



ISSN: 2587 – 0785

Journal of Management, Economics and Marketing Research

# **YÖNETİM, EKONOMİ VE PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI DERGİSİ**

|      |        |      |
|------|--------|------|
| Cilt | Volume | 7    |
| Sayı | Issue  | 1    |
| Yıl  | Year   | 2023 |

# **YÖNETİM, EKONOMİ VE PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI DERGİSİ**

JOURNAL OF MANAGEMENT, ECONOMIC AND MARKETING  
RESEARCH

2023, Cilt.7, Sayı.1

## **BAŞ EDITÖR**

Prof. Dr. Ramazan Pars ŞAHBAZ

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi, editor@yepad.org

Telefon: +90 312 485 1460

## **ASİSTAN EDITÖR**

Dr. Gizem Sultan KAMAN

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Turizm Fakültesi, Eskişehir/Odunpazarı

## **TÜRKÇE DİL EDITÖRÜ**

Prof. Dr. İhsan Kalender

## **İNGİLİZCE DİL EDITÖRÜ**

Rabia Bölükbaş

## **EDITÖRLER/EDITORS IN CHIEF**

Alp POLAT, Ph.D, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Bankacılık ve Finans, alp.polat@bilecik.edu.tr

Atılhan NAKTİYOK, Ph.D, Atatürk Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon, anakti@atauni.edu.tr

Alptekin SÖKMEN, Ph.D, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon,  
alptekin.sokmen@hbv.edu.tr

Ana Paula LOPES, Ph.D, Porto Politeknik Enstitüsü, İstatistik, aplopes@iscap.ipp.pt Ayşe Nevin SERT,  
Ph.D, Selçuk Üniversitesi, Turizm, nevininsert@gmail.com

Barış DEMİRCİ, Ph.D, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Turizm, bdemirci@ogu.edu.tr

Burak KESKİN, Ph.D, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sayısal Yöntemler, burakkesin@karetkin.edu.tr

Burhan ÇİL, Ph.D, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Araştırma Yöntemleri, bcil@gelisim.edu.tr

Emine Çına BAL, Ph.D, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Muhasebe ve Finansman, emine.cina@hbv.edu.tr

Kurtuluş KARAMUSTAFA, Ph.D, Erciyes Üniversitesi, Turizm, karamustafa@erciyes.edu.tr

Mehmet BAŞ, Ph.D, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Pazarlama, mbas@gazi.edu.tr

Mithat ÜNER, Ph.D, Atılım Üniversitesi, Uluslararası İşletmecilik, mithatuner@atilim.edu.tr

Murat ATAN, Ph.D, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ekonometri, atan@gazi.edu.tr

Oktay EMİR, Ph.D, Anadolu Üniversitesi, Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler, oktayemir@anadolu.edu.tr

Ömer ALKAN, Ph.D, Atatürk Üniversitesi, Ekonometri, oalkan@ataturk.edu.tr

Sedat YÜKSEL, Ph.D, College of Applied Science, Pazarlama, sedatyuksel@gmail.com

Sibel MEHTER AYKIN, Akdeniz Üniversitesi, İktisat, sibelaykin@akdeniz.edu.tr

Umut AVCI, Ph.D, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon, aumut@mu.edu.tr

## **YAYIN KURULU**

Ahmet UŞAKLI, Ph.D, Boğaziçi Üniversitesi, ahmet.usakli@boun.edu.tr

Behçet Yalın ÖZKARA, Ph.D, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, bozkara@ogu.edu.tr

Gözde TÜRK TARHAN, Ph.D, University of South Florida, gozdeturktarhan@gmail.com

İrfan YAZICIOĞLU, Ph.D, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, irfan.yazicioglu@hbv.edu.tr

Kurtuluş KARAMUSTAFA, Ph.D, Erciyes Üniversitesi, karamustafa@erciyes.edu.tr

M. Mithat ÜNER, Ph.D, Atılım Üniversitesi, mithatuner@atilim.edu.tr

Osman ÇULHA, Ph.D, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, culhaosman@gmail.com

Soner GÖKTEN, Ph. D, Başkent Üniversitesi, sgokten@baskent.edu.tr

Zeynep ASLAN, Ph.D, Adnan Menderes Üniversitesi, zeynep.aslan@adu.edu.tr

## **TÜRKÇE DİL EDITÖRÜ**

Prof. Dr. İhsan KALANDER

## **İNGİLİZCE DİL EDITÖRÜ**

Rabia BÖLÜKBAŞ

## **ODAK VE KAPSAM**

Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama alanındaki profesyonellere akademik katkı sağlayan, sektörel uygulamalara katkı sağlayan teorik ve uygulama arasında köprü olan, Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama alanlarında ulusal ve uluslararası karşılaştırmaları inceleyen eserler yer almaktadır.

Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisinin yayın kapsamında;

- İşletme bilim dalını temel alan çalışmalar,
- Kamu yönetimi bilim dalını temel alan çalışmalar,
- Muhasebe ve Finansman bilim dalını temel alan çalışmalar,
- İktisat bilim dalını temel alan çalışmalar,
- Ekonometri bilim dalını temel alan çalışmalar,
- Çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri bilim dalını temel alan çalışmalar,
- Maliye bilim dalını temel alan çalışmalar,
- Uluslararası ticaret bilim dalını temel alan çalışmalar,
- Hastane işletmeciliği bilim dalını temel alan çalışmalar,
- Turizm işletmeciliği bilim dalını temel alan çalışmalar,
- Yönetim bilişim sistemleri bilim dalını temel alan çalışmalar yer almaktadır.

## **YAYIN SIKLIĞI**

Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi elektronik ortamda yayın yapan hakemli bir dergidir. Üç aylık yayın yapan dergide yılda 4 sayı yayınlanmaktadır.

## **YAYIN DİLİ**

Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi Türkçe ve İngilizce olarak yayın yapmaktadır.

## HAKEM KURULU

Prof. Dr. Ali YAYLI, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, ali.yayli@hbv.edu.tr

Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN, Kastamonu Üniversitesi, alptekin.sokmen@kastamonu.edu.tr

Prof. Dr. Belgin AYDINTAN, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, belgin.aydintan@hbv.edu.tr

Prof. Dr. Güler SAĞLAM ARI, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, güler.saglam@hbv.edu.tr

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ, İstanbul Gelişim Üniversitesi, igumus@gelisim.edu.tr

Prof. Dr. Kurtuluş KARAMUSTAFA, Erciyes Üniversitesi, karamustafa@erciyes.edu.tr

Prof. Dr. Mazlina Abdul Majid, Malaysia Pahang University, mazlina@ump.edu.my

Prof. Dr. Mithat ÜNER, Atılım Üniversitesi, mithatuner@atilim.edu.tr

Prof. Dr. Ruziye COP, İzzet Baysal Üniversitesi, cop\_r@ibu.edu.tr

Prof. Dr. Sibel MEHTERAYKIN, Akdeniz Üniversitesi, sibelaykin@akdeniz.edu.tr

Prof. Dr. Zeynep ASLAN, Adnan Menderes Üniversitesi, zeynep.aslan@adu.edu.tr

Doç. Dr. Cemalettin AKTEPE, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, caktepe@gazi.edu.tr

Doç. Dr. Erdal ŞEN, İstanbul Aydın Üniversitesi, erdals@aydin.edu.tr

Doç. Dr. Evren GÜÇER, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, evrengucer@gazi.edu.tr

Doç. Dr. Hakan Koç, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, hakan.koc@hbv.edu.tr

Doç. Dr. Hatice Anıl DEĞERMEN, İstanbul Üniversitesi, degermen@istanbul.edu.tr

Doç. Dr. Kadri Gökhan YILMAZ, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, g.yilmaz@hbv.edu.tr

Doç. Dr. Lütfi BUYRUK, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, buyruk@nevsehir.edu.tr

Doç. Dr. Mehmet BAŞ, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, mbas@gazi.edu.tr

Doç. Dr. Metehan TOLON, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, metehan@gazi.edu.tr

Doç. Dr. Nuray TOSUNOĞLU, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, nguneri@gazi.edu.tr

Doç. Dr. Seyhan ÇİL, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, seyhanc@gazi.edu.tr

Doç. Dr. Ümit SORMAZ, Necmettin Erbakan Üniversitesi, usormaz@konya.edu.tr

Doç. Dr. Yasin KELEŞ, Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi, yasinkeles55@yahoo.com

Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT, Düzce Üniversitesi, yunusemretassgit@duzce.edu.tr

Doç. Dr. Selma KALYONCUOĞLU, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, selmakalyoncu@gazi.edu.tr

Doç. Dr. Alper IŞIN, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, alperisin86@hotmail.com

Doç. Dr. Serkan Bertan, Pamukkale Üniversitesi, sbertan@pau.edu.tr

Doç. Dr. Barış DEMİRCİ, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, bdemirci@ogu.edu.tr

Doç. Dr. Alev SÖKMEN, Kastamonu Üniversitesi, alev@kastamonu.edu.tr

Doç. Dr. Gül ERKOL BAYRAM, Sinop Üniversitesi, gulerkol@sinop.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Uşaklı, Boğaziçi Üniversitesi, ahmet.usakli@boun.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet YARIŞ, Mardin Artuklu Üniversitesi, ahmetyaris@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Ali Turan BAYRAM, Sinop Üniversitesi, alibayram@sinop.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Alper BOZKURT, Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, abozkurt@adanabtu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Ayşen SEYMEN ÇAKAR, Anadolu Üniversitesi, aysenseymencakar@anadolu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Betül YÜCE DURAL, Anadolu Üniversitesi, byuce@anadolu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Cemal ÖZTÜRK, Bitlis Eren Üniversitesi, cozturk@beu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Ercan KARAÇAR, Sinop Üniversitesi, ekaracar@sinop.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Harun DOĞAN, Akdeniz Üniversitesi, harundogan@akdeniz.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Mert PASLI, Giresun Üniversitesi, gmert.pasli@giresun.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi S. Emre DİLEK, Batman Üniversitesi, s.emre.d@hotmail.com

Dr. Öğr. Üyesi, Tufan ÇAKIR, Anadolu Üniversitesi, tcakir@anadolu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Ozan ÇATIR, Uşak Üniversitesi, ozan.catir@usak.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Üzeyir KEMENT, Bingöl Üniversitesi, ukement@bingol.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Yakup ÖZTÜRK, Çankırı Karatekin Üniversitesi, yakupozturk@karatekin.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Zekeriya Emre DURAL, İstanbul Üniversitesi, zerkal@istanbul.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Zeki YÜKSEKBİLGİLİ, Nişantaşı Üniversitesi, zeki.yuksekbilgili@nisantasi.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Cansev Özdemir, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, caozdemir@ogu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi İsmail Çalık, Gümüşhane Üniversitesi, ismailcalik29@gmail.com

Dr. Cemal Ersin SİLİK, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, cemal.silik@hbv.edu.tr

Dr. Filiz Özlem ÇETİNKAYA, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, filyozum@gmail.com

Dr. Gökhan KENEK, Gümüşhane Üniversitesi, kenekgokhan@gmail.com

Dr. Gözde TÜRKİTARHAN, University of South Florida, gozdeturktarhan@gmail.com

Dr. Seda ÖZDEMİR AKGÜL, Selçuk Üniversitesi, sedaozdemir8@gmail.com

Dr. Yasin Emre OĞUZ, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, yeoguz@ogu.edu.tr

Dr. Ayşe Şahin, Akdeniz Üniversitesi, asahin@akdeniz.edu.tr

Dr. Esra Özata, Hitit Üniversitesi, eozata@hitit.edu.tr

Dr. Eda ALPHAN, Akdeniz Üniversitesi, ealphan@akdeniz.edu.tr

Dr. Yasemin GEDİK, Beykent Üniversitesi, dr.yasemingedik@hotmail.com

Dr. Gizem Sultan KAMAN, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, gssarikaya@ogu.edu.tr

Dr. Merve ONUR, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, merveonur@osmaniye.edu.tr

# **YÖNETİM, EKONOMİ VE PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI DERGİSİ**

JOURNAL OF MANAGEMENT, ECONOMIC AND MARKETING  
RESEARCH

2023, Cilt.7, Sayı.1

## **Araştırma Makalesi**

İşveren Markalaşmasının Örgütsel Düzeydeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Meta-Analizi  
(A Meta-Analysis to Identify the Organizational Level Effects of Employer Branding)

Yavuz Selim DÜGER ve Ali BÖKE

Ss: 1-24.

## **Araştırma Makalesi**

Turizm Araştırmalarında Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini: Meta Analizi ile Bir Değerlendirme  
(Organizational Commitment and Job Satisfaction in Tourism Research: An Evaluation with  
Meta-Analysis)

Ebru DÜŞMEZKALANDER ve Cihan SEÇİLMİŞ

Ss: 25-36

## **Araştırma Makalesi**

Restoran Çalışanlarının Becerilerine Yönelik Müşteri Algıları: Antalya Örneği  
(Restaurant Customers' Perceptions About Employees' Skills: The Case of Antalya)

Yeliz PEKERŞEN, Gürkan ALAGÖZ ve Murat TAKKACIGİL

Ss: 37-53.

## **Araştırma Makalesi**

Eskişehir Örneğinde Turizm Talep Tahmini  
(Tourism Demand Forecast in Eskişehir Sample)

Gülben CURA

Ss: 54-69





## ARAŞTIRMA MAKALESİ

### İşveren Markalaşmasının Örgütsel Düzeydeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Meta-Analizi<sup>1</sup>

Dr. Öğr. Üyesi Yavuz Selim DÜGER, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, e-posta: [yselim.duger@dpu.edu.tr](mailto:yselim.duger@dpu.edu.tr)

ORCID ID: [0000-0003-3523-9671](https://orcid.org/0000-0003-3523-9671)

Yüksek Lisans Öğrencisi Ali BÖKE, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Finans, , e-posta: [ali43.boke@gmail.com](mailto:ali43.boke@gmail.com),

ORCID ID: [0000-0001-5933-3959](https://orcid.org/0000-0001-5933-3959)

## Öz

Küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet koşulları işletmeleri uzun vadeli etkin çözümler bulmaya itmektedir. İşletmeler özellikle rekabet edebilirliğin anahtarı olan yetenekli çalışanların elde tutulması ve işletmeye çekilmesine odaklanmaktadır. Bu noktada işveren markalaşması işletmelere önemli avantaj sağlamaktadır. Bununla birlikte, işveren marka uygulamalarının etkisinin ölçülmesi de önemlidir. Bu çalışmanın amacı, işveren markası ile literatürde en sık karşılaşılan ardıllar arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünü meta-analizi yöntemi ile ortaya koymaktır. Başka bir ifadeyle, literatürde işveren markasının ardılları üzerine yapılan çalışmaların bulgularının birleştirilmesi, toplam etki büyüklüğünün hesaplanması ve genel kabul gören bir sonuç haline getirilmesi amaçlanmaktadır. Literatür taraması sonucunda meta-analizine uygun en sık kullanılan ardıllar örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve çalışanların elde tutulması olarak belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin etki büyüklüğü zayıf, örgütsel özdeşleşme ve çalışanların elde tutulması arasındaki ilişkinin etki büyüklüğü orta düzeyde çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İşveren Markası, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Çalışanların Elde Tutulması, Meta-Analizi.

**Makale Gönderme Tarihi:** 11.1.2023

**Makale Kabul Tarihi:** 31.1.2023

**Önerilen Atıf:** Düger, Y. S., Böke, A. (2023). İşveren Markalaşmasının Örgütsel Düzeydeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Meta-Analizi, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 1- 24.

© 2023 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.

<sup>1</sup> Bu çalışma Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Finans Ana Bilim Dalında Dr. Öğr. Üyesi Yavuz Selim DÜGER danışmanlığında Ali BÖKE tarafından hazırlanan "İşveren Markalaşmasının Örgütsel Düzeydeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Meta-Analizi" isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.



## RESEARCH PAPER

### A Meta-Analysis to Identify the Organizational Level Effects of Employer Branding

Asist. Prof. Dr. Yavuz Selim DÜĞER, Kütahya Dumlupınar University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, e-mail: [yselim.duger@dpu.edu.tr](mailto:yselim.duger@dpu.edu.tr)

ORCID ID: [0000-0003-3523-9671](https://orcid.org/0000-0003-3523-9671)

Graduate Student Ali BÖKE, Kütahya Dumlupınar University, International Trade and Finance, e-mail: [ali43.boke@gmail.com](mailto:ali43.boke@gmail.com)

ORCID ID: [0000-0001-5933-3959](https://orcid.org/0000-0001-5933-3959)

#### Abstract

Increasing competitive conditions with the effect of globalization push businesses to find long-term effective solutions. Businesses especially focus on retaining and attracting talented employees, who are the key to competitiveness. At this point, employer branding provides significant advantages to businesses. However, it is important to measure the impact of employer branding practices. The aim of this study is to reveal the effect size of the relationship between employer brand and successors most frequently encountered in the literature by using meta-analysis method. In other words, it is aimed to combine the findings of the studies on the successors of the employer brand in the literature, to calculate the total impact curve and to make it a generally accepted result. As a result of the literature review, the most frequently used successors suitable for the meta-analysis were determined as organizational commitment, organizational identification and employee retention. According to the results obtained, the effect size of the relationship between employer brand and organizational commitment was weak, and the effect size of the relationship between organizational identification and employee retention was moderate.

**Keywords:** Employer Brand, Organizational Commitment, Organizational Identification, Employee Retention, Meta-Analysis.

**Received:** 11.1.2023

**Accepted:** 31.1.2023

**Suggested Citation:** Düger, Y. S., Böke, A. (2023). A Meta-Analysis to Identify the Organizational Level Effects of Employer Branding, *Journal of Management, Economic and Marketing Research*, 7(1), 1-24.

© 2023 Journal of Management, Economic and Marketing Research

## GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte işletmelerin bilgi toplumuna geçişi hızlanmış, işletmelerin yetenekli ve bilgili beşeri sermaye ihtiyaçları da artırmıştır. Küreselleşen dünyada, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler, potansiyel çalışanları kendilerine çekmek ve mevcut çalışanları ellerinde tutmak için yeni yollar aramak durumunda kalmışlardır. Yetenek savaşı olarak adlandırılan bu durum; demografik, sosyo-politik, ekonomik ve teknolojik farklılaşmaların iş hayatına yansımaları sonucu meydana gelmiştir (Anbar, 2019: 40). İşletmelerin değişen şartlara uyumunu kolaylaştıran ve rekabet güçlerini koruyan, geliştiren yeni bir yaklaşım olarak işveren markasını ortaya çıkarmıştır (Çakır ve Doğru, 2015: 675).

Önemli bir stratejik yaklaşım olan işveren markası, işletmelerin rekabet gücüne katkıda bulunmakla birlikte özellikle potansiyel adayların, çalıştıkları iş yerini “çalışılacak en iyi yer” olarak algılamalarına da yardımcı olmaktadır. İşveren markası, kaliteli istidam oluşturma yanı sıra çalışanların kariyerlerinin planlanması, uygun terfi, motivasyon ve çalışma koşullarının işveren tarafından sağlanabilmesiyle de ilişkilidir. İşveren ve çalışanlar arasında etkili bir iletişimin varlığı, çalışanların kendilerini yaptıkları işle özdeşleştirmeleri, örgütsel bağlılık ve aynı iş yerinde kalma niyeti davranışında bulunmaları gibi çeşitli etkiler, işletmeleri işveren markasının “çalışılacak en iyi yer” hedefine ulaştıracaktır.

İşletmeler, işveren markasının bu temel hedefine ulaşabilmek için kurumsal kimliklerini, marka değerlerini, işletme amaç ve hedeflerini iyi tanımlamalı ve tanıtabilmelidir. Çalışanların bu işletme değer sistemlerini benimsemeleri için pazarlama ve insan kaynakları uygulamalarından yararlanmaları gerekmektedir. İlgili uygulama ve programların ise işletmelerin misyon, vizyon ve kurumsal değerleriyle örtüşmelidir.

İşveren markası tesis edildikçe daha önce çalışmayı düşünmeyen yüksek nitelikli çalışanların iş başvuruları söz konusu olabilir. Ayrıca, işveren markasının tüm çalışanlar tarafından benimsenmesiyle çalışanların motivasyon düzeylerinde artış ve işveren markasının içselleştirmesi söz konusu olabilir.

Bu çalışmanın amacı, işveren markası ile literatürde en sık karşılaşılan ardıllar arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünü meta-analizi yöntemi ile ortaya koymaktır. Başka bir ifadeyle, literatürde işveren markasının ardılları üzerine yapılan çalışmaların bulgularının birleştirilmesi, toplam etki büyüklüğünün hesaplanması ve genel kabul gören bir sonuç haline getirilmesi amaçlanmaktadır. Literatür taraması sonucunda meta-analizine uygun en sık kullanılan ardıllar örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve çalışanların elde tutulması olarak belirlenmiştir.

Literatürde işveren markasının ardıllarını farklı açılardan ele alan birçok çalışmanın olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte, işveren markasının benzer ardıllara olan etkisini ölçen birçok çalışma da mevcuttur. Benzer çalışmalarda, işveren markası ile araştırmaya konu olan faktör arasındaki etki değerlerinin farklılık göstermesi, genelleme ve yorumlama noktasında kafa karışıklığına yol açmaktadır. Örneğin, işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalarda, Parker (2016) negatif yönlü bir ilişki, Rana vd. (2019) pozitif yönlü zayıf bir ilişki, Kutluata Aksu vd. (2020) pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu durumda işveren markası uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki düzeyinin tam olarak kestirilmesi zor olmaktadır. Bu çalışma, işveren markası ile ardıllar arasındaki ilişkinin etki değerini net olarak ortaya konulmasına yardımcı olacaktır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşveren marka kavramı 1990’larda firmaların yetenek yönetimi kapsamında ele alınmış ve sadece çalışanlara somut bir fayda sunmak değil, aynı zamanda onların işverenlerle duygusal bağ geliştirmesini de amaçlamaktadır. Bu bağın güçlü hale gelmesi ile birlikte işveren markası da güçlenmekte ve potansiyel çalışanlar açısından tercih edilir konuma erişmektedir (Karakoç, 2021: 6). Yetenek savaşlarının yaşandığı 90’lı yıllardan sonra, işverenlerin imajlarını adayları çekebilecek

nitelikte geliştirmeleri önemli hale gelmiş ve bu süreç işveren markalaması olarak adlandırılmıştır (Narcıkara vd., 2016: 47).

İşveren markasına mevcut çalışma ortamını ve istihdam olanaklarını düzenleyen bir yaklaşım olarak literatürde ilk defa yer veren Ambler ve Barrow (1996: 187) işveren markasını “işletme tarafından sağlanan ve işletme ile özdeşleşen fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi” olarak tanımlamışlardır. Lloyd (2002: 65) ise işveren markasını “bir işletmenin mevcut ve gelecekteki personeline çalışmak için arzu edilen bir yer olduğunu bildirme çabalarının toplamı” olarak tanımlamıştır. İşveren markası, bir işletmenin, özellikler açısından, rakiplerine göre sahip olduğu farklılıkları ve çalışma şartlarını veya ortamının benzersiz yönlerini vurgulamaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502). İşveren markası, bir işveren olarak işletmenin kimliğini oluşturan önemli bir unsurdur. Ayrıca, işveren markası mevcut ve potansiyel çalışanları cezbetme, motive etme ve elde tutma noktasında işletmelerin değer sistemlerini, politikalarını ve uygulamalarını kapsamaktadır (Conference Board, 2001).

