean 3,758), “Internet (Web pages and last minute sales” (mean 3,642), “Effectiveness of advertising and promotion activities ” (mean 3,400), “Tourism information office orientation ” (mean 3,400), “Effectiveness of Tourism fairs” (3,323).

To sum up, the regression analysis found that the variables of ‘product’ and ‘person’ had most effect on the Dalyan destination choice. This result shows that the ‘product’ is an influential factor, as expected, on the choice of the Dalyan destination, within the scope of ecotourism, visited by the tourists. In addition, ‘person’ is also important factor on the destination choice for the Dalyan region.

It can be concluded that the Dalyan region is not sufficiently promoted by private and public agencies. It should be confessed that environmentally responsible visitors to Dalyan do not want the region promoted, they want it to be kept as a secret natural paradise. Dalyan is an important destination in the tourism sector in our country. The results of the survey on the preference of Dalyan as a destination have been evaluated and necessary suggestions have been made.