Edwards (2010: 12) bir ürün markasının tüketicilere vadettiklerinin benzerini, işveren markasının da çalışanlara vaat ettiğini öne sürmüştür; gelişimsel ve yararlı etkinlikler, maddi ya da maddi olmayan ödüller, ait olma ve amaç. İşveren markası ile çalışanlara iletilen bu vaatler aslında bir işletmeyi, potansiyel adaylar nezdinde “çalışmak için arzu edilen yer” haline getirmeyi amaçlar. Bu bağlamda, işveren markasını çekicilik unsuru olarak kullanan işletmeler, potansiyel adaylarda çalışmak için ideal yer algısını oluşturmak istemektedir (Demir ve Bayraktar, 2020: 777). İşveren markası uygulamaları sayesinde, işveren ile çalışanlar arasındaki duygusal bağ güçlenecek, böylelikle işveren markası da güçlenecek ve bu durum işletmelerin çekiciliğini arttıracaktır. Artan işletme çekiciliği, hem mevcut personelin elde tutulmasını hem de nitelikli potansiyel adayların ilgili işletmeyi çalışılacak en iyi yer olarak algılamalarına neden olacaktır (Davras, 2019: 3090).

İnsan kaynakları, pazarlama ve iletişim departmanlarının kesişme noktasında yer alan işveren markası hem içsel hem de dışsal yanının olması, örgütsel unsurlara odaklanması, mevcut ve potansiyel çalışanlara yönelik olması, seçme, yerleştirme, reklam, iç ve dış iletişim, tutundurma gibi alanlarda kullanılabilmesi, yetenekleri çekme ve mevcut yetenekleri elde tutmayı amaçlaması, güçlü ve rekabetçi bir organizasyonel yapı kurmaya yönelik olması gibi önemli özellik ve amaçları barındırmaktadır (Martin, 2008: 272; akt. Erdoğan ve Hatipoğlu, 2021: 81).

İşveren markası ile değer önermesinde bulunulması, potansiyel çalışanların örgüt kültürü ve niteliklerini doğru tanımlanmasına yardımcı olabilir. Ayrıca, sponsorluk ve reklam gibi dışsal pazarlama unsurlarıyla birlikte işveren markasının başarısı artabilir. Bu durumda yetenekli potansiyel çalışanların işletmeye çekilmesi mümkün olabilir. Ancak güçlü bir işveren markası oluşturmak için sadece çalışanlara değer önerilmesi tek başına yeterli olmamaktadır. Rosethorn (2009: 193) “işveren markasının gücü, çalışan değer önermesi ve çalışan deneyiminin birlikte yönetilmesine yani değer önermesinde sunulan vaadin, çalışanın yaşam döngüsü boyunca yerine getirilmesine bağlı olduğunu” ileri sürmüştür (Timur ve Behram, 2021: 137). Bunu destekler nitelikte, Backhaus ve Tikoo (2004: 502-503) işveren markasına yönelik çabaların üç aşamadan oluştuğunu ileri sürmektedir. İlk aşamada, marka çerçevesinde şekillenen bir değer önermesi geliştirir. Değer önermesi, işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarına sağladığı vaatler olarak ifade edilmektedir. İkinci aşamada değer önermesi oluşturulduktan sonra işletme, değer önermesini potansiyel çalışanlara ve işe alımda etkili olan aktörlere pazarlayarak işveren markasının dış pazarlamasını gerçekleştirmektedir. Dışsal pazarlama faaliyetleri, potansiyel çalışanların işletmeye çekilmesini sağlarken; içsel pazarlama faaliyetleri ise diğer işletmeler tarafından taklit edilmesi zor bir kaynak yaratmaya yardımcı olmaktadır. Üçüncü aşamada ise içsel pazarlama faaliyetlerinden yararlanarak marka vaatlerini, örgütsel kültürün parçası haline getirerek örgütsel amaç ve değerlere bağlı işgücü profilini oluşturmak yer almaktadır.

Bununla birlikte, Figurska ve Matuska (2013) ise işveren markasının başlangıç noktasının kurum kimliği olduğunu ve işveren markasıyla kurum kimliğinin tutarlı olması gerektiğini ifade etmişlerdir. İşveren markası, kurum kültürüne uygun bir araç olarak kullanılırsa yetenekli işgücünü işletmeye çekmenin

yanı sıra, işletmenin piyasasındaki konumunun rakiplerine göre daha güçlü algılanmasına yol açacaktır (Cansever ve Kızıldağ, 2019: 307). Bununla birlikte Chunping ve Xi (2011: 2091), işveren markasını oluşturan kilit faktörlerin işletmenin üst yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve iş sektöründen meydana geldiğini ifade etmektedir. İşveren markasının oluşturulması için gerekli stratejilerin uygulanması ve üst yönetim sorumlu davranışları işveren markasının başarısında önemli rol oynamaktadır. Örgütsel hedeflere ve amaçlara ulaşmak için insan kaynaklarının temini ve bu hedefler doğrultusunda insan kaynaklarının verimli ve etkili kullanımını sağlayan bir insan kaynakları yönetiminin başarılı bir şekilde oluşturulması işveren markasının başarısında önemli olmaktadır. Örgütün yer aldığı sektörel çevre ve bu çevrenin koşulları (iş gören arz ve talebi, teknoloji, nicelik ve nitelik açısından mesleki gereklilikler vb.) işveren markasının oluşmasında etkili olan diğer faktörlerdir (Sağır, 2016: 418).

İşveren markası işveren davranışını şekillendiren bir kurumun marka kimliği, işveren ve çalışan arasındaki duygusal bağı güçlendiren, işverenin imajını geliştirirken bir yandan da çalışanların işe uyumunu sağlayan ve böylelikle işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan bir örgütsel stratejidir. İşveren markasını meydana getiren temel unsur bir marka vaadi oluşturmaktır. Etkili, sürdürülebilir, yaratıcı bir marka vaadiyle şekil alan bir marka kimliğinin tanımlanması işveren markasının yaşam sürecini uzatacaktır (Özgen ve Akbayır, 2011: 79-80).

İşveren markasının dayandığı başlıca kuramsal temel, kaynak esaslı yaklaşımdır. Bu yaklaşım, işletmelerin rekabet avantajını sağlamalarında kendi kaynaklarına odaklanmalarını savunmaktadır. Bu yaklaşımın iki varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi sektörde yer alan işletmelerin kaynaklarının birbirinden farklı olabileceğidir. İkinci varsayım ise bu farklı kaynakların işletmeler arasında kolayca dolaşımında bulunamayacağı ve farklılığın uzun süreceğidir. Bu yaklaşıma göre ilgili kaynaklar eşsiz, muadili olmayan, taklit edilemez, nadir gibi özelliklere sahip olmalıdır. İşletmeler bu nitelikteki kaynaklara sahip olduklarında sürdürülebilir rekabet avantajını elde edebilir. İşgücü niteliklerinin de taklit edilemez, muadili olmayan, nadir özellikte olması nedeniyle işveren markası, sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olarak sayılmaktadır (Kuzu, 2019: 26).

İşveren markasının dayandığı bir diğer teori ise sinyal teorisidir. Celani ve Singh'a (2011) göre işveren markası potansiyel çalışanlara işletmenin özellikleri hakkında işaretler verir, bilgi ipuçları sağlar ve adayların başvurup başvurmama konusunda daha rahat karar almalarına yardımcı olur. Pozitif sinyaller daha çok adayın işletmeye çekilmesine neden olarak nitelikli bir aday havuzunun oluşmasına katkı sağlayacaktır (Narcıkara vd., 2016: 48-49). İşveren markası için temel teorilerden olan beklenti teorisine göre çalışmak istenilen işletmenin özelliklerine bağlı beklentiler çalışanlar tarafından değerlendirilir ve işletmenin bu beklentileri karşıladığını algıladıklarıyla görüşlerini birleştirmektedir. Beklenti teorisine göre çevreyi olumlu algılayan adayların o işletmeye daha çok çekileceğini belirtmişlerdir (Saylan ve Eroğlu, 2022: 25).

İşveren markasının boyutları birçok araştırmacı tarafından farklı şekilde belirtilmiştir. İşveren markasını, Ambler ve Barrow (1996:187) fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik olmak üzere üç boyuta ele alırken, Berthon vd. (2005) ise ekonomik, ilgi (fayda), sosyal, gelişim ve başvuru olarak beş boyutta incelemiştir:

Başvuru boyutu işletmeyi rakiplerinden ayıran güçlü özellikler ve toplumsal algılar işletmeyi "çalışılacak en iyi yer" olarak konumlandırarak en önemli etkenlerdir. İşletmenin kurumsal itibarını arttırması işgücü bakımından tercih edilir olmalarına ve rekabet üstünlüğü elde etmelerine yardımcı olmaktadır. Sosyal boyut çalışanların sosyal, fiziksel ve psikolojik yönden sağlıklarının desteklenmesi, motivasyonlarının arttırılması, tükenmişlik duygusunun azaltılması, iş ortamında iyi ilişkiler geliştirmesi, destekleyici ve cesaretlendirici bir iş ortamının sağlanması, yöneticilerle görüş, sorun ve önerilerin paylaşılmasının ön plana çıktığı bir anlayış olarak görülmektedir. Gelişim boyutu çalışanların mesleki ve kişisel gelişiminin sağlanması üzerine odaklanmaktadır. Bilgi, deneyim ve yetkinlikleri artan çalışanlar kariyerlerinde daha kolay ilerleme sağlayacaktır. Kişisel gelişimin ve kariyer gelişiminin sağlandığı bir işletmede çalışanların işe uyum sağlamaları kolaylaşacaktır. Ekonomik boyut ücret, yan

ödemeler, iş güvencesi, fiziksel iş ortamı, sosyal iş ortamı, çalışma saatleri, işveren ve iş görenlerin niteliği, iş görenler arası ilişkiler, işverenlerin iş görenlere yönelik tutumu, yenilikçi düşünceleri harekete geçirebilme, profesyonel eğitim, gelişim imkânı, yurtdışında çalışma imkânı gibi unsurlarla ilişkilidir. İlgi boyutu potansiyel çalışanlar açısından, iş ortamındaki yeni ve yaratıcı fırsatların işvereni ne denli çekici kıldığını ortaya koymaya yöneliktir.

### Örgütsel Bağlılık

İş süreçlerinde meydana gelen teknolojik ilerlemenin artmasıyla birlikte örgütsel bağlılık kavramı daha sık kullanılmaya başlamıştır. Örgütsel bağlılık, kavramsal olarak ele alındığında “bağlı işgören nedir?” sorusuna cevap veren nitelikteki genel bir tanımlamayı Allen ve Meyer (1990) “bağlı işgören, ne olursa olsun örgütte kalan, işine devam eden, tam bir iş gününü ve daha fazlasını kullanan, işletmenin yatırımlarını koruyan ve örgütün amaç ve vizyonunu paylaşıdır” şeklinde ifade etmektedir (Yağcı, 2007: 115). Örgütsel bağlılık, bir örgütte çalışan bireylerin hem örgüte hem de örgütte yer alan diğer işgörelere duyduğu saygı ve sadakatini ifade etmektedir. Personelin örgüte katılımı ve örgütsel değerlere olan inancı ve sadakatini içeren psikolojik bağlılıktır (Temoçin vd., 2021: 42). Çalışanlar için psikolojik bir durumu ifade eden bağlılık, onların işletmeye olan katkılarında devamlılık davranışı göstermeleriyle ilişkilidir (Hatipoğlu ve Dündar, 2018: 45). Becker (1960: 32) örgütsel bağlılığı, personelin bir örgüte katılmaları halinde tutarlı davranışlar sergileyerek bu davranışlarını örgütsel menfaatlerle ilişkilendirilmesi şeklinde ifade ederken, Gaertner ve Nollen (1989: 975) maddi bir kaygı duymadan kişinin örgütte kalma arzusu duyarak kendisini örgütsel hedefler ve değerlerle özdeşleştirilmesi olarak belirtmiştir. Allen ve Meyer (1990:14) ise örgütsel bağlılığı, personeli örgüte bağlamakta olan psikolojik bir durum şeklinde tanımlamıştır (Temoçin vd., 2021: 42). Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütsel değer ve hedeflere inanarak kabul etmesi ve örgüt adına kişisel gayretin gösterilmesiyle örgüt üyeliğini sürdürmede güçlü bir niyete sahip olunmasını kapsamaktadır. Örgütsel değerlere olan sadakat, pasif bir sadakatin aksine işgörenlerin örgüte katkıda bulunmaya olan istekliliğidir.

İş görenlerin bağlılık düzeyleri düşük, ılımlı ve yüksek olarak sınıflandırılmaktadır. Düşük örgütsel bağlılığa sahip işgörelner, örgüte yönelik güçlü bir tutum geliştirmemektedir ve tutumları negatif yönlüdür. İlimli bağlılık düzeyine sahip işgörelner ise örgütsel bütünleşmeyi tam olarak sağlayamamaktadır. Bu düzeyde yer alan çalışanlar kendi beklentilerine bağlı hareket ederler ve örgütsel değerlerin bazılarını kabullenme eğilimi gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık düzeyi gösteren çalışanlar ise örgütsel değerler için sadakatle çalışırlar ve örgütsel yarara ulaşmada fazlasıyla gayret ederler (Efe vd., 2020: 146).

İş görenler, mutlu oldukları yerde çalışmak ister ve bu nedenle mutlu çalışma ortamına sahip örgütlerde bağlılık davranışını gösterirler. İşverenler ise çalışan motivasyonunu, çalışan bağlılığını ve çalışanın aidiyet duygusunu artırmaya odaklanırken; onların fikir ve değerlerini, duygularını ve düşüncelerini anlayabilmelidir. Çalışanlarıyla aralarında güçlü bir örgütsel bağlılık tesis eden işletmeler güçlü bir örgüt kültürüne de sahip olmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel hedefler ve amaçlar çalışanlar tarafından koşulsuz kabul edilmekte, çalışanlar örgütte kalmaya istekli olmakta ve daha fazla çaba göstermeye istekli olmaktadır (Albayrak vd., 2019: 284-285).

Allen ve Meyer’e (1990: 3) örgütsel bağlılığın bileşenlerini duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olarak ifade etmişlerdir. Duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı işe giriş öncesi ve sonrasında algılanan iş kalitesi ve alternatif iş imkânları ile bağlantılı olarak gelişmektedir. Duygusal bağlılık, çalışan ve örgüt arasındaki amaçların bütünleşmesidir. Duygusal bağlılık geliştiren çalışanlar örgütte uzun süre kalmak isterler. Devamlılık bağlılığı ise daha rasyonel bir düşüncelyi barındırır. İşten ayrılma maliyetinin yüksek olduğunu gören bir çalışan, örgütte kalmanın maliyet açısından daha avantajlı olduğunu farkında varıldığında örgütte kalmaya devam edecektir. Normatif bağlılık ise sadakat duygusuyla çalışanın işten ayrılmasının ahlaki bir davranış olmayacağı düşüncesinden oluşan bir bağlılığı ifade etmektedir. Bu boyutların otak özelliği işgören ile örgüt arasında işten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağ oluşturmastır. Duygusal bağlılıkta kişinin isteği, devam bağlılığında ihtiyaç ve maddi

imkânlar, normatif bağlılıkta ise ahlaki nedenler bağın oluşması için gerekli unsurlardır (Timur ve Behram, 2021: 138).

### Örgütsel Özdeşleşme

Özdeşleşme, kavram olarak ilk kez Sigmund Freud tarafından 1922’de kullanılmıştır. Freud, özdeşleşmeyi; “Bireyin diğer insanlarla kurduğu duygusal bağ olarak tanımlamıştır (Balcı ve Ağ, 2020: 1198). Özdeşleşme, bir bireyin başka bireylerle kişilik kaynaşması gerçekleştirerek onların yaşantılarına ve duygularına katılması iken; örgütsel özdeşleşmeyi Asforth ve Mael (1989) “örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla tek bir bütün haline gelmesi ve uyumlaşma süreci” şeklinde ifade edilmiştir. Dutton vd. (1994: 242) ise örgütsel özdeşleşmeyi, bir organizasyonun tanımı ile benliğin tanımı arasında “bilişsel bir bağlantı” olarak ifade etmişlerdir (Kashyap ve Chaudhary, 2019: 7). Bu bağlamda örgütsel özdeşleşme, iş görenlerin çalıştıkları kurumu tanımlamakta kullandıkları kavramlarla, kendilerini ne ölçüde tanımladıklarının bir göstergesi olmakla birlikte kendilerini örgütün özellikleriyle benzer biçimde tanımlamasıdır (Turgut ve Akbolat, 2017: 359-360).

Patchen (1970) özdeşleşme kavramını oluşturan üç bileşene yer vermiştir. Birincisi; bireyin örgüt ile dayanışma içerisinde olduğunu düşünmesidir. İkincisi; bireyin örgütüne tutum ve davranışsal tepki eğiliminde olmasıdır. Üçüncüsü ise bireyin diğer grup üyeleri ile aynı şeyleri paylaşmaktan kıvanç duymasıdır. Bununla birlikte, işgörenler dört farklı açıdan özdeşleşme yaşayabilir. Bunlar; kişinin kendi kariyeri, çalışma grubu, örgütün tamamı ve mesleğidir. Bir birey örgütüyle çalıştığı kurumdan bahsederken kurumunu ön plana çıkarıyorsa ve kendini ifade ederken ilgili kurumda çalışmaktan mutlu olduğunu vurguluyorsa özdeşleşme sağlanmış demektir (Zehir ve Yavuz, 2017: 99).

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların kendilerini örgüt ile ifade etmesi ve örgüt ile birlik olmaları, örgütün başarısını ya da başarısızlığını kendi başarısı ya da başarısızlığı olarak görebilmeleri şeklinde ifade edilmektedir. Bireyden bireye örgütsel özdeşleşme düzeyi farklılık gösterdiği için örgütsel özdeşleşme hem pozitif hem de negatif etkiler gösterebilmektedir (Şantaş vd., 2016:872-873). Çalışan – örgüt ilişkilerini tanımlayan önemli bir kavram olan örgütsel özdeşleşme kişinin bir gruba ait olma ihtiyacı ve diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacını karşılamaktadır. Bireyin kendisini daha iyi tanımlayıp saygın bir kimlik ortaya koymasını, çevrede bir konum edinmesini, farklı kimlikler arasında bütünlük sağlamasını ve bunu sürdürerek kendisini olumlu hissetmesine katkıda bulunmaktadır (Cüce vd., 2013: 7). Bununla birlikte, örgütsel özdeşleşme iki önemli kişisel ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır. Bunlar; kendini geliştirme ve belirsizlikleri azaltma gereksinimidir. Belirsizlikleri azaltma gereksinimi, bireyin motivasyonunu arttıran öznel konularla ilişkili bir kavramdır. Kendini geliştirme gereksinimi ise kişinin algıları duyguları, tutum ve davranışlarıyla ilgili öznel belirsizliğin sosyal kimlik süreçleri aracılığıyla azaltılarak kişinin sosyal dünyada edindiği yer ile motive olmasını kapsamaktadır (Akgemci vd., 2018: 552).

### Çalışanların Elde Tutulması

Çalışanları elde tutma, insan kaynakları politikalarını ve stratejileri yoluyla, potansiyel yeteneklerin çekilmesi ve mevcut çalışanların elde tutulması anlamına gelmektedir. Bazı araştırmacılar, kavramın başlangıç noktasını doğru insanları işe almak daha sonra ise insan kaynakları programlarını bu doğrultuda uygulamak biçiminde kavramı genişletme yoluna gitmişlerdir. İşe alım ve eğitim süreci maliyetleri artırdığı için işgörenleri elde tutmak önemli hale gelmiştir. Bu yüzden son yıllarda çoğu insan kaynakları çalışmaları içerisinde güncel bir alan olarak çalışanları elde tutma kavramı yer almaktadır. Çalışanları elde tutmanın zorluğu işgücündeki demografik değişimler, kişisel ihtiyaçların ve iş değerlerinin farklılaşması, iş hayatında Y kuşağının ve kadın çalışanların artan rolü gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanmaktadır (Aida, 2014: 74).

İşletmelerin küresel rekabet ortamında başarılı olabilmesi için izleyeceği yol nitelikli çalışanlara sahip olmak ve onları elde tutmak olmalıdır. Çünkü şirketlerin rekabet edebilmelerinde çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri, onlara gelişme ve öğrenme imkânını sağlamaları oldukça önemlidir. Bilgi ve beceri yönünden yetkin çalışanlar, işgücü içerisinde etkin bir role sahip olduğundan

dolayı işletmeler tarafından elde tutulmak istenmektedir. Fakat yaşanan kuşağın emekli olması nedeniyle yetenek kaybı ortaya çıkmaktadır. Bu kuşakta yer alan çalışanların kariyerlerinin sona ermesiyle işletmeler, bilgi ve yetenek kaybına uğramıştır ve yeni işgörenleri işe almakla bu kaybın önlenemeyeceği düşünülmektedir. Bu durum, sürdürülebilir bir rekabet sürecinde önemli bir problem olarak görülmektedir (Kossivi vd., 2016: 262).

Çalışanların elde tutulması için birden çok faktör tespit edilmiştir. Elde tutma faktörleri arasında ücret ve yan haklar, eğitim fırsatları, eşit ve adil muamele ve örgütsel kültür yer almaktadır. Ayrıca, gelişme ve terfi fırsatlarının çalışanların işletmeden ayrılması ya da çalışmaya devam etmesi hakkındaki kararlarını etkileyen önemli bir neden olarak ele alınmıştır. Kariyer geliştirme fırsatları, ilerleme planları, şirket içi terfi ve doğru kariyer ön izlemeleri gibi faktörlerle tanımlanmıştır (Kossivi vd., 2016: 262). Walker (2001) ise çalışanların elde tutulması noktasında yedi faktörün olduğunu belirtmiştir. Bunlar; yapılan işin karşılığı ve takdiri, zorlu işlerin gerçekleştirilmesi, terfi ve öğrenme imkânı, işletme içerisinde cezbedici atmosferin varlığı, iş arkadaşları ile olumlu ilişkiler, kişisel yaşam ile iş yaşamı arasındaki sağlıklı denge ve iyi iletişimdir.

Elde tutmanın önemi sadece devir maliyetlerini ya da olası zararları azaltmak için değil işgörenlerin eğitim ihtiyacının karşılanması için de önemlidir. İşletmelerin bilgi kaybı, işgörenlerin işten ayrılmaları sonucu ortaya çıkmaktadır ve bu yüzden işgörenleri elde tutmak önemlidir. Yeni bir çalışanı işe almak ve eğitmek işletme için zaman kaybına yol açar. Yeni işgörenler işe alınsa bile eski işgörelere oranla benzer verimlilik gösteremeyebilirler (Sandhya ve Kumar, 2011: 1778-1779).

### **Değişkenler Arasındaki İlişki ve Hipotezler**

Günümüzde işgörenler özellikle en yetenekli işverenlere yönelmektedir. Bu da şirketlerin en iyi profesyonelleri elde etmek için rekabet etmelerine yol açmıştır. Bu yüzden, şirketler kendilerini uygun bir şekilde konumlandırmak için sosyal ağlar aracılığıyla işveren markasının oluşturulması önemli bir öncelik haline getirmiştir (Botella-Carrubi vd., 2021: 1837). Bununla birlikte, artan rekabet koşulları işgörenlerin elde tutulmasını zorunlu hale getirdi, fakat bunu başarmak sadece ücret ile yeterli olmamaktadır. Ayrıca, pazarda rekabet avantajını sağlamak isteyen bazı işletmelerin yaptığı en büyük hata müşterilerine çok fazla önem verirken çalışanlarını göz ardı etmesidir. Örgütsel bağlılığı yüksek ve nitelikli işgörenlerinden yararlanmak isteyen işletmeler çalışanlara mutlu bir işletme ortamı sağlamak ve müşterilerine verdiği değer kadar çalışanlarına da değer vermesi gerekmektedir (Nayır ve Fındıklı, 2018: 4).

İşveren markası, vaat edilen mesajlarla işletme içinde ve dışında uzun dönemde bağlılık duygusu oluşturmaktadır. Bu nedenle işgörenlerin örgütsel değerleri benimsemesi kolaylaşmakta ve işletmeyle ilgili zihinlerinde olumlu bir imaj oluşması nedeniyle örgütsel bağlılık düzeyleri artmaktadır. Böylece mevcut personel, karşısına iyi istihdam fırsatları çıksa dahi yer aldığı örgütte çalışmaya devam etme noktasında daha istekli olacaktır. İşveren markasının bir işletmeyi diğerinden farklılaştıran özellikte olması nedeniyle mevcut işgörenlerin örgütsel bağlılıkları artırıcı bir etki oluşturmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 503; Efe vd., 2020: 148).

İşveren markası, bir işletmeyi rakiplerinden ayıran karakteristik özellikleri ön plana çıkarır ve bu doğrultuda en büyük hedefi olan çalışılacak en uygun yer imajına ulaşmak için işgörenlerin örgütsel bağlılığına olumlu katkıda bulunmaktadır. Bu yüzden işveren markası ile örgütsel bağlılık birbirine tamamlar niteliktedir. İşveren markası ise hedef kitlesi olan mevcut ve potansiyel çalışanların duygu ve düşüncelerine hitap ederek çalışan ile örgüt arasındaki duygusal bağın gelişimine katkıda bulunmaktadır ve bu nedenle örgütsel bağlılığının artışı destekleyen bir fonksiyon üstlenmektedir. İşveren marka uygulamalarının çalışanlara iş güvencesi sunması, onlara kariyer imkânı sağlaması ve çalıştıkları işletmeyi işgörenlerin zihninde marka haline getirmeyi başarması, beraberinde örgütsel bağlılığı getirmektedir. İşveren marka faaliyetleri ile işletmelerin tanınırlığı ve çekiciliği artmakta, özellikle potansiyel adaylar tarafından cazip bir işveren olarak algılanmasında etkili olduğu için örgütsel bağlılığa da olumlu katkı sağlamaktadır (Nayır ve Fındıklı, 2018: 4; Temoçin vd., 2021: 44).



Örgütsel bağlılık, genellikle çalışanın örgütsel değerleri ve amaçları kabul etmesi ve örgütsel hedefleri başarmak için fazladan çaba göstermeye istekli olmalarını ifade etmektedir. İşveren markası ise örgütsel bağlılığın oluşmasına yardımcı olmaktadır. Güçlü bir işveren markası, çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini artırır. İşveren markası iyi yönetildiğinde çalışan memnuniyeti ve artan motivasyonun yanında üretkenlik, verimlilik ve bağlılık ortaya çıkmaktadır (Tanwar, 2017: 283).

H<sub>1</sub>: İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili çeşitli araştırmalar, çalışanların özdeşleşme derecesinde çok sayıda örgütsel faaliyetin belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Bu belirleyicilerden biri olan işveren markası faaliyetleri de örgütsel özdeşleşmenin gelişmesinde önemli etkisi olmaktadır. Ayrıca, potansiyel işgörenler çalışmak istedikleri işyeriyle alakalı ilk olarak marka imajı hakkında araştırma yapmaya eğilimindedir. Potansiyel işgörenler, kolaylıkla iş ortamı, maaş ve iş tanımları gibi birçok bilgiye kolaylıkla ulaşabilirken, örgütsel değerler hakkında bilgi almaları çok zordur. Bu bağlamda, işletmeler işveren markası stratejilerini hem iş çevresi hem de potansiyel işgörelere yönelik örgütsel değerleri iletmek için kullanmaktadır (Fasih vd., 2019: 83).

Sclager vd. (2011) mevcut çalışanların özdeşleşmesinin ekip ruhu, iş arkadaşları arasında destekleyici ve dostane ilişki, olumlu itibar gibi sosyal değerlere dayandığını, zorlu ve merak uyandıran görevleri tanımlayan çeşitlilik değerinin ise potansiyel çalışanların özdeşleşmesinde öngörüldüğünü belirtmişlerdir. Bununla birlikte, örgütsel özdeşleşme merkezinde; örgütün amaç ve niteliklerinin yanı sıra örgütün iyi ve güçlü dış imajı da önemli olduğunu belirtmiştir. Edward (2009) ise örgütlerin sahip olduğu güçlü imajın değer odaklı işveren markasını artırdığı ve bunun sonucunda çalışanların yüksek özdeşleşme eğilimi hissettiklerini ortaya koymuştur (Ergun ve Tatar, 2018: 112). Birçok örgütsel faaliyet, çalışanların örgütsel özdeşleşme davranışını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda, güçlü işveren markasının sembolik özelliklerinin örgütsel özdeşleşme ile önemli bir bağ oluşturduğu ve olumlu etkilerinin olduğu söylenebilir.

İşveren markası algısı, işgörenlerin yüksek benlik ihtiyaçlarını tatmin eder, işlerine daha bağlı olmalarını sağlar ve çalışan – işveren ilişkilerini sağlamlaştırır. Çalışanların örgütsel özdeşleşme algılarını olumlu yönde etkiler (Kashyap ve Chaudhary, 2019: 7). Bununla birlikte, işveren markasıyla iletilen değerler çalışanların işletmenin amaç ve değerlerini anlamasına ve kendi değerleriyle içselleştirmesine yardımcı olur. Özellikle güçlü işveren markalaşması çalışanların örgütle olan bağının güçlenmesine ve gönüllü olarak işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmasını sağlar. Sosyal kimlik kuramına göre, çalışanların kurumu çekici ve özel bir yer olarak tanımlaması çalışanlar ile işletme arasındaki örgütsel özdeşleşmeyi artırabilir. İşveren markasının bir işletmeyi rakiplerinden ayıracı nitelikteki örgütsel kimliği sağlaması durumunda, işgörenin işletmeyi çalışılacak en iyi yer olarak algılamasına yardımcı olur, bunun sonucunda örgütsel özdeşleşme seviyesi yükselir (Timur ve Behram, 2021:140).

H<sub>2</sub>: İşveren markası ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

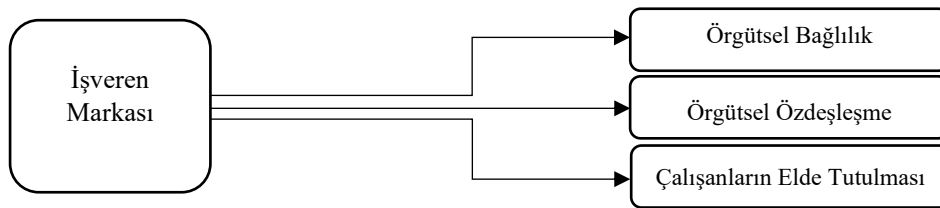
İşveren markası, bir şirketin kültür, değer ve tutumlarından oluşan değer önerisini aktarmasına yardımcı olur ve karlılığa, başarıya ve iş tatminine ulaşmak için hedeflerin çalışanlarla paylaşılmasını teşvik etmektedir (Gilani ve Cunningham, 2017: 241). Sengupta vd. (2015), işletmelerin elde tutma düzeylerine yardımcı olmak için kendilerini nasıl markalaştırdıklarına dair vizyonu oluşturmaları işveren markasının başarısı için kilit bir rol oynadığını tespit etmiştir.

Gilliver'a (2009) göre işveren markası bir organizasyonu pazarda tanımlar ve organizasyona katılmak isteyen herkese organizasyon hakkında net bir fikir verir. İşveren markası ise bir markayı benzersiz hale getiren önemli bir insan kaynakları stratejisidir ve bir şirketi işveren açısından rakiplerinden ayıracı özelliğindedir. İşveren markasının bu özelliği potansiyel adayların katılımını desteklemenin yanında mevcut çalışanların kalmaları için gerekli motivasyonu sağlayacaktır. Bir işlemenin kimliğini oluşturan

işveren markası, şirketin değer, tutum ve sistemini yansıtmakla birlikte, çalışanların cezbedilmesi, elde tutulması ve motive edilmesine yönelik politikaları da kapsamaktadır.

Armstrong (2007) bir işveren markasının amacının tercih edilir bir işveren olmak olduğunu ifade etmektedir. İşgücü piyasasındaki eksikler nedeniyle şirketlerin büyümesi için yetenekleri çekme, işe alma ve elde tutma önemli olmaktadır. İşletmeler, işveren markası sayesinde kendilerini rakiplerinden farklılaştırabilirler. Bu bağlamda, işveren markası kurumsal performansın iyileştirilmesine yardımcı olmakta ve insan kaynaklarının işe alım, elde tutma, katılım gibi alanlarında bir şirketin daha başarılı olmasını sağlamaktadır. En yetenekli çalışanları elde tutmaya yardımcı olmanın yanında çalışanlara markayı yansıtan bir çalışma ortamını da sunmaktadır. Çalışanların eğitim ve ilerlemesini sağlayan iyi bir çalışma ortamı çalışan memnuniyetini ve işyerinde çalışmaya devam etme olasılığını artırmaktadır (Gilani ve Cunningham, 2017: 241). Benzer şekilde, Fernon (2008) işveren markasının doğru uygulanmasıyla çalışanlara eğitim, ilerleme ve markayı yaşamalarını sağlayan bir ortamın oluştuğunu belirtmektedir. Ayrıca, işveren markasının en iyi çalışanları elde tutma yeteneğine sahip olduğunu ifade ederek bu görüşü desteklemektedir. Allen vd. (2010) ise işveren markasının çalışanların moralini ve memnuniyetini arttırdığını ve bu nedenle işveren markasının elde tutmayı iyileştiren bir yönünün bulunduğunu vurgulamaktadır. Çalışanların, örgütün amaçları doğrultusunda istekli çalışmalarına yardımcı olan işveren markası, her bir çalışanı marka elçisi haline getirmektedir.

H<sub>3</sub>: İşveren markası ile çalışanların elde tutulması arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

## YÖNTEM

İşveren markası literatürüne yönelik yapılan ön araştırmada, işveren markasının 32 farklı ardıllarının araştırmacılar tarafından çalışıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Belirlenen ardıllar arasından en çok tercih edilen, nicel araştırma yöntemleri kullanılan çalışmalar ve literatürde en sık çalışma yapılmış örgütsel ardıllar meta-analizi için seçilmiştir. Araştırma kapsamında seçilen ardıllar; örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve çalışanların elde tutulmasıdır.

Çalışmanın amaçları doğrultusunda belirlenen hipotezler, meta-analizi yöntemi kullanılarak test edilmesine karar verilmiştir. Meta-analiz yöntemi, birbirleri ile ilişkisi olmayan birçok çalışmanın sonuçlarını birleştirme (tümleme) ve yorumlamaya imkân vermekte, ayrıca bulguları genel kabul gören bir sonuca dönüştürmektedir (Aksoy Kürü, 2021:224-225). Çalışmanın belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için Moher vd. (2009) tarafından geliştirilen PRISMA kılavuzu çerçevesinde analiz adımları belirlenmiştir; (1) araştırma sorusunu tanımla (2) literatür taraması (3) çalışmaların seçimi (4) verilerin toplanması (5) verilerin analizi (6) sonuç ve değerlendirme.

### Literatür Tarama Stratejisi

Literatür tarama sürecinde Web of Science (WOS), Scopus, Google Scholar, Dergipark ve ULAKBİM TR veri tabanları incelenmiştir. Çalışmaya ilişkin incelemeler Eylül 2022 sonuna kadar yayınlanmış, “işveren markası” veya “işveren çekiciliği” veya “employer branding” veya “işveren markası ve örgütsel bağlılık” veya “işveren markası ve örgütsel özdeşleşme” veya “işveren markası ve çalışanları elde tutma” veya “employer branding and organizational commitment” veya “employer branding and organizational identification” veya “employer branding and employee retention” kelimelerinden en az birini içeren çalışmaları kapsamaktadır. Türkçe ve İngilizce dilinde yazılmış ampirik makale, bildiri ve

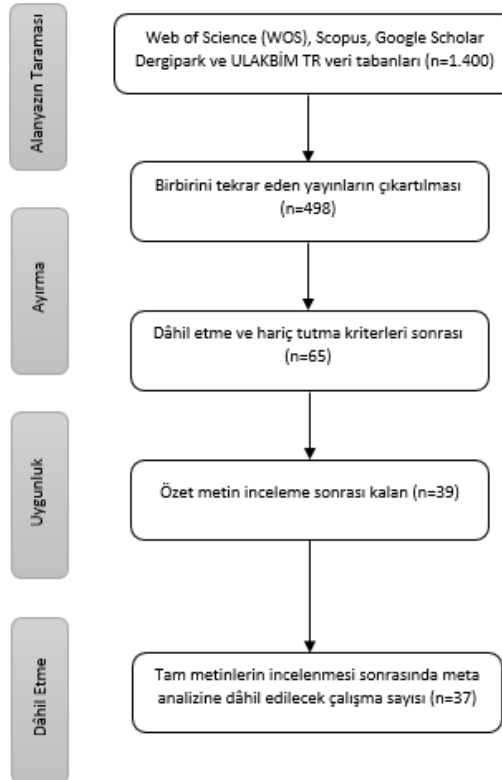
tez yayın türleri dikkate alınmıştır. Ön araştırma sonucunda belirlenen veri tabanlarında toplamda 1.400 yayına ulaşılmıştır.

### Çalışmaların Seçimi

Veri toplama ve analiz aşaması öncesi yayınlar (n= 1.400) dâhil etme ve hariç tutma kriterlerine göre süzgeçten geçirilmiştir. Literatür taramasında yüksek sayıda çalışılmaya ulaşılmış olması çalışmaların seçilmesi noktasında bazı kriterlerin belirlenmesini zorunlu kılmaktadır. Meta-analizinde kullanılacak çalışmaların seçiminde kullanılmak üzere belirlenen dâhil etme ve hariç tutma kriterleri aşağıdaki gibidir:

- Nicel araştırma yöntemi kullanılan çalışmaların dâhil edilmesi,
- Türkçe ya da İngilizce dilinde yazılmış çalışmaların dâhil edilmesi,
- İşveren markasının ardıllarına odaklanan çalışmaların dâhil edilmesi,
- İşveren markası ile örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve çalışanların elde tutulması arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmaların dâhil edilmesi,
- Aynı örneklemden türetilen yayınların çıkarılması,
- Değişkenler arasında korelasyon değerine ya da korelasyon katsayısını hesaplamaya için gerekli olan t ve F değerlerine sahip olmayan çalışmaların çıkarılması,
- Tam metnine ulaşamayan çalışmaların çıkarılması,

Belirlenen veri tabanlarında, Eylül 2022 sonu itibariyle yapılan aramalar sonucunda 1.400 çalışmaya ulaşılmıştır. Eş kopya çalışmalar belirlenerek çıkarılmıştır (n=498). Geriye kalan yayınlar dâhil etme ve hariç tutma kriterlerine göre elemine edilerek 65 çalışma belirlenmiştir. Geriye kalan yayınların özet metinleri incelendikten sonra, benzer örneklem kullanılarak türetilen tez, bildiri ve makale yayınları tespit edilmiş ve 26 yayın araştırmadan çıkarılmıştır. Tam metin incelemesi sonrasında dâhil etme kriterlerini tam olarak taşımadığı belirlenen 2 çalışma daha araştırmadan çıkarılmıştır. Meta-analizi yapılmaya uygun 40 (37 farklı) yayın belirlenmiştir (Şekil: 2’de sürecin detayları verilmektedir).



**Şekil 2.** İşveren Markası ile Belirlenen Ardıllar Arasındaki İlişkiye Yönelik Meta-Analizinde Kullanılacak Çalışmaların Belirlenme Süreci

### Verilerin Toplanması

Meta-analizi yapmaya uygun yayınlar incelendiğinde; yayın türlerinin tez, makale ve bildiriden oluştuğu görülmektedir. İşveren markası ile örgütsel bağlılık (17), örgütsel özdeşleşme (12), ve çalışanların elde tutulması (11) arasındaki ilişkiyi konu alan toplamda 40 (37 farklı) farklı çalışmanın olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, 3 çalışmada araştırmaya konu olan ardılların ikisinin aynı anda analiz edildiği belirlenmiştir.

İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik ilk çalışmanın 2016 yılında yapıldığı ve çalışmaların ağırlıklı olarak 2019 yılı ve sonrasına ait olduğu, 2 çalışmanın Hindistan'da, diğer çalışmaların ise Türkiye'de yapıldığı belirlenmiştir. Çalışmalardaki toplam örneklem büyüklüğünün 5.057 olduğu, ortalama örneklem büyüklüğünün ise yaklaşık 297 olduğu tespit edilmiştir. Çalışmalarda araştırmaya konu olan hedef kitlenin banka, otel, medikal, bilişim gibi farklı sektör çalışanları üzerinde yapıldığı belirlenmiştir. Ayrıca, çalışmalarda ilgili değişkenler arasındaki korelasyon katsayı değerlerinin -0,183-0,818 arasında yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 1'de işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalara yönelik bilgiler verilmektedir.

**Tablo 1.** İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Konu Alan Çalışmaların Özeti

| Yazar/Yılı                  | Ülke      | Örneklem<br>Büyüklüğü | Hedef Kitle                                   | Yayın<br>Türü | r      |
|-----------------------------|-----------|-----------------------|-----------------------------------------------|---------------|--------|
| Aksu vd. (2020)             | Türkiye   | 141                   | İnşaat Sektörü Çalışanları                    | Makale        | 0,774  |
| Aras (2016)                 | Türkiye   | 578                   | Banka Çalışanları                             | Tez           | 0,554  |
| Aşçı (2019)                 | Türkiye   | 206                   | Y Kuşağı Beyaz Yaka                           | Tez           | 0,445  |
| Bayrak (2016)               | Türkiye   | 226                   | Medikal Sektörü<br>Çalışanları                | Tez           | 0,490  |
| Bostancıoğlu (2019)         | Türkiye   | 387                   | Otel Çalışanları                              | Tez           | 0,338  |
| Bulut (2019)                | Türkiye   | 421                   | Özel Sektör Çalışanları                       | Tez           | 0,615  |
| Demir (2020)                | Türkiye   | 150                   | Otel Çalışanları                              | Makale        | 0,447  |
| Efe vd. (2020)              | Türkiye   | 186                   | Seramik Sektörü<br>Çalışanları                | Makale        | 0,164  |
| Küçükturgut (2020)          | Türkiye   | 169                   | Çağrı Merkezi Çalışanları                     | Tez           | 0,818  |
| Nayır ve Fındıklı<br>(2018) | Türkiye   | 304                   | Hizmet Sektörü<br>Çalışanları                 | Makale        | 0,628  |
| Paker (2016)                | Türkiye   | 120                   | Giyim Sektörü Çalışanları                     | Tez           | -0,183 |
| Rana vd. (2019)             | Hindistan | 250                   | Bilişim Sektörü                               | Makale        | 0,176  |
| Saylan ve Eroğlu<br>(2022)  | Türkiye   | 456                   | Hizmet ve İmalat<br>Sektörlerinde Çalışanları | Makale        | 0,484  |
| Temoçin vd. (2021)          | Türkiye   | 453                   | Havayolu Şirketi<br>Çalışanları               | Makale        | 0,590  |
| Timur ve Berham<br>(2021)   | Türkiye   | 300                   | Beyaz Yaka Hizmet<br>Sektörü Çalışanları      | Makale        | 0,569  |
| Vatansever (2018)           | Türkiye   | 301                   | Üniversite Çalışanları                        | Tez           | 0,184  |
| Yousf ve Khurshid           | Hindistan | 409                   | Banka Çalışanları                             | Makale        | 0,350  |

İşveren markası ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye yönelik ilk çalışmanın 2017 yılında yapıldığı ve çalışmaların ağırlıklı olarak 2019 yılı ve sonrasına ait olduğu, 3 çalışmanın Hindistan'da, 1 er çalışmanın Fransa, Pakistan, İngiltere ve Ürdün'de ve diğer çalışmaların ise Türkiye'de yapıldığı belirlenmiştir. Çalışmalardaki toplam örneklem büyüklüğünün 3.630 olduğu, ortalama örneklem büyüklüğünün ise yaklaşık 302 olduğu tespit edilmiştir. Çalışmalarda araştırmaya konu olan hedef kitlenin banka, hizmet, telekom, bilişim gibi farklı sektör çalışanları üzerinde yapıldığı belirlenmiştir. Ayrıca, çalışmalarda ilgili değişkenler arasındaki korelasyon katsayı değerlerinin 0,250-0,790 arasında yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 2'de işveren markası ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalara yönelik bilgiler verilmektedir.

**Tablo 2.** İşveren Markası ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiyi Konu Alan Çalışmaların Özeti

| Yazar/Yılı                     | Ülke      | Örneklem<br>Büyükülüğü | Hedef Kitle                              | Yayın<br>Türü | r     |
|--------------------------------|-----------|------------------------|------------------------------------------|---------------|-------|
| Abdurrahimov (2017)            | Türkiye   | 384                    | Özel Sektör Çalışanları                  | Tez           | 0,607 |
| Akgemici vd. (2018)            | Türkiye   | 140                    | İtfaiye Çalışanları                      | Bildiri       | 0,554 |
| Bharadwaj vd. (2022)           | Hindistan | 352                    | Bilişim Sektörü                          | Makale        | 0,640 |
| Bhasin vd. (2019)              | Hindistan | 195                    | Telekom Sektörü<br>Çalışanları           | Makale        | 0,646 |
| Charbonnier-Voirin             | Fransa    | 308                    | Özel Sektör Çalışanları                  | Makale        | 0,460 |
| Ergün ve Tatar (2018)          | Türkiye   | 300                    | Banka Çalışanları                        | Makale        | 0,551 |
| Fasih vd. (2019)               | Pakistan  | 415                    | Özel Sektör Çalışanları                  | Makale        | 0,790 |
| Kashyap ve<br>Chaudhary (2019) | Hindistan | 508                    | Kamu ve Özel Sektör<br>Çalışanları       | Makale        | 0,400 |
| Ta'Amnha vd. (2021)            | Ürdün     | 226                    | İnsani Yardım Çalışanları                | Makale        | 0,250 |
| Timur ve Berham<br>(2021)      | Türkiye   | 300                    | Beyaz Yaka Hizmet<br>Sektörü Çalışanları | Makale        | 0,504 |
| Vatansever (2018)              | Türkiye   | 301                    | Üniversite Çalışanları                   | Tez           | 0,223 |
| Younis (2020)                  | İngiltere | 201                    | Özel Sektör Çalışanları                  | Bildiri       | 0,834 |

İşveren markası ile çalışanları elde tutma arasındaki ilişkiye yönelik ilk çalışmanın 2014 yılında yapıldığı ve çalışmaların ağırlıklı olarak 2020 yılı ve sonrasına ait olduğu, çalışmaların Hindistan, Türkiye, Sri Lanka, İran ve Pakistan'da yapıldığı belirlenmiştir. Çalışmalardaki toplam örneklem büyüklüğünün 3.197 olduğu, ortalama örneklem büyüklüğünün ise yaklaşık 290 olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmalarda araştırmaya konu olan hedef kitlenin bilişim, banka ve ilaç sektörü çalışanları gibi farklı alanlar olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, çalışmalarda ilgili değişkenler arasındaki korelasyon katsayı değerlerinin 0,120-0,733 arasında yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 3'de işveren markası ile çalışanları elde tutma arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalara yönelik bilgiler verilmektedir.

**Tablo 3.** İşveren Markası ile Çalışanları Elde Tutma Arasındaki İlişkiyi Konu Alan Çalışmaların Özeti

| Yazar/Yılı                     | Ülke      | Örneklem<br>Büyükliği | Hedef Kitle                        | Yayın<br>Türü | r     |
|--------------------------------|-----------|-----------------------|------------------------------------|---------------|-------|
| Abdurrahimov (2017)            | Türkiye   | 384                   | Özel Sektör Çalışanları            | Tez           | 0,733 |
| Bharadwaj vd. (2022)           | Hindistan | 352                   | Bilişim Sektörü<br>Çalışanları     | Makale        | 0,520 |
| Fasih vd. (2019)               | Pakistan  | 415                   | Özel Sektör Çalışanları            | Makale        | 0,580 |
| Gupta vd. (2018)               | Hindistan | 150                   | Otomobil Sektörü                   | Makale        | 0,696 |
| Hadi ve Ahmed (2018)           | Pakistan  | 204                   | Üniversite Personeli               | Makale        | 0,552 |
| Kashyap ve<br>Rangnekar (2014) | Hindistan | 169                   | Kamu ve Özel Sektör<br>Çalışanları | Makale        | 0,670 |
| Khan vd. (2021)                | Hindistan | 348                   | Bilişim Sektörü                    | Makale        | 0,527 |
| Khoshnevis ve                  | İran      | 380                   | Banka Çalışanları                  | Makale        | 0,120 |
| Thalgaspitiya (2020)           | Sri Lanka | 245                   | Hazır Giyim Sektörü<br>Çalışanları | Makale        | 0,559 |
| Udayanga vd. (2021)            | Sri Lanka | 126                   | Özel Sektör Çalışanları            | Makale        | 0,695 |
| Yagnık ve Kshatriya            | Hindistan | 424                   | İlaç Sektörü Çalışanları           | Makale        | 0,597 |

## BULGULAR

Çalışmanın amaçları ve dâhil etme / hariç tutma kriterleri doğrultusunda belirlenen araştırma verileri, Jamovi programı kullanılarak meta-analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları yorumlanmadan önce meta-analizinde kullanılan çalışmaların etki büyüklüklerinin homojen mi yoksa heterojen mi dağıldığının tespit edilmesi gerekmektedir. Araştırmalara ait korelasyon değerleri Fisher Z değerine dönüştürülmekte, sonrasında homojenlik testi yapılmakta, verilerin homojen çıkması durumunda sabit etki değeri, heterojen çıkması durumunda ise rastgele etki değeri sonuçlarına göre yorumlanmaktadır. Ayrıca, heterojenlik seviyesinin belirlenmesi için  $I^2$  değeri incelenmesi gereklidir, Higgins vd. (2003) göre ( $I^2 > 75$ ) olması durumunda yüksek derecede heterojenlik söz konusudur.

Meta-analizi sonucunda elde edilen etki değerinin istatistiki olarak anlamlı olması tek başına yeterli değildir. Ayrıca, yayın yanlılığı açısından da analiz bulgularının değerlendirilmesi gerekmektedir. Yayın yanlılığı, bütün çalışmaların yanlı bir örneklemini temsil etmesi durumudur (Hunter ve Schmidt, 2004). Meta-analizine dâhil edilecek çalışmaların seçiminde sadece istatistiki olarak anlamlı olan yayınların seçilmesi, yayın yanlılığına yol açabilir. Ayrıca, analizin bütün yayınları temsil etmesi söz konusu olmaz. Yayın yanlılığı olması durumunda analiz sonucundaki etki büyüklüğü sapma gösterebilir (Aksoy Kürü ve Erdil, 2021: 124).

### Meta-Analizi Sonuçları

İşveren markası ile belirlenen ardıllar arasındaki ilişkiye ait verilerin homojenlik test sonuçlarına göre; p değeri 0,05 değerinden küçük olduğu ve Q değerinin örgütsel bağlılık için (319.023) 0,005 anlamlılık düzeyi 16 serbestlik derecesine karşılık gelen  $\chi^2$  (34,27); örgütsel özdeşleşme için (264.594) 0,005 anlamlılık düzeyi 11 serbestlik derecesine karşılık gelen  $\chi^2$  (26,76); (156.284) 0,005 anlamlılık düzeyi 10 serbestlik derecesine karşılık gelen  $\chi^2$  (25,19) değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Heterojenlik seviyesinin belirlenmesi noktasında  $I^2$  değeri ise sırasıyla %96,62, %95,98 ve %92,8 olarak hesaplanmıştır (Tablo 4’de detayları verilmektedir).

**Tablo 4.** İşveren Markası ile Ardıllar Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri ve Homojenlik Testi Sonuçları

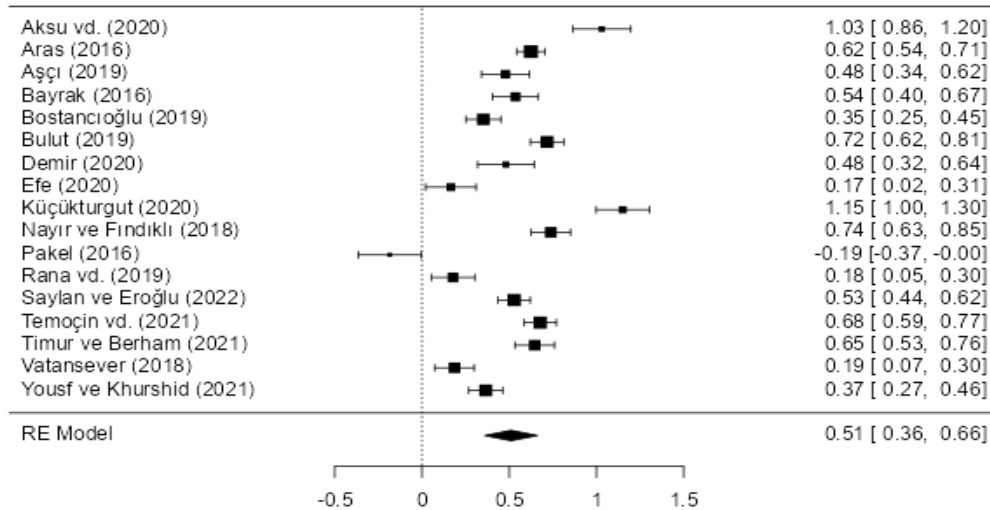
| Değişken<br>(k) | Etki Değeri |             |      |      |                      |                      | Homojenlik Testi |                |    |         |       |
|-----------------|-------------|-------------|------|------|----------------------|----------------------|------------------|----------------|----|---------|-------|
|                 | r           | Fisher<br>Z | se   | Z    | CI<br>Lower<br>Bound | CI<br>Upper<br>Bound | p                | I <sup>2</sup> | df | Q       | p     |
| ÖB (17)         | 0,471       | 0,511       | 0,08 | 6,58 | 0,359                | 0,663                | <,001            | %96,62         | 16 | 319.023 | <,001 |
| ÖÖ (12)         | 0,566       | 0,642       | 0,08 | 7,66 | 0,477                | 0,806                | <,001            | %95,98         | 11 | 264.594 | <,001 |
| ÇET (11)        | 0,581       | 0,664       | 0,07 | 9,90 | 0,533                | 0,796                | <,001            | %92,8          | 10 | 156.284 | <,001 |

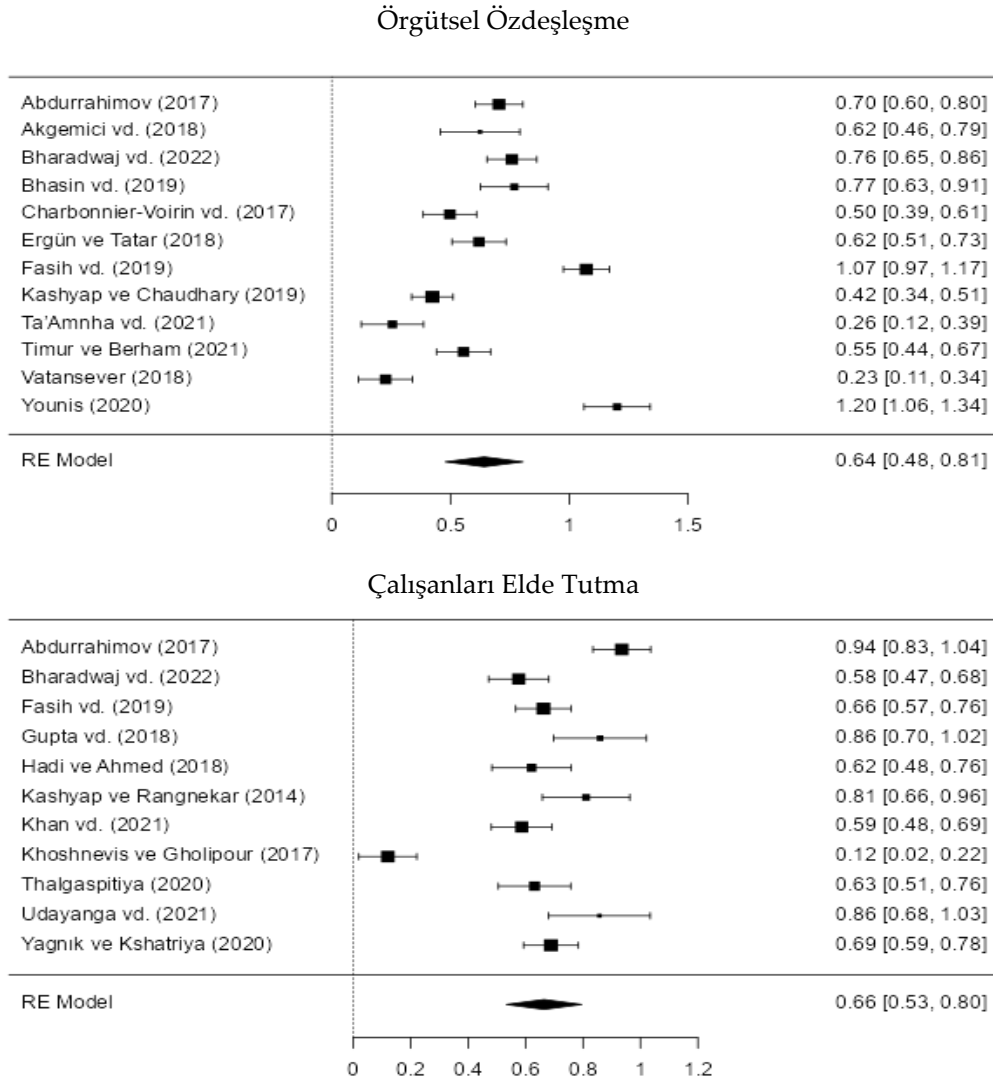
Not: ÖB: Örgütsel Bağlılık, ÖÖ: Örgütsel Özdeşleşme, ÇET: Çalışanları Elde Tutma

Homojenlik testine göre verilerin heterojen olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda bulgular rastgele etki büyüklüğü değerleri dikkate alınarak yorumlanacaktır. İşveren markası ile ardılları arasındaki ilişkiye ait rastgele etki değerleri pozitif yönlü ve anlamlıdır. İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün ( $r=0,471$ ; Fisher  $z=0,511$ ;  $p<,001$ ; [IC 95%] = 0,359 - 0,633), örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün ( $r=0,566$ ; Fisher  $z=0,642$ ;  $p<,001$ ; [IC 95%] = 0,477 - 0,806) ve çalışanları elde tutma arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün ( $r=0,581$ ; Fisher  $z=0,664$ ;  $p<,001$ ; [IC 95%] = 0,533 - 0,796) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kalaycı'nın (2007) sınıflandırmasına göre işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin gücü zayıf, örgütsel özdeşleşme ve çalışanları elde tutma arasındaki ilişkinin gücü ise orta düzeydedir.

İşveren markası ile ardılları arasındaki ilişkide etki büyüklüğünün hesaplanmasında Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. %95 güven aralığında rastgele etki modellerine göre hesaplanmış olan Fisher Z değerleri ve etki büyüklüğünün alt ve üst sınırları Şekil 3'de gösterilmiştir.

### Örgütsel Bağlılık





**Şekil 3.** İşveren Markası ile Ardılları Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri Dağılımı

Analize dâhil edilen çalışmaların p değerleri incelendiğinde tüm çalışmaların anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel Özdeşleşme için Küçükturgut (2020) çalışmasında en yüksek korelasyon değerini ( $r=0,818$ ; Fisher  $Z=1,15$ ); Pakel (2016) ise çalışmasında en düşük korelasyon değerini ( $r= -0,183$ ; Fisher  $Z= -0,19$ ) elde ettiği görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme için Younis (2020) çalışmasında en yüksek korelasyon değerini ( $r=0,834$ ; Fisher  $Z=1,20$ ); Vatansever (2018) ise çalışmasında en düşük korelasyon değerini ( $r=0,223$ ; Fisher  $Z= 0,23$ ) elde ettiği görülmektedir. Çalışanları elde tutmak için Abdurrahimov (2017) çalışmasında en yüksek korelasyon değerini ( $r=0,712$ ; Fisher  $Z=0,94$ ); Khoshnevis ve Gholipour (2017) ise çalışmasında en düşük korelasyon değerini ( $r=0,12$ ; Fisher  $Z= 0,12$ ) elde ettiği görülmektedir. Bu iki çalışma analizin uç verisini oluşturmaktadır.

Meta-analizi sonuçları yayın yanlılığı açısından incelendiğinde; Tablo 5’de yer alan bilgilere göre örgütsel bağlılık için Fail-Safe N değeri 7.999; örgütsel özdeşleşme için Fail-Safe N değeri 6.301; çalışanların elde tutulması için Fail-Safe N değeri 5.209 bulunmuştur. Bu değer, yayın yanlılığının olabilmesi için örgütsel bağlılık kapsamında 7.999; örgütsel özdeşleşme kapsamında 6.301; çalışanların elde tutulması kapsamında 5.209 tane ek yayına ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Ayrıca, yayın yanlılığının tespiti için Kendall’s Tau ve Egger’s regresyon değerlerinin anlamlılık düzeyine bakılmıştır. Kendall’s Tau ve Egger’s regresyon değerlerinin anlamlılık göstermesi yayın yanlılığının olduğunu göstermektedir. Yapılan sıra korelasyon testine göre Kendall’s Tau örgütsel bağlılık ( $-0,132$ ;  $p= 0,490>0,05$ ), örgütsel özdeşleşme ( $0,015$ ;  $p= 0,945>0,05$ ), çalışanların elde tutulması ( $0,236$ ;  $p= 0,359>0,05$ ) ve Egger’s regresyon örgütsel bağlılık ( $-0,438$ ;  $p=0,662>0,05$ ), örgütsel özdeşleşme ( $0,300$ ;  $p=0,764>0,05$ ),



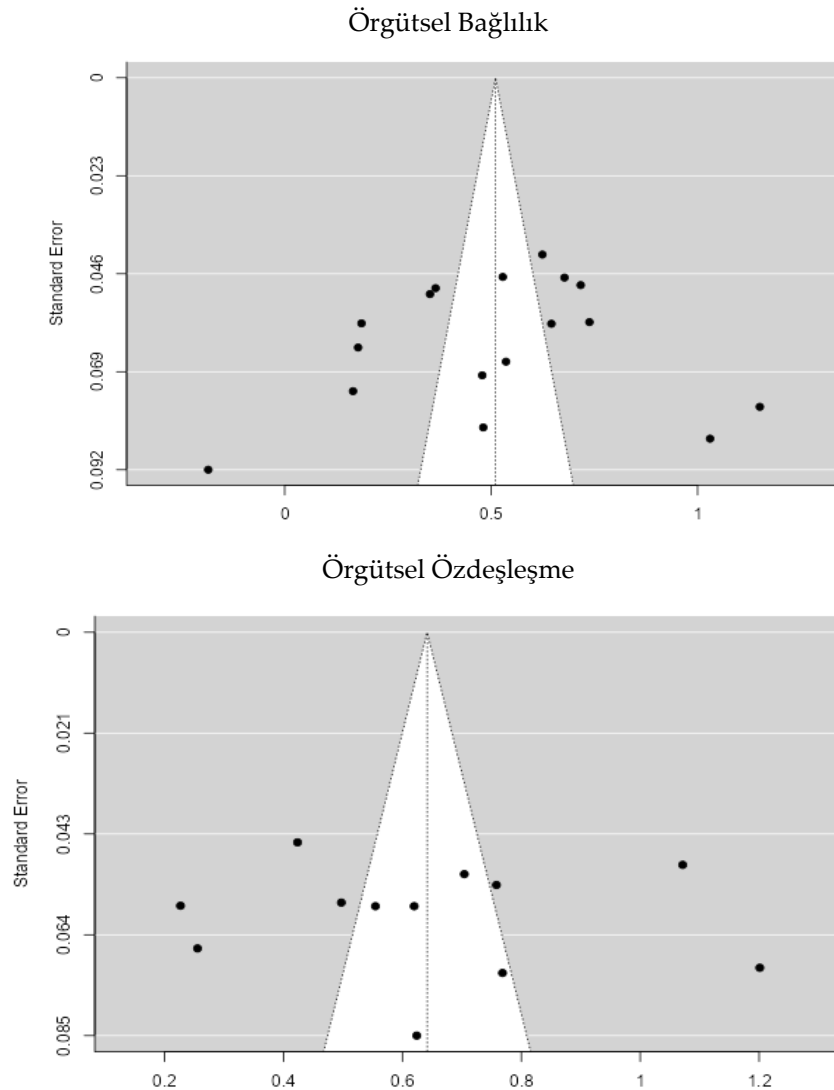
çalışanların elde tutulması (1,475;  $p=0,140>0,05$ ) değerlerinin anlamlı olmadığı belirlenmiş, bu bulgulara göre, meta-analizine dâhil edilen toplam 40 çalışmaya ait verilerde yayın yanlılığının olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 5.** İşveren Markası ile Ardılları Arasındaki İlişkiye Ait Yayın Yanlılığının Değerlendirilmesi

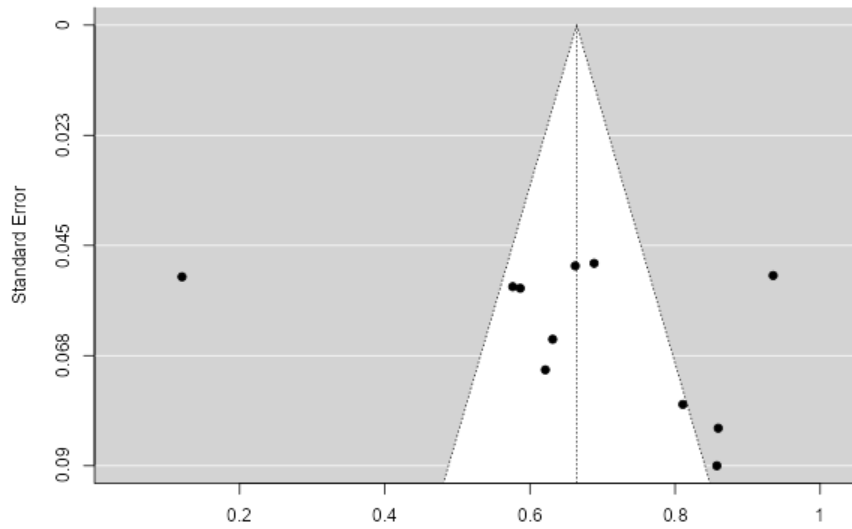
| Test                               | Örgütsel Bağlılık |       | Örgütsel Özdeşleşme |       | Çalışanları Elde Tutma |       |
|------------------------------------|-------------------|-------|---------------------|-------|------------------------|-------|
|                                    | value             | p     | value               | p     | value                  | p     |
| Fail-Safe N                        | 7.999             | <.001 | 6.301               | <.001 | 5.209                  | <.001 |
| Begg and Mazumdar Rank Correlation | -0.132            | 0.490 | 0.015               | 0.945 | 0.236                  | 0.359 |
| Egger's Regression                 | -0.438            | 0.662 | 0.300               | 0.764 | 1.475                  | 0.140 |
| Trim and Fill Number of Studies    | 0.000             | <.001 | 0.000               | <.001 | 4.000                  | <.001 |

Grafik 1’de yer alan huni saçılım grafiğine göre; analizdeki örgütsel bağlılık=17; örgütsel özdeşleşme=12; çalışanları elde tutma=11 çalışmaya ait verilerin ağırlıklı olarak merkezi çizgi etrafında sıfıra yakın değer almaları ve kısmen simetrik bir yapıya sahip olması nedeniyle yayın yanlılığına ait bir herhangi bir kanıtı ulaşılmamıştır. Ayrıca, grafiğe göre herhangi bir kayıp veriye rastlanılmamaktadır.

**Grafik 1.** İşveren Markası ile Ardılları Arasındaki İlişkiye Ait Huni Saçılım Grafiği



## Çalışanların Elde Tutulması



Araştırmanın amaçları doğrultusunda 3 farklı ardıllar üzerine yapılan çalışmalardan elde edilen veriler kullanılarak meta-analiz yapılmıştır. 40 (37 farklı) çalışma verisi ve 11.884 örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır. Meta-analizi sonuçlarına göre,  $H_1$ ,  $H_2$  ve  $H_3$  kabul edilmiştir.

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın amaçları doğrultusunda yapılan sistematik analiz sonuçlarına göre, işveren markasının araştırmalara en çok konu olan ardılları örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve çalışanların elde tutulması olduğu tespit edilmiştir. Herhangi bir zaman dilimi, ülke, sektör ya da hedef kitle sınırı olmaksızın işveren markası ile örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve çalışanların elde tutulması arasındaki ilişkiyi inceleyen tüm çalışmalar, dâhil etme ve hariç tutma kriterleri çerçevesinde, değerlendirmeye alınmıştır. Analize dâhil edilebilecek 40 (37 farklı) çalışmanın olduğu ve bunların 27 tanesi makale, 11 tanesi tez ve 2 tanesi bildiri türü yayınlar olduğu tespit edilmiştir. İşveren markası ile ilgili değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik ortak bir görüşe ulaşılabilmesi amacıyla veriler istatistiki olarak tümlenmiş ve yeniden yorumlanmıştır.

Meta-analizi sonucuna göre, tümlenen istatistiki veriler işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün ( $r=0,471$ ) zayıf düzeyde olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlar literatürde Aşçı (2019), Bayrak (2016), Bostancıoğlu (2019), Demir (2020), Saylan ve Eroğlu (2022) ve Yousf ve Khurshid (2021) çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. İşveren markası ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün ( $r=0,566$ ) orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar literatürde Abdurrahimov (2017), Akgemici vd. (2018), Bharadwaj vd. (2022), Bhasin vd. (2019), Ergün ve Tatar (2018) ve Timur ve Berham (2021) çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. İşveren markası ile çalışanların elde tutulması arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün ( $r=0,581$ ) orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar literatürde Bharadwaj vd. (2022), Fasih vd. (2019), Hadi ve Ahmed (2018), Kashyap ve Rangnekar (2014), Khan vd. (2021), Thalaspitiya (2020) ve Yagnık ve Kshatriya (2020) çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Elde edilen sonuçlara göre, işveren marka uygulamalarının mevcut çalışanların örgüte olan bağlılıklarına istenilen düzeyde katkı sağlamadığını göstermektedir. Bu durum işletmelerin kurumsal itibarının yeterince mevcut çalışanlara aktaramamasından, çalışılacak en iyi yer olgusunun zihinsel olarak tesis edilememesinden, kurum dışı yetenekleri çekmeye yönelik uygulamalara ağırlık verilirken mevcut çalışanların ihmal edilmesine kadar birçok nedene dayanmaktadır. İşletme yöneticilerinin işveren marka uygulamalarına sadece dışsal açıdan değil içsel açıdan da yönelmeleri, mevcut

çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasını destekleyebilir. İşgörenin örgütsel değer ve hedeflere inanarak kabul etmesi ve örgüt adına kişisel gayretin gösterilmesi, pasif bir sadakatin aksine örgüte katkıda bulunmaya olan istekli olması için işveren marka uygulamalarının maddi ve psikolojik olarak mevcut çalışanları destekleyici olması gerekmektedir.

Analiz sonuçları, çalışanların örgütsel amaç ve değerlerini anlama ve içselleştirme noktasında işveren markasının kısmi bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Çalışanların kendini örgütün bir parçası olarak görme ve örgütsel amaçları önceliklendirmesi noktasında işveren marka uygulamalarının sınırlı kaldığı anlaşılmaktadır. İşveren markasının, çalışanların örgütle bilişsel bir bağ kuram sürecinde yeterince etkin olmadığını ortaya koymaktadır. Bu durum aslında işveren marka uygulamalarının etkin olarak kullanılmadığının bir göstergesidir. İşletme yöneticilerinin, örgütün başarı ya da başarısızlığını çalışanların kendi başarı ya da başarısızlığı olarak görmesi ve örgüte her açıdan benimsemesi için çalışanların kendini geliştirme ve belirsizliklerin azaltılması ihtiyacını gidermesi gerekmektedir. Bu sürece işveren markasının olumlu desteği olmakla birlikte çok sınırlı kalmaktadır.

Elde edilen diğer sonuçlara göre, işveren markasının çalışanların elde tutulmasında daha etkili olduğunu göstermektedir. İşveren marka uygulamaları ile kurumsal itibarın güçlenmesi, mevcut işgörenin çalışmaya devam etme noktasında istekliliğini de arttırdığı söylenebilir. Çalışanların elde tutulması, özellikle yetenekli olanlarının, işletmelerin rekabet yeteneği açısından kritik öneme sahiptir. Güçlü işveren marka uygulamaları ile örgüt kültürü, örgütsel imaj, işletmenin saygınlığı, iş çevresi gibi faktörlerin de güçlü yönde tesis edilmesini sağlanabilir. Tüm bu sonuçlar, çalışanların örgütte kalması noktasında işveren markasının önemli bir etki oluşturduğunu fakat örgüte olana bağlılık ve özdeşleşme düzeylerinde beklenen katkıyı sağlayamadığını ortaya koymaktadır.

Bu çalışmanın en büyük kısıtı, işveren markası ile ardıllarını konu olan çalışma sayısının az olmasıdır. Ayrıca, hariç tutma kriteri çerçevesinde Türkçe ve İngilizce dillerinde yapılan yayınların kullanılması, dil yanlılığı ve sonuçların genelleştirilmesi noktasında bir sınırlılık oluşturabilir. İlgili değişkenler arasında yapılan araştırma sayısının artması durumunda, hedef kitleye yönelik meta-analizi yapılması ve işveren markasının ardılları arasındaki etkinin şiddetini etkileyebilecek moderatör faktörlerin de araştırılması önerilmektedir.

## Beyan

Makalenin tüm yazarlarının makale sürecine verdikleri katkı eşittir. Yazarların bildirmesi gereken herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

## KAYNAKÇA

- Abdurrahimov, T. (2017). *İşveren Markası ve Çalışan Adanmışlığı Arasındaki İlişkinin Çalışanların Elde Tutulması Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aida, I. (2014). Flexible Working as Employee Retention Strategy in Developing Countries: Malaysian Bank Managers Speak. *Journal of Management Research*, 14(2): 71-134.
- Akgemci, T., Gerşil, G., Kalfaoğlu, S. ve Erat, L. (2018). İşveren Markası İle Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. IV. *International Causasus -Central Asia Foreign Trade and Logistic Congress*, 7- 8 September, Didim /Aydın, ss: 548.561.
- Aksoy Kürü, S. ve Erdil, O. (2021). İşe Adanmışlık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Meta-Analiz Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (58): 107-136.
- Aksu, K., Kenek, G. ve Sökmen A. (2020). İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4): 4085-4096.
- Albayrak, E., Koç, E., Oğuztürk, S., Kesgin, N. ve Derdiyok N. (2019). Hizmet Sektöründe İşveren Markası Algısı İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3): 280-293.

- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Ambler, T. and Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4: 185-206.
- Anbar, D.(2019). *Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile işveren markası arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Aras, M (2016). *İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Katılım Bankacılığı Örneği*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Armstrong, M. (2007). *Employee Reward Management and Practice*. London: Kogan Page Limited.
- Asforth, B.E. and Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1): 20-39.
- Aşıcı, B. (2019). *İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5): 501-517.
- Balcı, O. ve Ağ, C. (2020). Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetinin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi. *Turkish Studies - Economy*, 15(3): 1195-1213.
- Bayrak, M. E. (2016). *İşveren Markasına Yönelik Uygulamaların Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Medikal Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66: 32-40.
- Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L. L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24: 151-172.
- Bharadwaj, S., Nawab, A. K. and Yameen, M. (2022). Unbundling Employer Branding, Job Satisfaction, Organizational Identification and Employee Retention: A Sequential Mediation Analysis. *Asia Pacific Journal of Business Administration*, 14(3): 309-334.
- Bhasin, J., Mustaq, S., and Gupta, S. (2019). Engaging Employees Through Employer Brand: An Empirical Evidence. *Management and Labour Studies, Jamshedpur School of Business Management and Human Resources*, 1-16.
- Bostancıoğlu, Ş. (2019). *İşveren Markası ve İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Konaklama Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Balıkesir.
- Botella-Carrubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., and Jabaloyes-Vivas, J. M. (2020). Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34: 1836-1849.
- Bulut, A. (2019). *İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Ankara'da Özel Sektör Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Cansever, D. ve Kızıldağ, D. (2019). Z Kuşağı Ne İster? İşveren Markası Perspektifinden Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (Ekonomi ve Siyaset Özel Sayısı)*, 303-322.
- Celani, A. and Singh, P. (2011). Signaling Theory and Applicant Attraction Outcomes. *Personal Review*, 40(2): 222-238.

- Charbonnier – Voirin, A., Poujol, J., and Vignolles, A. (2017). From Value Congruence to Employer Brand: Impact on Organizational Identification and Word of Mouth. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 429- 437.
- Chunping, Y. and Xi, L. (2011). The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management. *Energy Procedia*, 5: 2087-2091.
- Conference Board (2001), Engaging Employees through Your Brand, New York, NY: The Conference Board.
- Cüce, H., Güney, S., ve Ekmekçi, Ö. (2013). Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Hacettepe İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1): 1-30.
- Çakır, S. ve Doğru, G. (2015). İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye’deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(40): 674-689.
- Davras, Ö. (2019). İşveren Markasının Marka Bağlılığı, Çalışan Memnuniyeti ve Örgütsel Kariyer Yönetimine Etkileri: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Journal of Gastronomy Studies*, 7(4), 3088-3107.
- Demir, K. (2020). Relationship Between Employer Brand and Organizational Commitment. *Journal of Industrial Policy and Technology Management*, 3(2): 129-141.
- Demir, K. ve Bayraktar, O. (2020). İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi İlişkisinin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi. *Sosyal, Beşeri ve İdari İlimler Dergisi*, 3(10): 775-786.
- Dutton, J. E., Dukerich, J.M. and Harquail, C.V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2): 239- 263.
- Edwards, M.R. (2010). An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. *Personnel Review*, 39(1): 5-23.
- Efe, U., Karavelioğlu, C. ve Özler, D.(2020). İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 64: 143-161.
- Erdoğan, E. ve Hatipoğlu, Z. (2021). İşveren Markası Algısının Örgütsel İnovasyon İklimi ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(2): 79-101.
- Ergun, H.S. and Tatar, B. (2018). Employer Branding and Employee Attitudes: Mediating Role of Person- Organization Fit, *Research Journal of Business and Management*, 5(2): 110-118.
- Fasih, S.T., Jalees, T. and Khan, M.M. (2019). Antecedents to Employer Branding. *Market Forces College of Management Sciences*, 14(1): 81-102.
- Fernon, D. (2008). Maximising the Power of the Employer Brand. *Admap*, 49-53.
- Figurska, I. and Matuska, E. (2013). Employer Branding As a Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management*, 4: 185- 206.
- Gaertner, K.N, and Nollen, S.D. (1989). Career Experiences Perceptions of Employee Practices, and Psychological Commitment To The Organizations. *Human Relations*, 42(1), 975-991.
- Gilani, H. and Cunningham, L. (2017). Employer Branding and Its Influence on Employee Retention: A Literature Review. *The Marketing Review*, 240-251.
- Gilliver, S. (2009). Badenoch and Clark guide. *Employer Branding Essential*, 4(3): 25-39.
- Gupta, R., Sahoo, S. K. and Sahoo, T.R. (2018). Employer Branding: A Tool For Employee Retention. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 7(6): 6-12.

- Hadi, N.U. and Ahmed, S. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. *MDPI, Administrative Sciences*, 8(44): 1-15.
- Hatipoğlu, Z. ve Dündar, G. (2018). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi. *Yorum -Yönetim -Yöntem -Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 6(2): 43-56.
- Higgins, J. P., Thompson, S. G., Deeks, J. J. and Altman, D. G. (2003). Measuring Inconsistency in Meta-Analyses. *Bmj*, 327(7414): 557-560.
- Hunter, J. E. and Schmidt, F. L. (2004). *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings* (2.Baskı), California: Thousand Oaks, Sage Publications.
- Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayınları.
- Karakoç, B.(2021). *İşveren Markasının Örgütsel Mutluluğa, İş Tatminine ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze/Kocaeli.
- Kashyap, V. and Rangnekar, S. (2014). The Moderating Role of Servant Leadership: Investigating the Relationships Among Employer Brand Perception and Perceived Employee Retention. *Review of HRM*, 3: 105-118.
- Kashyap, V. and Chaudhary, R. (2019). Linking Employer Brand Image and Work Engagement Modelling Organizational Identification and Trust in Organization as Mediators, *South Asia Journal of Human Resources Management*, 6(2): 177-201.
- Khan, N.A., Bharadwaj, S., Khatoon, A. and Jamal, M. T. (2021). Assessing the Nexus Between Employer Branding and Employee Retention: Moderating Role of Organizational Identification. *Management and Labour Studies*, 1-20.
- Khoshnevis, M., and Gholipour, A. (2017). Exploring the Relationship Between Employer Brand and Employees Retention. *International Journal of Scientific and Engineering Research*, 8(10): 141-148.
- Kossivi, B., Xu, M. and Kalgora, B. (2016). Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences* (4): 261-268.
- Kutluata Aksu, K., Kenek, G. ve Sökmen, A. (2020). İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatminin Aracılık Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4): 4085-4096.
- Kuzu, L. (2019). *İşveren Markasının Çalışanların İş Memnuniyetine Etkisi: Kobilerde Bir Araştırma*, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Küçükturgut, M. (2020). *İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Altınbaş Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the Inside Out. *BRW*, 24(10): 64-66.
- Martin, G. (2008). Employer Branding and Reputation Management: A Model and Someevidence. (Editör) Cooper, C. and Burke, R.: *Peak Performing Organizations* içinde (ss. 252-274), London: Routledge.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J. and Altman, D.G. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *Journal of Clinical Epidemiology*, 62(10): 1006-1012.
- Narcıkara, E., Gürol, Y.D. ve Üzmez, A. (2016). İşveren Markası Oluşturma: Katılım Bankası Örneği. *İşletme andSosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2): 45-58.

- Nayır, B. ve Fındıklı, M. (2018). İşveren Marka Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul’ da Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* (17, UIK Özel Sayısı), 1-18.
- Özgen, E. ve Akbayır, Z. (2011). İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması. *İletişim Dergisi Akademia*, 2(1): 76-86.
- Paker, N. (2016). *İşveren Marka Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Patchen, M. (1970). *Participation, Achievement, and Involvement on the Job*. Englawoods Cliffs, New Jersey: Prentice -Hall.
- Rana, G., Sharma, R., Singh , S.P. and Jain, V. (2019). Impact of employer branding on job engagement and organizational commitment in Indian IT sector. *International Journal of Risk and Contengency Management (IJCRM)*, 8(13): 1-17.
- Rosethorn, H.(2009). *The Employer Brand Keeping Faith with the Deal*. ABD: Routledge.
- Sağır, M. (2016). İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat – Kazanç Boyutları ile Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 8(14): 415-430.
- Sandhya, K. ve Kumar, D.P. (2011). Employee Retention by Motivation. *Indian Journal of Science and Tecnohology*, (4): 1778-1782.
- Saylan, O. ve Eroğlu, U. (2022). Çalışanların Marka Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi, *International Journal of Management Administration*, 6(11): 23-40.
- Sclager, T., Bodderas, M., Maas , P. and LucCachelin, J. (2011). The Influnce of the Employer Brand on Employee Attitudes Relevant For Service Branding an Emprical Investigation. *Journal of Service Marketing*, 25: 497-508.
- Sengupta, A., Barnel, U. and Singh, P. (2015). Value propositon framework: Implications for employer branding. *Decision*, 42(3): 307-323.
- Şantaş, F., Uğurluoğlu Ö., Kandemir A., ve Çelik Y. (2016). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sinizm, İş Performansı ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3): 867-886.
- Tanwar, K. (2017). The Effect of Employer Barand Dimensions on Organizational Commitment: Evidence from Indian IT Industry. *Asia Pasific Journal of Research and Inovation*, 12(3.4): 282-290.
- Temoçin, N., Vatansever Durmaz, İ.B. ve Eysel, C.Ş. (2021). İşveren Markası Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Özel Bir Havayolu Şirketinde Bir Uygulama *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(1): 39-55.
- Thalgaspitiya, U.K. (2020). Employer Branding as a Predictor of Employee Retention. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 6(3): 157-161.
- Timur, A. ve Behram, N. (2021). İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Sosyal Kimlik Kuramı Bağlamında Bir Araştırma. *Finans, Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1): 136-144.
- Turgut, M. ve Akbolat, M. (2017). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(3): 357-384.
- Udayanga, D.A.S., Jayarathna, P.M. K.N., Silva, K.S.C., Rashaad, M.Z.A., and Dissanayake, L.D.A.D. (2021). Impact of Employer Branding on Employee Retention: A Case of Corporation that Operates in Sri Lanka. *SLIIT Business Review*, 1(1): 1-27.

- Vatansever, İ.B. (2018). The Perception of Employer Branding in Relation with Organizational Commitment, Organizational Identification and Communication Climate in Higher Education Institutions (Doktora Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Walker, J. W. (2001). Zero Defections. *Human Resource Planning*, 24(1): 6-8.
- Yagnik, J., and Kshatriya, K. (2020). Employer Branding and It's Impact on Employee Retention Pharmaceutical Industry of Gujarat. *Gedrag and Organisatie Review- ISSN:0921-5077,1671-1683*.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3): 115-127.
- Yousf, A., and Khurshid (2021). Impact of Employer Branding on Employee Commitment: Employee Engagement as a Mediator. *MDI, Vision*, 1-12.
- Zehir, C. ve Yavuz, A. (2017). Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18(2): 97-115.





Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi

2023, 7(1): 25-36

DOI: [10.29226/TR1001.2023.325](https://doi.org/10.29226/TR1001.2023.325)

ISSN: 2587-0785 Dergi web sayfası: <https://www.yepad.org>



## ARAŞTIRMA MAKALESİ

### Turizm Araştırmalarında Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini: Meta Analizi ile Bir Değerlendirme <sup>\*1</sup>

Doç. Dr. Ebru DÜŞMEZKALENDER, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Turizm Fakültesi, e-posta: [earslaner@ogu.edu.tr](mailto:earslaner@ogu.edu.tr)

ORCID ID: [0000-0001-6197-1394](https://orcid.org/0000-0001-6197-1394)

Prof. Dr. Cihan SEÇİLMİŞ, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Turizm Fakültesi, e-posta: [csecilmis@ogu.edu.tr](mailto:csecilmis@ogu.edu.tr)

ORCID ID: [0000-0001-6781-0997](https://orcid.org/0000-0001-6781-0997)

## Öz

Mevcut alanyazında turizm alanında yapılmış çalışmalara bakıldığında örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin sıklıkla incelendiği görülmektedir. Ancak bu çalışmaların meta analiziyle değerlendirilmesi hususundaki yetersizlik dikkat çekicidir. Bu çalışma meta analizi yoluyla, daha önce yapılan çalışmalar hakkında bütüncül sonuçlar çıkarmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda araştırmada, turizm alanında yapılmış çalışmalarda ele alınan iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinin meta analiziyle incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma bu kapsamda yazılmış ulusal tezlerle yapılmıştır. İncelemeye tabi tutulacak tezlere YÖK veri tabanı aracılığıyla ulaşılmıştır. Anahtar kelime olarak "turizm", "örgütsel bağlılık", "iş tatmini" kullanılarak tarama yapılmış, toplamda 11 tez çalışması veri analizine dâhil edilmiştir. Turizm alanında yazılmış, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konularını ele alan ve erişim engeli olmayan bütün çalışmalar incelenmiş ve meta analiziyle değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bulguların teori ve uygulama temelinde araştırmacılara yol gösterici nitelikte olacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Turizm, Meta Analizi

**Makale Gönderme Tarihi:** 01.02.2023

**Makale Kabul Tarihi:** 27.02.2023

**Önerilen Atıf:** Düşmezkalender, E., Seçilmiş, C. (2023). Turizm Araştırmalarında Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini: Meta Analizi ile Bir Değerlendirme, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 25-36.

© 2023 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.

<sup>1</sup> Bu çalışma Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından 201825D47 nolu proje kapsamında desteklenmiştir.



## RESEARCH PAPER

### Organizational Commitment and Job Satisfaction in Tourism Research: An Evaluation with Meta-Analysis

Assoc. Prof. Dr. Ebru DÜŞMEZKALENDER, Eskişehir Osmangazi University, Faculty of Tourism, e-mail: [earslaner@ogu.edu.tr](mailto:earslaner@ogu.edu.tr)

ORCID ID: [0000-0001-6197-1394](https://orcid.org/0000-0001-6197-1394)

Prof. Dr. Cihan SEÇİLMİŞ, Eskişehir Osmangazi University, Faculty of Tourism, e-mail: [csecilmis@ogu.edu.tr](mailto:csecilmis@ogu.edu.tr)

ORCID ID: [0000-0001-6781-0997](https://orcid.org/0000-0001-6781-0997)

#### Abstract

When the current literature in the field of tourism is examined, it is seen that the relations between organizational commitment and job satisfaction are frequently examined. However, the inadequacy of evaluating these studies with meta-analysis is remarkable. This study aims to draw holistic conclusions about previous studies through meta-analysis. In this context, in this study, it is aimed to examine the relationship between job satisfaction and organizational commitment, which is discussed in studies in the field of tourism, through meta-analysis. The research was conducted with national theses written in this context. The theses to be examined were accessed through the YOK database. A search was made using "tourism", "organizational commitment", "job satisfaction" as keywords, and a total of 11 thesis studies were included in the data analysis. All studies on job satisfaction and organizational commitment written in the field of tourism and without barriers to access were examined and evaluated with meta-analysis. The results show that there is a moderate relationship between organizational commitment and job satisfaction. It is thought that the findings will guide researchers on the basis of theory and practice.

**Keywords:** Job Satisfaction, Organizational Commitment, Tourism, Meta Analysis

**Received:** 01.02.2023

**Accepted:** 27.02.2023

---

**Suggested Citation:** Düşmezkalander, E., Seçilmiş, C. (2023). Organizational Commitment and Job Satisfaction in Tourism Research: An Evaluation with Meta-Analysis, *Journal of Management, Economic and Marketing Research*, 7(1), 25-36.

© 2023 Journal of Management, Economic and Marketing Research

---

## GİRİŞ

Son yıllarda işletmelerin küreselleşmesine bağlı olarak artan çalışan çeşitliliği, bu çeşitliliğin etkin bir şekilde yönetilmesini de gerekli kılmıştır. Çeşitliliği etkin şekilde yöneten ve çalışanlarına değer veren örgütler kaliteli çalışanları çekerek daha büyük başarılar elde etmektedir. Çalışanlara uygun yönetsel davranışları güçlendirmek, çalışanların tatmin ve bağlılığına olumlu yönde etki edebilmektedir.

İş tatmini, çalışanların mutluluğuna ve refahına etki edebilecek önemli koşullardan birisidir. Her meslek grubu için önemli görülen iş tatmini, hizmet sektörünün bir kolu olan ve müşteriyle sürekli iletişim halinde olan, hem memnun olması hem de müşterileri memnun etmesi gereken turizm çalışanları için daha fazla önem arz etmektedir. Tatmin düzeyi yüksek olmayan bir çalışanın örgüte bağlılığının azalması, işten ayrılma niyetinin artması buna bağlı olarak işletmelerde işgücü devir hızının yükselmesi gibi birçok olumsuzlukla sonuçlanabilir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin varlığına dair ampirik kanıtlar (Aydogdu ve Asıkgıl, 2011; Chen, 2006) da bu iki yapı arasındaki ilişkinin önemini ortaya koymaktadır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin önemli görülmesi, literatürde birçok alanda olduğu gibi turizm alanında yapılmış çalışmalarda da sıkça araştırılmasıyla sonuçlanmıştır. Bu durum kavramlara ilişkin araştırma sonuçlarının bir bütün halinde değerlendirilmesini, karşılaştırılmasını, bulguların sentezlenmesini ve buna bağlı olarak öncül ve sonuçların ortaya konulması gerektiğini göstermektedir. Çalışmada turizm alanında yapılan örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen tezlerin meta analizi ile incelenmesi amaçlanmaktadır. Böylelikle iş tatmini ve örgütsel bağlılık alanında yapılmış çalışmaların özet resmi sunulmuş olacaktır. Bu çalışma, konuya ilişkin alanda yapılan çalışmaların sentezlenmesi, kavramların hangi yönüne ilişkin bir literatür boşluğu olduğu, hangi noktalarda kavramlara ilişkin doyum noktasına ulaşıldığı gibi hususlara cevap vererek, bundan sonra yapılacak çalışmalara yol gösterici nitelikte olması nedeniyle önemli görülmektedir. Ayrıca çalışma meta analizi ile alanda yapılan araştırmaların görece az olması sebebiyle de önemli görülmektedir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarına ilişkin literatür bilgisine ve bu iki kavram arasındaki ilişkileri turizm alanında inceleyen çalışmaların meta analizi bulgularına yer verilmiştir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Örgütsel Bağlılık

Çalışanların örgüte olan bağlılığı, bir işletmenin başarıya ulaşması için önemli bir faktör olarak görülmektedir. Bağlılık literatürde işe bağlılık, örgüte bağlılık, gruba bağlılık şeklinde değerlendirilse de, örgütsel verimlilik açısından bakıldığında en çok üzerinde durulan bağlılık türü örgütsel bağlılıktır (Gülbüz, 2006:58).

Örgütsel bağlılık ilk olarak Whyte tarafından 1956 yılında konu edilmiş; daha sonra Becker, Porter, Steers, Allen, Meyer, Mowday gibi araştırmacılar kavramın gelişimine katkı sunmuştur (Gül, 2002:37). Bağlılık, genel olarak örgüte duyulan vefa, fedakârlık, örgütü eleştirmeme (Avcı ve Küçükusta, 2009: 36), örgütle özdeşleşme, örgüte katılma, örgüte duyulan sadakat anlamına gelmektedir (Boylu vd., 2007:56). Örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde ise bir bireyin hiçbir karşılık beklemeden örgüte bağlılık duyması, kendini adanması veya sadık olması anlamını taşımaktadır (Çakır ve Eğinli, 2010:184). Yalçın ve İplik'e (2005) göre örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütün amaç ve değerlerine taraflı bir şekilde bağlılığıdır. Örgütsel bağlılık bireyin değerlerine yüksek düzeyde sahip çıkması, sadakat göstermesi, gerektiğinde örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutması anlamına da gelmektedir. Bir noktada çalışanların, çalıştıkları örgütün bir parçası olarak örgütte kalma isteklerinin derecesi olarak görülmektedir (Aytürk, 2019:335). Bir örgüte davranışsal olarak bağlılık gösteren

bireyler o örgüte karşı olumlu tutumlar sergileme eğilimindedirler. Öte yandan örgüt yeterli fırsatı sağlamada başarısız olursa, örgütsel bağlılığın azalması muhtemeldir (Mottaz, 1989:145).

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık kavramının alt boyutlara ayrılarak incelendiği görülmektedir. Allen ve Meyer (1990) bağlılık konusunu devam, normatif, duygusal olmak üzere üç boyutlu bir modelle incelemiştir. Bu modelde belirtilen devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrıldığında katlanmak durumunda olduğu maliyete dayalı bağlılığı içermektedir (Luthans vd., 2021:125). Daha açık ifadeyle, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda katlanmak zorunda oldukları maliyetlerden veya iş olanaklarının azlığından dolayı örgüte olan üyeliğini sürdürmesidir (Uyguç ve Çımrın, 2004). Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu; çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanması (Meyer ve Allen, 1991), örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımı anlamına gelmektedir (Allen ve Meyer, 1990:1). Bu boyut çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiyi açıklamakta, çalışanların örgütte çalışmasını sürdürme veya durdurma kararını yönelik psikolojik bir durumu ifade etmektedir (Wang vd., 2022:1546). Bu bağlılıkta, çalışanların örgütte kalmaya devam etme nedeni kişinin amaçlarının örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir (Boylu vd., 2007). Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar kendini örgüte adanmış ve örgüte olan sadakati yüksek olan bireylerdir (Eroğlu vd., 2011). Normatif bağlılık; çalışanların örgütte kalma yükümlülüğü (Luthans vd., 2021:125) ve zorunluluk durumudur (Allen ve Meyer, 1990:1). Çalışanın işletmeye olan bağlılığını sürdürmek için üstlendiği zorunlu yükümlülük duygusu olarak ifade edilmektedir (Meyer ve Smith, 2000:320). Bu bağlılık türünde, çalışanlar örgüte kendini zorunlu olarak bağlı hissetmekte, örgüte olan sadakati gereği örgütten ayrılmayı ahlaki açıdan doğru bulmamaktadır.

### **İş Tatmini**

Tatmin; kişisel, duygusal, sosyal özellikli bir kavramdır ve başkaları tarafından gözlemlenemeyen ancak ilgili kişi tarafından hissedilip tanımlanabilen iç huzur ve içsel zevki ifade etmektedir. Bireylerin bir eylem sonucunda elde ettikleri olanaklar beklentilerini karşılıyorsa tatmin oluşmakta, beklentiler karşılanmıyorsa tatminsizlik oluşmaktadır (Örücü vd., 2006:40). Tatmin olan çalışanlar, gözlemleri ve duygusal değerlendirmelerine dayanarak işlerine yönelik olumlu duygular geliştirirler. Bu bağlamda iş tatmini, "çalışanın iş ile ilgili ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir" (Erdil vd., 2004:18). Başka bir tanımla iş tatmini, bireyin ya bütünüyle ya da bazı yönleriyle işe olan duygusal bağlılığı olarak ifade edilmektedir (Tett ve Meyer, 1993:261). İş tatmini; bazen kişisel bir değerlendirmenin sonucu da olabilir. Buna göre kişi işin kendisi, yöneticinin tutumu, ücret ve iş güvenliği gibi konular için kişisel bir değerlendirme yapar ve karara ulaşır (Çekmecelioğlu, 2005:28).

Özkalp ve Kirel'e (2011) göre iş tatmininin üç boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlardan birincisi bireyin işine karşı geliştirdiği duygusal tutumudur. Bu tutum doğrudan gözlemlenemez ancak bireyin işyerine yansıttığı davranışlarından anlaşılabilir. İş ile ilgili sonuçlar ikinci boyutu oluşturmaktadır. Bireyin önemli gördüğü konularda karşılaştığı olumlu veya olumsuz durumlar ve sonuçları iş tatmini olarak ortaya çıkmaktadır. Üçüncü olarak iş tatmini birbiriyle ilişkili tutumlardan oluşmaktadır. Bunlar işin niteliği, ücret, terfi sistemi, danışmanlık, iş arkadaşları gibi faktörlerden oluşmaktadır. Başka bir perspektiften iş tatmini, iki ana unsur çerçevesinde incelenmektedir. İlk olarak bireyin kişisel durumunun; duyguları, düşünceleri, istek ve ihtiyaçları ve bunların şiddeti tatmini belirler. İkinci olarak ise, işe yönelik şartlar kişinin tatmin düzeyini belirlemektedir. İşe ilişkin fiziksel ve psikolojik koşulların kişinin beklentilerini karşılama derecesiyle ilgilidir. Beklentiler karşılandıkça tatmin düzeyi de yükselmektedir (Bayrak Kök, 2006:293).

### **Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi**

Örgütsel bağlılığın örgütler açısından önemi, iş tatmini gibi olumlu iş çıktılarıyla yakın ilişkisine dayanmaktadır (Bayrak Kök, 2006:294). Bu noktada örgütsel bağlılıkla sıklıkla birlikte değerlendirilen kavramlardan biri iş tatminidir. Örgütsel bağlılığın tespiti; iş tatmini gibi kavramları tahmin etmeye

yardımcı olmaktadır. İş tatmini ve örgütsel bağlılığa ilişkin tutumlar ve bu yapılar arasındaki ilişkiler son yıllarda çok sayıda makaleye konu olmuştur. Bunun en önemli nedeni, çalışanlar ve işverenler için bu yapıların büyük değer taşımasıdır (Yousef, 2017:77). Literatür incelendiğinde; örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik çok sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir. Yapılan bu çalışmalarda örgütsel bağlılık ile iş tatmininin arasında bir ilişki olduğunu doğrulayan ampirik bulgular sunulmuştur (Chegini vd., 2019; Fu vd., 2011; Sökmen 2019; Yiing vd., 2009). Literatürde bu iki yapı arasındaki ilişkinin incelendiği meta analizi çalışmaları da mevcuttur. Örneğin Gedik ve Üstüner (2017) yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi eğitim örgütleri bağlamında meta analizi ile incelemiştir. Çalışmada örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aksoy ve Taşkaya (2022) yaptıkları çalışmada sağlık sektörü çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi meta analizi ile tespit etmiş, çalışma sonucunda bu iki değişken arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin konaklama işletmeleri çalışanları bağlamında incelendiği ve ilişkilerin tespit edildiği çalışmaların olduğu da görülmektedir (Alkahtani vd., 2021; Çelik vd., 2015; Gunlu vd., 2010; Liao vd., 2009; Ozturk vd., 2014). Yapılan literatür taraması örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkilerin sıklıkla çalışmalara konu olduğunu göstermektedir. Bu birikimin analiz edilmesi bu iki yapı arasındaki ilişkinin daha net şekilde ortaya konulması açısından önem taşımaktadır.

## YÖNTEM

Araştırmada, turizm alanında yapılmış çalışmalarda ele alınan iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinin meta analiziyle incelenmesi amaçlanmaktadır. Meta analizi, bir konu çerçevesinde birbirinden bağımsız şekilde yapılmış birçok çalışmanın, sonuçlarının birleştirilmesi ve bulgularının analize tabi tutulması yöntemidir (Akgöz vd., 2004:107). Meta analizinde etki büyüklüğü örneklemin istatistiklerine bağlı olduğundan, istatistiksel özellikler örneklem büyüklüğünü belirler. Daha büyük örneklemi olan çalışmalar daha az örneklem hatası taşıdığından istatistiki analizlerde çok büyük rol oynamaktadır. Ayrıca, bu tür çalışmalarda etki büyüklüklerine sahip bütün analizler ağırlıklandırılmış veri analizleridir (Lipsey ve Wilson, 2011).

Araştırma amacı doğrultusunda, başlıkta, anahtar kelimelerde ve özetle örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilgili kelime gruplarıyla taramalar gerçekleştirilmiştir. Tarama için YÖK (Yükseköğretim Kurulu) internet sitesinden ulusal tez merkezine ulaşılmış, 2000-2021 yıl kısıtlaması yapılarak belirtilen kelimelerle tarama yapılmıştır. Araştırmaya yalnızca Türkçe yazılmış tezler dâhil edilmiştir. Yapılan taramadan sonra her bir çalışmanın adı, yayım yılı, yazar sayısı, veri toplama aracı, örneklem sayısı, ölçüm tipi, aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyon değeri gibi bilgilerin kaydedildiği bir excel dosyası oluşturulmuş ve her bir çalışmanın verileri bu dosyaya kaydedilmiştir. Bu işlemten sonra çalışma için dâhil edilme kriterleri belirlenmiş ve her bir çalışmanın bu kriterlere uygun olup olmadığı değerlendirilmiştir. Dâhil edilme kriterleri olarak ise; çalışmanın 2000-2021 yıllarında olması, n ve r değerini içermesi, örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisini turizm sektöründe araştırmış olması, çalışma ana dilinin Türkçe olması olarak belirlenmiştir. Bu yayınlar içinden, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisini inceleyen araştırmalar turizm sektörü özelinde incelenmiştir. Bu kapsamda, öncelikle 21 tez değerlendirilmiştir. Bazı çalışmalarda bu iki değişken arasındaki ilişkilere bakılmadığı görülmüştür. Veri analizi yapılabilmesi için kullanılacak olan etki büyüklüklerini ortaya koyabilmek için korelasyon rakamları ve örneklem sayılarını içeren ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisini inceleyen toplam 11 çalışma ile meta analizine devam edilmiştir.

Çalışmadan elde edilen verilerin analiz edilmesi için Comprehensive Meta Analysis (CMA) paket programı kullanılmıştır. Çalışmalar arasındaki heterojenlik Q testine göre, yayın yanlılığı Begg and Mazumdar Rank Correlation testiyle yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisini tespit etmek için ortalama etki büyüklüğü modeli Sabit Etki Modeli (Fixed Effects Model) kullanılmıştır. Bu çalışmada etki büyüklüğü Fisher z'ye dönüştürülmüştür.

**BULGULAR**

Araştırmanın kapsamına uygun olarak belirlenen ve meta analizine dâhil edilen çalışmalara ait bulgular Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisini İnceleyen Araştırmalara İlişkin Bulgular

| Çalışmanın Adı            | Korelasyon değeri | Büyükklüğü | Yön   | Fisher z dönüşümü | Standart Hata |
|---------------------------|-------------------|------------|-------|-------------------|---------------|
| Şahin, N (2007)           | 0,52              | 403        | Otom. | 0,576             | 0,050         |
| Dalgın, T. (2008)         | 0,72              | 236        | Otom. | 0,908             | 0,066         |
| Morçin Erdoğan, S. (2012) | 0,67              | 153        | Otom. | 0,811             | 0,082         |
| Terzioğlu, Ö. F. (2014)   | 0,73              | 109        | Otom. | 0,929             | 0,097         |
| Kardaş, S. (2016)         | 0,55              | 304        | Otom. | 0,618             | 0,058         |
| Ayça, B. (2016)           | 0,35              | 246        | Otom. | 0,365             | 0,064         |
| Bayraktar, U. (2017)      | 0,14              | 400        | Otom. | 0,141             | 0,050         |
| Güvenen, Ö. A. (2018)     | 0,63              | 394        | Otom. | 0,741             | 0,051         |
| Bayraktar, A. (2019)      | 0,32              | 509        | Otom. | 0,332             | 0,044         |
| Bibican, Ç. (2019)        | 0,51              | 233        | Otom. | 0,563             | 0,066         |
| Özkan, U. D. (2019)       | -0,26             | 400        | Otom. | -0,266            | 0,050         |

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisini turizm alanında araştıran 11 tez çalışması olduğu belirlenmiştir. Çalışmalardaki örneklem büyüklüklerinin 109 ile 509 aralığında olduğu görülmektedir. Toplamda 5136 örneklem bulgularına dayanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Kişisel araştırmalardaki etki büyüklükleri -0,26 ile 0,73 aralığındadır. Bayraktar’ın (2019) araştırması en fazla kişisel etkiye neden olurken, Terzioğlu’nun (2014) araştırması en küçük kişisel etki değerine sahiptir. Kişisel araştırmalara ilişkin etki büyüklükleri hesaplandıktan sonra genel etkinin ortaya konması aşamasına geçilmiştir. Genel etkinin hesaplanmasında seçilecek modelin ortaya konması için heterojenlik testi uygulanmıştır.

**Tablo 2.** Meta Analizine Dâhil Edilen Araştırmalara Ait Heterojenlik Testi Bulguları

| Etki Büyüklüğü ve %95 Güven Aralığı |               |                |           |           | Heterojenlik |       |          |
|-------------------------------------|---------------|----------------|-----------|-----------|--------------|-------|----------|
| Model                               | Nokta Tahmini | Çalışma Sayısı | Alt Limit | Üst Limit | Q Değeri     | D (f) | p-Değeri |
| Sabit                               | 0,413         | 11             | 0,385     | 0,441     | 393,633      | 10    | 0,001    |

Tablo 2’de verilen heterojenlik testi bulgularına göre, Q değeri 393,693, p değeri 0,001 olarak ortaya çıkmıştır. Serbestlik derecesi (df) 10 olurken, % 95’lik düzeyde ki kare kritik değer aralığı tablosunda Q-değeri 393,633 olarak görülmesinden dolayı çalışmanın homojen olduğu söylenebilmektedir. Böylece, Tablo 2’de gösterildiği üzere, sabit etkiler modelinin analizde kullanılmasına karar verilmiş ve genel etki büyüklüğü 0,385 ile 0,441 aralığında 0,413 olarak bulunmuştur. Bu bağlamda araştırma sonucunda elde edilen etki büyüklüğünün orta düzeyde olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.** Meta Analizine Dâhil Edilen Araştırmaların Etki Büyüklüğü Sonuçları

| Çalışmanın Adı            | Korelasyon | Alt   | Üst   | Z      | p     |
|---------------------------|------------|-------|-------|--------|-------|
| Şahin, N (2007)           | 0,520      | 0,445 | 0,588 | 11,527 | 0,001 |
| Dalgın, T. (2008)         | 0,720      | 0,652 | 0,776 | 13,855 | 0,001 |
| Morçin Erdoğan, S. (2012) | 0,670      | 0,572 | 0,749 | 9,930  | 0,001 |
| Terzioğlu, Ö. F. (2014)   | 0,730      | 0,628 | 0,807 | 9,562  | 0,001 |

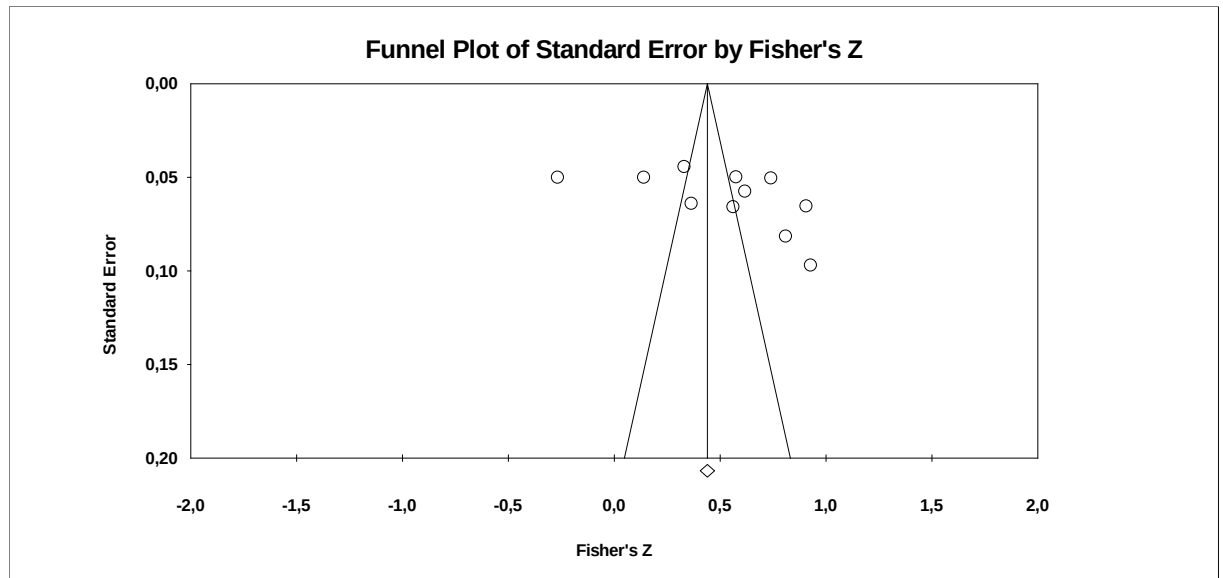
|                           |        |       |        |        |       |
|---------------------------|--------|-------|--------|--------|-------|
| Kardaş, S. (2016)         | 0,550  | 0,466 | 0,624  | 10,729 | 0,001 |
| Ayça, B. (2016)           | 0,350  | 0,235 | 0,455  | 5,697  | 0,001 |
| Bayraktar, U. (2017)      | 0,140  | 0,043 | 0,235  | 2,808  | 0,001 |
| Güvenen, Ö. A. (2018)     | 0,630  | 0,566 | 0,686  | 14,661 | 0,001 |
| Bayraktar, A.(2019)       | 0,320  | 0,240 | 0,396  | 7,460  | 0,001 |
| Bibican, Ç. (2019)        | 0,510  | 0,408 | 0,599  | 8,534  | 0,001 |
| Özkan, U.D. (2019)        | -0,260 | 0,349 | -0,166 | -5,302 | 0,001 |
| Sabit Etki Modeli Altında | 0,413  | 0,385 | 0,441  | 25,459 | 0,001 |

Genel etkiye ilişkin bulgular verildikten sonra, yayın yanlılığı olup olmadığı ile ilgili analizlere de bakılmalıdır. Yayın yanlılığı konusunda en çok bakılan ve güvenilir olduğu bilinen verilerden biri Tau-kare katsayısıdır. Tau-kare katsayısı gerçek etki büyüklüğünün varyansı şeklinde açıklanmaktadır. Tau katsayısının 1,00'e yaklaşması, iki uyruklu p-değerinin anlamlı bir farklılık oluşturmaması ( $p>0,05$ ) gerekmektedir (Dinçer, 2014:77-79). Örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisini araştıran bireysel çalışmaların yayın yanlılığına ait istatistikler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 4.** Meta Analizine Dâhil Edilen Araştırmaların Yayın Yanlılığı İstatistikleri

|                                                          |         |
|----------------------------------------------------------|---------|
| Kendall's S İstatistiği (P-Q)                            |         |
| Süreklilik düzeltmesi olmaksızın Kendall's tau katsayısı |         |
| Tau                                                      | 0,4000  |
| Tau için z değeri                                        | 1,71270 |
| P değeri (tek yönlü)                                     | 0,05338 |
| P değeri (çift yönlü)                                    | 0,10208 |

Tau katsayısının 0,4000,  $z=1,712$   $p=0,053$  değerine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgular araştırmalarda yayın yanlılığı olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bununla birlikte yayın yanlılığının olup olmadığı Şekil 1'de verilen Funnel Plot (Huni Grafiği) grafiği ile de anlaşılabilir.



**Şekil 1:** Etki Büyüklüklerinin Funnel Plot Grafiği

Şekil 1'e göre araştırmaya dâhil edilen 11 çalışmanın 6'sının etki büyüklüğünün dikey çizgisinin her iki tarafına simetrik bir şekilde yayıldığı ifade edilebilir. Ayrıca ağırlık merkezi bölgesinde birleştirilmiş etki büyüklüğü değerine yakın olduğu da söylenebilir. Çalışma sayısının az olması bu sonuca neden olmaktadır. Çalışmaların simetrik biçimde orta alanda yayılmaması ve etki büyüklüğü değerine yakın konumlanmaması yayın yanlılığının bulunabileceğinin bir işareti de olabilir (Borenstein vd., 2009).

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Literatürde, örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisini turizm sektöründe inceleyen ortalama sayıda çalışmanın olduğu görülmüştür. Bu ilişkiyi inceleyen çalışmaların bulgularını bütün bir şekilde ortaya çıkarmak için çalışma kapsamında meta analiz yöntemi kullanılmıştır. Meta analiz sonucuna göre, bu araştırmaya dâhil edilen çalışmaların homojen yapıda olduğu dolayısıyla sabit etkiler modeli altındaki etki büyüklüklerinin örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu söylenebilir. Çalışma sonuçları daha önce yapılmış bu iki yapıyı inceleyen meta analizi sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Örneğin Güleç ve Samancı (2018) çalışmalarında örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ortalama etki büyüklüğünün ( $r = .506$ ) anlamlı olduğunu ortaya koymuştur. Ancak yazarlar bu iki değişken arasındaki ilişkinin çalışma alanına göre önemli düzeyde değiştiğini de belirtmektedirler. Başka bir örnekle Shahjehan vd., (2019) yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çalışanların örgüte olan olumlu yaklaşımları bağlılığı artırmakta, örgütün çıkarları için daha fazla çaba göstermeyi ve işten tatmin olmayı sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığın artması, iş tatmini gibi olumlu iş çıktılarına dönüşebilmektedir (Akar ve Yıldırım, 2008). Bununla birlikte memnuniyet ve bağlılık arasındaki ilişki birçok olumsuz iş çıktısına da dönüşebilmektedir. Bu değişkenlerin her birinin işten ayrılma sürecine önemli derecede katkısı olduğu bilinmektedir (Tett ve Meyer, 1993:279). Bu noktada bu iki yapı arasındaki bağın güçlendirilmesi önemli görülmektedir. Bu bağın güçlendirilmesi turizm sektörü açısından bir takım zorluklar içermektedir. Sektörün önemli sorunlarından biri, çalışanların örgütsel bağlılıklarının düşük olmasıdır. Özellikle sezonluk hizmet veren işletmelerde örgütsel bağlılığın düşük olması işletmede arzu edilmeyen örgütsel sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Çalışanların iş tatmini arttıkça örgütsel bağlılıkları da artış göstermektedir (Liao vd., 2009). Shann, (1998:67) yaptığı çalışmada iş tatmininin örgütsel bağlılığın bir belirleyicisi olduğunu ve bunun örgütsel etkinlik için dikkate değer olduğunu belirtmektedir. Bu olumlu iş çıktılarından yanında iş tatmini; tükenmişlik (Öztürk vd., 2020); sosyal yalnızlık (Dönmez ve Topaloğlu, 2020), psikolojik şiddet (Karcioğlu ve Akbaş, 2010) ile de ilişkili bulunmuştur. Tüm bu ilişkilerden hareketle, iş tatmininin sağlanması, başta örgüte bağlılığı artırırken örgütün etkin ve verimli bir şekilde devamlılığı açısından iş tatminiyle ilgili olumsuz iş çıktılarından olumlu iş çıktılarına dönüştürülmesi gerektiğini düşündürmektedir. Bu noktada turizm sektöründe iş tatminini etkileyen unsurlardan biri olarak örgütsel bağlılık konusunun yöneticiler tarafından göz ardı edilmemesi gerekmektedir. İşletme yöneticileri örgütsel bağlılığı arttıracak sosyal faaliyetler, kurum aidiyeti, ekip ruhu çalışmalarına önem verebilir. Olumlu atmosfer başta iş tatmini olmak üzere diğer örgütsel çıktılar üzerinde de olumlu etki yaratacaktır.

İleride yapılacak çalışmalarda daha fazla çalışmanın analiz edilmesiyle gerçekleştirilebilir. Araştırmaya dâhil edilen tezler belirtilen anahtar kelimelerle sınırlıdır. Anahtar kelimeler çeşitlendirilerek konu genişletilebilir. Ayrıca örgütsel bağlılık ile diğer davranışsal çıktılar (performans, tükenmişlik, stres, örgütsel bağlılık vb.) arasındaki ilişkileri araştıran yayınlarla bir meta analiz çalışması yapılabilir. Örgütsel bağlılığın alt boyutları (duygusal, devam ve normatif), çalışmaya katılanların cinsiyetleri, eğitim durumları ve yaşları gibi değişkenler aracı değişken olarak alınarak yeni araştırma desenleri tasarlanabilir.

## Beyan

Makalenin tüm yazarlarının makale sürecine verdikleri katkı eşittir. Yazarların bildirmesi gereken herhangi bir çıkar çatışması yoktur.



## KAYNAKÇA

- Akar, C. ve Yıldırım, Y. T. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2): 97-113.
- Akgöz, S., Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Meta-Analizi, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(2): 107-112.
- Aksoy, A. ve Taşkaya, S. (2022). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Türkiye’de Sağlık Sektörü Çalışanları Perspektifinden Kapsamlı Bir Meta Analiz Çalışması, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 74: 151-169.
- Alkahtani, N. S., Iqbal, S., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B. and Haider, S. A. (2021). Impact of Employee Empowerment on Organizational Commitment Through Job Satisfaction in Four and Five Stars Hotel Industry, *Management Science Letters*, 11: 813-822.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1- 18.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1): 33-44.
- Ayça, B. (2016). *Otantik Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Aydogdu, S. and Asıkgıl, B. (2011). An Empirical Study of The Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention, *International Review of Management and Marketing*, 1(3): 43-53.
- Aytürk, N. (2019). *Örgütsel Davranış Örgütsel Kuramlar ve Uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bayrak Kök, S. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1): 291-317.
- Bayraktar, U. (2017). *Konaklama İşletmelerinde Çalışanlara Yönelik Rekreatif Faaliyetlerin Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığına Olan Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi, Kırklareli.
- Bayraktar, A. (2019). *Otel İşletmelerinde Uygulanan Mentorluk Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşte Kalma Niyeti Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi, Kırklareli.
- Bibican, Ç (2019). *Ankara’da Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Hizmet Verme Yatkınlığının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi Üzerindeki Aracı Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T. and Rothstein, H. R. (2009). *Introduction to Meta-Analysis*, Chichester: Wiley.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511): 55-74.
- Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M. and Khosravizadeh, O. (2019). Organizational Commitment, Job Satisfaction, Organizational Justice and Selfefficacy Among Nurses, *Journal of Nursing Practice Today*, 6(2): 83-90.
- Chen, C. F. (2006). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Flight Attendants’ Turnover Intentions: A note, *Journal of Air Transport Management*, 12: 274-276.

- Çakır, S. Y. ve Eğinli, A. T. (2010). *Memnun Çalışanlar (Çalışan İlişkileri Yönetimi) Memnun Müşteriler (Müşteri İlişkileri Yönetimi)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2): 23-39.
- Çelik, S., Dedeoğlu, B. B. and İnanır, A. (2015). Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations, *Ege Akademik Bakış*, 15(1): 53-63.
- Dalgın, T. (2008). *Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Dinçer, S. (2014). *Eğitim Bilimlerinde Uygulamalı Meta-Analiz*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Dönmez, G. F. ve Topaloğlu, C. (2020). Otel Çalışanlarında Algılanan Örgütsel Destek, İş Yeri Yalnızlığı ve İş Tatmini İlişkisi, *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2): 311-324.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile Tatmin Arasındaki İlkeler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1): 17-26.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2): 97-124.
- Fu, W., Deshpande, S. P. and Zhao, X. (2011). The Impact of Ethical Behavior and Facets of Job Satisfaction on Organizational Commitment of Chinese Employees, *Journal of Business Ethics*, 104: 537-543.
- Gedik, A. ve Üstüner, M. (2017). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi: Bir Meta Analiz Çalışması, *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(2): 41-57.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, *Ege Akademik Bakış*, 1(2): 37-56.
- Güleç, D. ve Samancı, S. (2018). The Relationship Between Organizational Commitment and Job Satisfaction A Meta-analysis of the Published Literature in Turkey, *The International Journal of Human and Behavioral Science*, 4(1): 9-21.
- Gunlu, E., Aksaraylı, M. and Şahin Perçin, N. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5): 693-717.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1): 48-75.
- Güvenen, Ö. A. (2018). *Otellerin Mutfak Bölümünde Yöneticiye Duyulan Güvenin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama: Antalya ve Çevresindeki Otel İşletmeleri Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Karcioğlu, F. ve Akbaş, S. (2010). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3): 139-161.
- Kardaş, S. (2016). *Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmin Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Liao, S., Hu, D. and 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*, 20(8): 1810-1826.

- Lipsey, M. W. and Wilson, D. B. (2001). Practical Meta Analysis, (Editor) Lipsey, M. W. & Wilson, D. B.: in *Applied Social Research Methods Series* (Vol. 49). California: Sage Publications.
- Luthans, F., Luthans, B. C. and Luthans, K. W. (2021). Organizational Behavior an Evidence-Based Approach. USA: Information Age.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). The Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Meyer, J. P. and Smith, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of Mediation Model, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4): 319-331.
- Morçin Erdoğan, S. (2012). *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi-Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Mottaz, C. J. (1989). An Analysis of the Relationship between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment, *The Sociological Quarterly*, 30(1): 143- 158.
- Ozturk, A. B., Hancer, M. and Im, J. Y. (2014). Job Characteristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Hotel Workers in Turkey, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23: 294-313.
- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini Ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, 13(1): 39-51.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Özkan, U. D. (2019). *Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmini Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Öztürk, Z., Çelik, G. ve Örs, E. (2020). Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik ve İş Doyumu İlişkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği, *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 6(2): 328-349.
- Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Shahjehan, A., Afsar, B. and Shah, S. I. (2019). Is Organizational Commitment-Job Satisfaction Relationship Necessary for Organizational Commitment-Citizenship Behavior Relationships? A Meta-Analytical Necessary Condition Analysis, *Economic Research*, 32(1): 2657-2679.
- Shann, M. H. (1998). Professional Commitment and Satisfaction Among Teachers in Urban Middle Schools, *The Journal of Educational Research*, 92(2): 67-73.
- Sökmen, A. (2019). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(2): 980-990.
- Terzioğlu, Ö. F. (2014) *Doğu Akdeniz Gıda İşletmelerinde İşgörenin Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çığ Üniversitesi, Mersin.
- Tett, R. P. and Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings, *Personnel Psychology*, 46: 259-293.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1): 91-99.

- Wang, I., Lin, H. Lin, S. and Chen, P. (2022). Are Employee Assistance Programs Helpful? A Look at The Consequences of Abusive Supervision on Employee Affective Organizational Commitment and General Health, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(4): 1543-1565.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1): 395-412.
- Yiing, L. H. and Ahmad, Z. B. (2009). The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance, *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.
- Yousef, D. A. (2017). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, 40(1): 77-88.



**Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**

2023, 7(1): 37-53

DOI: [10.29226/TR1001.2023.326](https://doi.org/10.29226/TR1001.2023.326)

ISSN: 2587-0785 Dergi web sayfası: <https://www.yepad.org>



## ARAŞTIRMA MAKALESİ

### **Restoran Çalışanlarının Becerilerine Yönelik Müşteri Algıları: Antalya Örneği**

Doç. Dr. Yeliz PEKERŞEN, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Turizm Fakültesi, e-posta: [yeliz.ulusan@gmail.com](mailto:yeliz.ulusan@gmail.com)

ORCID ID: [0000-0003-4769-7717](https://orcid.org/0000-0003-4769-7717)

Dr. Öğr. Üyesi Gürkan ALAGÖZ, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu, e-posta: [galagoz@erzincan.edu.tr](mailto:galagoz@erzincan.edu.tr)

ORCID ID: [0000-0002-7446-6220](https://orcid.org/0000-0002-7446-6220)

Yüksek lisans öğrencisi Murat TAKKACIGİL, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, e-posta: [takkacigilmurat@gmail.com](mailto:takkacigilmurat@gmail.com)

ORCID ID: [0000-0002-6606-8812](https://orcid.org/0000-0002-6606-8812)

## **Öz**

Küreselleşen dünyada çalışan insan sayısının artmasıyla ev dışında gerçekleştirilen sosyal aktiviteler yaygın hale gelmiştir. Bir sosyalleşme aracı olarak da görülen restoranlar günümüzün en popüler ticari ve rekreasyon mekanları olarak nitelendirilmektedir. Restoran işletmelerinin servis bölümü müşterilerle doğrudan iletişim kuran bölümlerden birisi olup, bu bölüme alınacak işletme personelinin düzgün diksiyon, kibar ve sabırlı bir kişilik, sorun çözme yeteneği gibi özelliklere sahip olması arzu edilebilmektedir. Bu araştırma ile restoran müşterilerinin personellerin becerilerine yönelik algılarını ölçmek ve işletme çalışanlarının yeterlilik düzeylerinin saptanması amaçlanmaktadır. Hizmet kalitesi bağlamında araştırma Antalya Muratpaşa'daki restoranları tercih etmiş olan müşteriler üzerinde yapılmıştır. 400 kişiyle yapılan anket sonucunda çalışan bilgi ve iletişim boyutu, problem çözme ve iş becerisi ve çalışanın müşteriye olan tutumunda, bölge restoranlarında çalışan performansının yüksek olduğu görülmektedir. Müşterilerin cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir gibi değişkenlere göre algı düzeylerinin farklılaştığı eğitim seviyesine göre ise algı düzeylerinin farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca müşterilerin restorana gitme sıklığı ve restorana kiminle gittiğine göre çalışan becerilerini değerlendirmeleri farklılık göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Restoran İşletmeleri, Çalışan Becerileri, Müşteri Algıları, Çalışan Davranışları, Hizmet Kalitesi

**Makale Gönderme Tarihi:** 29.12.2022

**Makale Kabul Tarihi:** 7.3.2023

**Önerilen Atıf:** Pekerşen, Y., Alagöz, G., Takkacıgil, M. (2023). Restoran Çalışanlarının Becerilerine Yönelik Müşteri Algıları: Antalya Örneği, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 37-53.

© 2023 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.



## RESEARCH PAPER

### **Restaurant Customers' Perceptions About Employees' Skills: The Case of Antalya**

Assoc. Prof. Dr. Yeliz PEKERŞEN, Necmettin Erbakan University, Faculty of Tourism, e-mail: [yeliz.ulusan@gmail.com](mailto:yeliz.ulusan@gmail.com)

ORCID ID: [0000-0003-4769-7717](https://orcid.org/0000-0003-4769-7717)

Assist. Prof. Dr. Gürkan ALAGÖZ, Erzincan Binali Yıldırım University, Vocational School of Tourism and Hotel Management, e-mail: [galagoz@erzincan.edu.tr](mailto:galagoz@erzincan.edu.tr)

ORCID ID: [0000-0002-7446-6220](https://orcid.org/0000-0002-7446-6220)

Graduate Student Murat TAKKACIGİL, Necmettin Erbakan University, Social Sciences Institute, e-mail: [takkacigilmurat@gmail.com](mailto:takkacigilmurat@gmail.com)

ORCID ID: [0000-0002-6606-8812](https://orcid.org/0000-0002-6606-8812)

#### **Abstract**

With the increase in the number of people working in the globalizing world, social activities outside the home have become common. Restaurants, which are also seen as a means of socialization, are described as the most popular commercial and recreational venues today. The service department of restaurant businesses is one of the departments communicating directly with customers, and it is expected that the personnel to be recruited to this department should have features such as proper diction, a polite and patient personality, and problem-solving skills. In this study it is aimed to measure the restaurant customers' perceptions about the employees' skills and to determine the proficiency levels of the business employees. In the context of service quality, a survey was conducted on customers who preferred à la carte restaurants in Muratpaşa district of Antalya. According to the data obtained from 400 customers preferring a la carte restaurants, it was found that the performance of the employees in the regional restaurants is high in terms of knowledge and communication, problem solving and business skills, and attitude to the customer. It was also determined that the customers' perceptions differed according to variables such as gender, age, marital status, income, but their perceptions about the education level did not differ. It was also concluded that customers' evaluation of employee skills differs according to the frequency of going to the restaurant and who they go to the restaurant with.

**Keywords:** Restaurant Businesses, Employee Skills, Customer Perceptions, Employee Behaviors, Service Quality

**Received:** 29.12.2022

**Accepted:** 7.3.2023

---

**Suggested Citation:** Pekerşen, Y., Alagöz, G., Takkacıgil, M. (2023). Restaurant Customers' Perceptions About Employees' Skills: The Case of Antalya, *Journal of Management, Economic and Marketing Research*, 7(1), 37-53.

© 2023 Journal of Management, Economic and Marketing Research

---

## GİRİŞ

Küreselleşmenin etkisiyle rekabetin yoğun olarak yaşandığı işletmelerin başında restoranlar gelmektedir. Kimi restoranlar rakipleriyle arasındaki farklılıkları ortaya koyabilmek için mutfakta kullandığı ürünlerden, çalışan personelin davranışına kadar özel bir çaba göstermekte ve işleyişini bu doğrultuda sürdürmektedir (Taşdağı ve Güçer, 2016: 1121). Restoran işletmelerinde hizmet kalitesinin en önemli ölçütü müşterilerdir. Bu bağlamda müşteri istek ve beklentilerini anlamak oldukça önemli hale gelmektedir (Hopf, 2018: 67). Müşterilerin bilinçaltında işletme hakkında olumlu fikirlerin oluşturulması ve tekrar tercih edilebilirliğin sağlanabilmesi için en profesyonel hizmetin sunulması gerekmektedir (Alananzeh vd., 2019: 258). Bu kaliteli hizmetin oluşabilmesi için de çalışan personelin gerekli beceri ve yetkinliklerle donatılması, doğru işe doğru çalışanların alınması elzemdir.

Salt yemek tüketimi için restorana gitmeyen müşterilerin çalışanlara yönelik bazı beklentileri bulunmaktadır. Çalışanın temizlik ve titizliği, hızlı, aktif çalışması, etkili bir iletişim gücü ve restorana ait ürünlerin tamamı hakkında bilgiye sahip olma bu beklentilerin başında gelmektedir (Albayrak, 2013: 27). Beklentilerin ortaya konulmasındaki temel hissiyat, müşterilerin kusursuz bir yemek yeme deneyimine sahip olmak istemesinin yanı sıra rahatlatıcı, farklı bir atmosferde yer almak ve bütün unsurları eksiksiz bir biçimde yaşama isteğidir. Dolayısıyla işletmelerde özellikle müşteri memnuniyetine odaklanarak misafirlerin sürekliliğini sağlama esası personel ve davranışları ile de ilişkilidir (Devrani, 2014: 138). Restoran çalışanlarının sahip olduğu beceriler hem müşterilere hem de işletmeye de önemli katkılar sağlamaktadır. Temel beceri ve yetkinliklere sahip çalışanlar sayesinde işletme uzun vadede karlılık elde edebilmekte, rekabette atılım sağlayarak ön plana çıkabilmekte ve marka itibarını güçlendirebilmektedir (Blodgett vd., 1995: 31). Dolayısıyla bir restoran işletmesinin rekabet ettiği diğer firmalarla aralarındaki en büyük farkın çalışanlar olduğunu söylemek mümkündür. Bu araştırmada restoran çalışanlarının beceri düzeylerinin ölçülmesi ve müşteri memnuniyetinde ne derece etkisinin olduğunun ortaya koyulması amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini Antalya-Muratpaşa ilçesinde yer alan alakart restoranlardan hizmet almış olan müşteriler oluşturmaktadır. Muratpaşa ilçesi merkez ilçelerden birisi olması nedeniyle tercih edilmiştir. Araştırmada müşteri algılarından yola çıkılarak işletmelerin çalışanlarına yönelik gerekli eğitim ve tedbirleri sağlaması ve neticesinde daha kaliteli hizmet sunulması arzu edilmektedir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Restoran İşletmeleri

Restoran, insanların bulunduğu yerden hareket ederek geçici süre ile seyahat ettikleri bölgelerde veya yaşanan çevrede fizyolojik bir ihtiyaç ve yiyecek tüketimini sağlayan, bu tüketimden kar elde eden işletmelere verilen isimdir (Sökmen, 2003: 20). Restoran işletmeleri diğer hizmet sektörüne bağlı kuruluşlardan farklı olarak, sanat, gelenek, lezzet ve deneyim felsefesini bir arada bulundurmaktadır. Restoranlar insanlar için sadece bir tüketim alanı olarak görülmemekte aynı zamanda sosyalleşme ortamının sağlandığı yerler olarak da tarif edilmektedir. Bu yerlerde misafirler, yemek tüketiminin yanı sıra farklı kişilerle tanışma, eğlenme, hoş atmosfer ve yeni yemek tadımı gibi deneyimler gerçekleştirmek isteyebilmektedir (Gheribi, 2017: 153). Restoranlarda tüketim olgusu bireylerin önemli bir sosyalleşme aracı olarak da görülebilmektedir (Avcıkurt vd., 2007: 2). Restoranda yemek yemek bireyin hem fizyolojik ihtiyacını karşılamakta hem de sosyalleşme isteğini yerine getirmektedir. Vakitten tasarruf sağlanması ve ekonomiklik gibi nedenler de dışarda yemek yeme eğilimini daha cazip hale dönüştürmüştür (Narine ve Badrie, 2007: 20).

Çalışan davranışı; servisin hızı ve çalışanların iletişimi olarak ikiye ayrılmaktadır. Mutfak personeli yemek hazır olduktan sonra ürünü servis personeline teslim etmekte ve misafire ürünün sunumu yapılmaktadır. Bu süreçte yemeğin soğumaması ve tahmin edilen süre aralığında servisinin yapılması gerekmektedir (Kivela, 1997: 116). Restoran çalışanlarının misafirlerle olan iletişimi ise işletmenin tercih edilebilirliği ve karlılığı açısından büyük önem arz etmektedir. Hatta işletmelerin varlığını sürdürebilmesi adına personellerine yönelik iletişim becerileri eğitimi verilmesi bu süreci hızlandıracaktır. Misafirlerin iletişim esnasında personelden nazik ve kibar olma, düzgün bir dil ile

konuşma gibi beklentileri bulunabilmektedir (Büyükyılmaz ve Apak, 2019: 69). Hizmet sektöründe üretim ile tüketimin aynı anda oluşu insanları karşı karşıya getirmekte ve iletişim kaçınılmaz hale gelmektedir. Dolayısıyla çalışanların hem iletişim becerilerinin güçlü hem de güler yüzlü, dinamik olması ve yaptığı işten keyif alması gerekmektedir. Misafirler de bu duruma bağlı olarak ciddiyet ile görevini yerine getiren çalışanlara yönelik saygı duyma ve takdir etme algısı oluşabilmektedir (Cinnioğlu ve Saçlı, 2019: 1170).

Restoran işletmelerinde şikâyetlerin veya geri dönüşlerin göz önünde bulundurulması, müşterilerin işletmeye sadık hale gelmesi, karlılığın artması ve firma imajının güçlenebilmesi yönünden gereklidir (Albayrak, 2013: 26). Rekabetin günden güne artması, işletmelerin yeni müşteri kazanımı ve mevcut müşterileri de elde tutma çabası içerisinde girmesine neden olmaktadır (Blodgett vd., 1995: 31). Yiyecek ve içeceğin lezzetinde problem olması, yemeğin soğuk gelmesi, yemek sunumunun hoş olmaması, fiyatın abartılı olması (Sökmen, 2010: 235-236) gibi olumsuz durumlar sonucunda müşterilerin işletmeye yönelik tavırlarında değişimler meydana gelebilmektedir (Albayrak, 2013: 32). Bu faktörler dışında misafirler çalışanlardan titizlik, giyim kuşam, temizlik ve üslup gibi hususlarda daha fazla özen isteyebilmektedir. Çalışanlar üzerinde beklenen tüm bu davranış şekilleri müşterinin işletmeye yönelik seçim ve algılarında olumlu ya da olumsuz etkiler oluşturabilmektedir (Tombs ve McColl-Kennedy, 2003: 455).

### **Restoranların Sınıflandırılması**

Restoran işletmeleri, insanlara ev dışında yiyecek içecek tüketimi imkânı sunan ticari yerler olarak tanımlanmaktadır (Ali ve Nath, 2013: 198). Ticari olarak hizmet veren yiyecek içecek işletmelerine; oteller, restoranlar ve kafeler örnek verilebilmektedir (Edwards ve Causa, 2009: 3). Restoran türleri tüketicilerin talepleri ve beklentileri doğrultusunda; fast food, geleneksel, temalı, lüks ve diğer restoranlar olmak üzere beş farklı kategoride ele alınmaktadır (Canziani vd., 2010: 2). Kılınç ve Çavuş (2010) restoranların mali güçlerine ve özelliklerine göre kategorilere ayrıldığını ifade etmektedir. Buna göre işletmeler; bağımsız ve zincir restoranlar, büyük ve orta ölçekli restoranlar olarak sıralanırken özelliklerine göre de lüks restoranlar, etnik restoranlar, temalı restoranlar ve hızlı servis restoranları şeklinde kategorize edilmektedir. Bağımsız restoranlar, alanında deneyimli bir aşçı, şef veya işletmeci tarafından kurulmaktadır. Bu işletmelere kafeler, barlar ve kebab salonları örnek olarak gösterilebilir (Denizer, 2005: 9). Temalı restoranlar bir bölgeye ait hava ve atmosferin başka bir yerdeki restoranın dekorasyonu ile değiştirilerek halka sunulması olarak ifade edilebilmektedir. Bu atmosferin değişikliği ile bireylerin ilgisini ve merakını çeken tema kafelerine “Hard Rock Cafe” örnek verilebilir (Heung, 2002: 2). Etnik restoranlar ise çoğu kişi tarafından bilinen ancak diğer kültürlerden tamamen farklı olan milletlerin yaşam tarzlarının ve geleneklerinin yansıtıldığı işletmelerdir. Bu işletmelerde o millete ve kültüre ait baharatlar, yiyecekler kullanılırken dekoratif olarak o kültüre has eşyalar müşteriler tarafından görülüp incelenebilmesi adına sergilenmektedir (Jang vd., 2010: 663).

Kim ve Geistfeld (2003)’e göre restoranlar ise hızlı ve yavaş servis sunan işletmeler olarak ikiye ayrılmaktadır. Yavaş servis sunan işletmelerin hızlı yemek servisi sunan işletmelere göre daha pahalı olduğu ifade edilmiştir. Buna bağlı olarak hızlı servis restoranlarında tüketim yapan bireylerin asıl amacının yemek yapmaktan kaçınmak ve düşük maliyet ile doyumluk hissine ulaşmak olduğu ifade edilmektedir. Yavaş yemek servisi sunan işletmelere ise özel bir süre ayrılması gerektiğinden bir boş zaman aktivitesi olarak nitelendirilebilmektedir. Ottenbacher ve Harrington (2009: 525) hızlı servis sunan işletmelerin daha ucuz olmasının yanı sıra menülerinde sınırlı seçimin olmasıyla da yavaş yemek servisi sunan işletmelerden farklılık gösterdiğini ifade etmiştir.

### **Restoranların Tercih Edilme Nedenleri ve Seçim Kriterleri**

İnsanların en temel ihtiyaçlarından birisi olan yeme olgusu günümüzde evde ve ev dışında restoranlarda yapılan tüketimler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Restoranda yapılan tüketimler bireyin zamandan tasarruf etmesinin yanı sıra keyifli vakit geçirmesine, yeni yiyecekleri deneyimleyebilmesine, kutlama ve iş toplantılarında fayda sağlayabilmesine olanak vermektedir (Park, 2004: 89). Restoranlarda tüketim olgusu sosyal bir olay olarak nitelendirilmektedir (Edwards, 2013: 227).



Ev dışı yemek tüketiminin artışında sosyal statülerin değişimi ve ekonomik gelişmelerin de büyük katkısı vardır (Cullen, 1994: 11). Gelişen kültür sayesinde insanların restoranlarda yemek yemeye yönelik talep düzeyi artış göstermiş ve yiyecek içecek işletmeleri daha yaygın hale gelmiştir (Ertürk, 2018: 1204).

Tüketicilerin restoran seçimi yaparken tercihe dayalı birçok kriteri esas aldığı ifade edilebilmektedir (Harrington vd., 2011: 273). Bu kriterler müşterinin restoranlara yönelik seçim faktörlerini yani işletme özelliklerini ifade etmektedir (Özdemir, 2010: 220). Restoran seçiminde tüketicilerin genel beklentileri arasında; yemek çeşitliliği, otopark, içecek çeşitliliği (alkollü içecekler), geniş alan, ortamın çekiciliği, çocuklar için oyun alanı, hesap ödemelerinde kolaylık gibi faktörlerin önemli bir yer tuttuğu söylenebilmektedir (Tripp vd., 1995: 43; Pettijohn vd., 1997: 5). Kivela vd. (2000)'e göre tüketici beklentilerinin karşılanması ve bu sayede memnuniyetin de sağlanmasıyla müşteri daha sonra tekrardan aynı restorana tercih edebilmektedir. Tüketicilerin restorana gitme amacı da restoran seçiminde büyük rol oynamaktadır. İş yemeği, kutlamalar, sosyalleşme, ucuz ve hızlı yemek gibi nedenlerle restoranlarda tüketim sağlayan bireylerin tercihleri de bu amaçlara göre şekillenmektedir. Hızlı ve ucuz bir tüketim sağlamak isteyen bireyin fast food restoranlarını tercih etmesi bu duruma örnek verilebilmektedir (Upadhyay vd., 2007: 8).

### **Restoran Çalışanlarının Misafirlere Yönelik Davranışları ve Becerileri**

Geçmişten günümüze restoranlarda tüketim olgusu hep var olan bir aktivitedir. Ancak son yıllarda bu aktivitenin tüm dünyada daha da yaygınlaşması ve popülerliğinin de artması ile işletmelerin rekabete girmesi ve müşterileri memnun ederek onların sadakatini kazanmak için çalışmalar yapması kaçınılmaz olmuştur (Barber vd., 2011: 329). Yiyecek içecek işletmeleri (restoran, kafe, bar, otel) çok sayıda müşteriye yönelik hizmet sunması nedeniyle emek yoğun bir alandır (Riley, 1991: 73). Yiyecek içecek işletmelerinde ürünlerin hizmetinde aktif rol oynayan çalışanların iletişim becerileri tüketicinin ve işletmenin memnuniyeti açısından büyük önem arz etmektedir. İşletmede ürün ile alakalı bir sorun meydana geldiğinde çalışanın üst düzey iletişim becerisi önemli kriz anlarında sorun çözerek müşteriye memnun edecek, kuruma fayda ve karlılık sağlayacaktır (Sigala, 2003: 1225). Ayrıca çalışanların müşteri odaklı ve konuksever olması da önemlidir. Örneğin, bir restoranda yapılan yemeğin sunumu, lezzeti, personelin dış görünüşü, servis hızı müşterinin beklentisini karşılayamayabilir. Müşteri aynı zamanda servis personelinin güler yüzlü olmasını da isteyebilmektedir (Güven, 2010: 287).

Birçok araştırmacı çalışanları ürün ve hizmetler hakkında bilgisi, mesleki bilgi seviyesi, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hevesi, hızlı, temiz ve düzenli, eğlenceli, samimi, yardımsever, güler yüzlü ve profesyonel davranışlar göstermesi gibi hizmet davranışları ölçütleriyle değerlendirmiştir (Becker vd., 1999; Akbaba, 2006; Baker vd., 2013). Yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların misafirlere yönelik davranışları, müşterinin gelecekte aynı işletmeyi tekrar tercih edip etmeyeceğine yönelik algısını da etkileyebilmektedir (Ha ve Jang, 2010: 521). Ayrıca çalışanların işinin ehli olması ve çalıştıkları departmana yönelik becerilerinin gelişmiş olması da restoran müşterileri adına önemli bir gelişmedir (Chow vd., 2007: 699).

Her işletmenin misyonu ve vizyonu bulunmaktadır. Bu doğrultuda yapılan faaliyetlerde iletişimin etkili biçimde yönetimi, işletmenin hedeflerine en doğru biçimde ulaşmasını sağlayabilmektedir (Arnold ve Silva, 2011: 156). Faaliyetlerinde başarı gösteren işletme çalışanlarının müşterilerle olan diyalogları da bu başarıya da etkin bir role sahiptir (Kupritz ve Cowell, 2011: 57). İletişim becerisi, kişinin duygu, düşünce, davranış ve bağlılığını doğru biçimde aktarma olarak ifade edilebilmektedir. Öte yandan karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerini anlayarak onunla empati kurma, fikirlerini tartma, özetlemeler yapma ve sorular sorma gibi tutumlar iletişim becerisi olarak tanımlanabilmektedir (Korkut, 1996: 46). Bu tür iletişim becerilerine sahip çalışanların; yöneticilerle, müşterilerle ve çalışma arkadaşları ile sorun yaşama ihtimali azalmaktadır (Arat ve Summak, 2017: 224).

Restoran müşterileri deneyimleri esnasında birtakım beklentiler içerisinde olmaktadır. Bunlardan bazıları; yemeğin soğuk gelmemesi (Sökmen, 2010: 235-236) ortamın çok sıcak veya soğuk olmaması, ortamda ferahlık ve rahatlık duygusunun oluşması (Westerterp- Plantenga, 1999: 793), ışıkların ne çok

fazla ne de aşırı loş olmaması (Knez ve Kers, 2000: 820), yemek tüketim alanlarının temiz olması (Johns ve Howard, 1998: 249), çalışanların restoran ve ürün hakkında yeterli bilgi ve donanıma sahip olması (müşteri tarafından sorulan her türlü soruya kısa ve net bir şekilde cevap verebilme yeteneği) ve personelin müşterilere yardımcı olmaya istekli olmasıdır (Cronin ve Taylor, 1992: 56). Ayrıca giyim kuşamın temiz, özenli olması, düzgün bir diksiyona sahip olma ve müşteriye nazik davranma da arzu edilen yeterliliklerdendir (Tombs ve McColl- Kennedy, 2003: 455).

Müşterilerin bir işletmeye yönelik olumlu duygular hissetmesi, o restorana faydalı davranışlar göstermesini de sağlayabilmektedir. Bu davranışlar işletmeye yönelik geri bildirim sağlama, tolerans gösterme, başka müşterilere önerme ve yardımseverlik şeklinde nitelendirilmektedir (Groth, 2005: 8). Geribildirim, bir işletmenin ne kadar kusursuz ve hatasız olursa olsun daima ihtiyaç duyduğu bir destek biçimidir. Geribildirim yapan müşteriler düzenli olarak gittikleri restoranlarda yaşadıkları hazzın sürdürülebilmesini umut ederek işletmeye yardımcı olmayı amaçlamaktadır (Bettencourt, 1997: 384). Tolerans gösterme, işletmeye gelen misafirlerin deneyimlerinde yaşadıkları bazı aksaklıklarda (sipariş gecikmesi, yemeğin soğuk gelmesi) işletmenin bu durumu telafi etmesi karşılığında göstereceği sabır ve anlayış durumu olarak açıklanmaktadır. Tolerans sahibi müşteriler, restoran çalışanları tarafından memnuniyeti en çok önemsenen kişilerdir (Lengnick-Hall, 1996: 791). Aldığı hizmeti başkalarına da önerme davranışını gösteren kişi bağlılık duygusuna sahip sadık müşteri olmak için güçlü bir adaydır (Özer ve Günaydın, 2010: 132). Yardımseverlikte ise müşterilerin birbirlerine yardımı söz konusudur. Bu davranış biçiminde restoran müşterileri sorumluluk alarak diğer müşterilerin ihtiyaçlarına beklentisiz bir şekilde karşılık vermektedir (Yi vd., 2013: 341).

#### **Çalışan Becerileri ve Hizmet Kalitesi İlişkisi**

Njite vd. (2008) birinci sınıf restoranlarda deneyim edinmiş 10 kişi ile derinlemesine görüşme yapmış ve birinci sınıf restoranların tercih edilmesinin ana sebeplerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu çalışmayla müşteri ve personel ilişkilerinin iletişimde elzem olduğu bunun yanı sıra yemeğin lezzeti ve atmosferin kalitesinin de restoran tercihinde etkin rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Barber ve Scarcelli (2010) ABD'nin Güneybatı'sında restoranlardaki servis kalitesinin ölçülmesine yönelik anket yapmıştır. Sonuç olarak restoran müşterilerinin çalışanlardan genel beklentilerinin; nazik ve kibar olma, düzgün bir diksiyon ve hitabet gücüne sahip olma olduğu ifade edilmiştir. Zhang vd. (2013) Çin'in Pekin şehrinde faaliyet gösteren restoranlarda deneyim sahibi olmuş bireylerin Dianping.com sitesinde yaptığı değerlendirmeleri gözlemlemiştir. Dianping.com'dan 1560 restoranın yorumları incelenerek yapılan değerlendirmeler analiz edilmiştir. Çalışmada personel davranışı, işletmenin çevresi ve yemeklerin kalitesi faktörlerinin müşteri memnuniyetine olan doğrudan veya dolaylı etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma ile müşteri memnuniyetine etki eden en önemli şeyin personel davranışları olduğu yemek lezzeti ve fiziksel çevrenin ikinci planda kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Albayrak (2013) İstanbul ilinde faaliyet gösteren birinci sınıf restoranlarda yemek deneyimi olan müşterilerle anket çalışması yapmıştır. Bu çalışmayla işletme misafirlerinin yaşadığı sorunlar ve sorunlara yönelik şikâyetlerin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Anket sonucunda müşterilerin en çok çalışanların davranışlarından kaynaklı problemler yaşadıkları aktarılmıştır. Bilgin ve Kethüda (2017) Bartın ilinde faaliyet gösteren bir restoran işletmesini ziyaret etmiş olan müşteriler ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada restoran müşterilerinin işletmedeki hizmetin kalitesine bağlı olarak memnuniyet derecelerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Anket çalışmasıyla müşterilerin restoranlarda empati, güven hissiyatı ve işletmenin fiziksel yapısına önem verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bayram (2017) İstanbul ilinde faaliyet gösteren birinci sınıf restoranlarda deneyim edinmiş bireylerin tripadvisor.com adlı sitede yaptığı değerlendirmeleri ele almıştır. Çalışmada 27.720 tüketicinin değerlendirmesi analiz edilmiştir. Bu bağlamda tüketicilerin restoranlara ve hizmetlerine yönelik algılarını ölçmek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda tüketicilerin restoranlarda yemeklerin lezzeti, personelin kalitesi ve atmosferin hoşnutluğunun restoran tercihinde büyük rol oynadığı dile getirilmiş ancak elde edilen deneyimlere bakıldığında ödenen ücretin karşılığının alınmadığı ifade edilmiştir. Ayaz ve Sünbül (2018) İzmir'de 20 yerli turist ile yaptığı derinlemesine mülakat çalışmasında restoran işletmelerini tercih eden bireylerin beklentilerini, algılarını ve deneyimlerini ölçmeyi amaçlamıştır. Bu

çalışmayla yerli turistlerin restorana yönelik beklentilerinin, atmosfer, yiyecek çeşitliliği, hizmet, fiziki yapı ve malzemeler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Soylu ve Taştan (2020) Mersin ilinde ikamet eden restoran müşterileriyle anket çalışması gerçekleştirmiştir. Restoran müşterilerinin işletmeye ve çalışanlara yönelik algılarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışma sonucunda restoranın atmosferinin, personelin temizliğinin ve servis çalışanlarının davranışlarının işletmeye yönelik ve çalışanlara yönelik olumlu algıların oluşmasında etken rol oynadığı ortaya koyulmuştur.

## YÖNTEM

Restoran işletmelerinde müşterilerin seçimlerini doğrudan etkileyen faktörlerin başında çalışanlara ilişkin konular gelmektedir. Çalışanların iletişim yeteneği, mesleki bilgi ve becerisi, hizmetin hızı ve kalitesi, müşterilere karşı tutum ve davranışları müşteri memnuniyetini etkileyen önemli hususlardır. Müşterilerin kendilerini değerli ve özel hissetmeleri, işletmeyi yeniden tercih etmeleri ve tavsiye etmelerinin sağlanabilmesi için çalışan-müşteri ilişkisinin yönetimi restoran yöneticilerinin ilgilenmesi gereken konular arasındadır. Servisin hızı ve müşteri ile olan doğru iletişim, konuşma becerisi ve işletmeyi tercih edilebilir kılma açısından çalışanın becerileri büyük önem arz etmektedir. Şöyle ki hizmet sektöründe çalışan müşteri ilişkileri üründen alınan memnuniyeti ve duyulan hazzı doğrudan etkilemektedir. İlişkisel pazarlama hususlarının önemsendiği bu sektörde çalışan davranışının müşteri gözünden değerlendirilmesi ve varsa eksik/hatalı yönlerin tespit edilmesi, bu çalışmanın amacıdır. Nitekim Güneş (2018) Antalya'yı ziyaret eden yabancı turistlerin yiyecek içecek olanaklarına yüksek düzeyde önem atfettiklerini ve korunması gereken destinasyon kalitesi unsurlarından biri olduğunu belirtmiştir. Bir durum tespiti niteliğindeki bu çalışmada, müşterilerin gözünden çalışan davranışlarının analizi için yapılmıştır. Bu çalışma ile işletmelerin ve çalışanların eksik olan yönlerinin tamamlanarak kusursuz hizmetin oluşturulmasına katkı sağlanabilecektir. Ayrıca çalışmada restoran müşterilerinin demografik değişkenlere göre çalışan becerilerini algılama düzeyinin farklılaşp farklılaşmadığının bilinmesi açısından aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

*H<sub>1</sub>: Müşterilerin cinsiyetlerine göre çalışan becerileri algıları anlamlı farklılık göstermektedir.*

*H<sub>2</sub>: Müşterilerin yaşlarına göre çalışan becerileri algıları anlamlı farklılık göstermektedir.*

*H<sub>3</sub>: Müşterilerin medeni durumlarına göre çalışan becerileri algıları anlamlı farklılık göstermektedir.*

*H<sub>4</sub>: Müşterilerin eğitim durumlarına göre çalışan becerileri algıları anlamlı farklılık göstermektedir.*

*H<sub>5</sub>: Müşterilerin gelir düzeylerine göre çalışan becerileri algıları anlamlı farklılık göstermektedir.*

*H<sub>6</sub>: Müşterilerin restorana kiminle gittiklerine göre çalışan becerileri algıları anlamlı farklılık göstermektedir.*

*H<sub>7</sub>: Müşterilerin restoran gitme sıklığına göre çalışan becerileri algıları anlamlı farklılık göstermektedir.*

Veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formunda, yedi sorudan oluşan kişisel bilgi formu ve müşterilerin restoran çalışanlarının becerilerine yönelik algılarını ölçmek için Avcı ve Sayılır (2006) tarafından geliştirilen 17 ifadeden oluşan ölçekten faydalanılmıştır. Bu ölçek "Kesinlikle Katılmıyorum=1" "Katılmıyorum=2" "Kararsızım=3" "Katılıyorum=4" "Kesinlikle Katılıyorum=5" şeklinde 5'li Likert tipi bir ölçektir. Araştırmanın evrenini Antalya-Muratpaşa ilçesinde yer alan alakart restoranlardan hizmet almış olan müşteriler oluşturmaktadır. Bu kapsamda alakart restoranlardan hizmet alan tüm müşteriler araştırma evreni olarak belirlenmiştir. Öncelikli olarak bölgede yaşayan ve araştırma kapsamına giren kişilerden veri toplanması amaçlanmıştır. Ayrıca bölgede yemek deneyimi yaşamış olan diğer ziyaretçilerden de veri alınmıştır. Araştırma evrenini kestirebilmek mümkün olmadığı için sınırsız evren olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamda 10.000 üzeri evrenlerde %95 güven aralığında ulaşılması gereken olan örneklem sayısı 384 kişidir (Ural ve Kılıç, 2018). Muratpaşa Antalya'nın tarihi ve turistik açıdan potansiyeli yüksek bir ilçesidir. Merkez ilçelerden birisi olması, mevsimsel yoğunlaşmanın diğer ilçelere göre daha az olması, Lara, Kaleiçi gibi Antalya'nın önemli turizm alanlarının bu ilçe sınırları içerisinde yer alması, ayrıca nüfus olarak Antalya'nın en büyük ilçelerinden birisi olması (TÜİK, 2022) nedeniyle araştırma kapsamına alınan müşteriler buradaki lüks alakart restoranlardan hizmet almış kişilerden seçilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemiyle restoran

müşterilerine yönelik olarak 1 Ekim 2022- 25 Kasım 2022 tarihleri arasında 420 müşteriyle yüzyüze ve çevrimiçi anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu anketlerden 412'si değerlendirmeye alınmış ve analiz sürecine 400 anket dâhil edilmiştir. Ulaşılan örneklem büyüklüğünün evreni temsil eder nitelikte olduğu düşünülmektedir. Araştırma için gerekli etik kurul izni Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulunun 22/09/2022 tarihli ve 09/07 karar/sayı numarası ile alınmıştır.

## BULGULAR

### Demografik Bulgular

Katılımcılara ilişkin bulgular Tablo 1'de verilmiştir. Katılımcıların %49,8'i erkeklerden, %50,2'si kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %24,5'i 18-24, %27'si 25-34, %14,3'ü 35-44, %23'ü 45-54 ve %11,3'ü 55 ve üzeri yaş aralığında yer almaktadır. Yarisından fazlası evli katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların aldığı %38,5'i lisans düzeyinde, %24'ü ise lisansüstü düzeyde eğitim almıştır. Restorana kiminle gittiklerine ilişkin soruya katılımcıların %33,8'i arkadaşlarıyla, %26'sı ailesi ve çocuklarıyla gittiğini belirtmişlerdir. Restoran gitme sıklığıyla ilgili soruya ise katılımcıların %26,3'ü ayda bir veya daha az, %41,8'i ayda 2-3 kez ve %32'si ise ayda 4 veya daha fazla kez gittikleri şeklinde yanıt vermişlerdir.

**Tablo 1. Demografik Bilgiler**

| Cinsiyet            | n   | %    | Eğitim Durumu                 | n   | %    |
|---------------------|-----|------|-------------------------------|-----|------|
| Kadın               | 201 | 50,2 | İlkokul                       | 26  | 6,5  |
| Erkek               | 199 | 49,8 | Ortaokul                      | 36  | 9    |
| Yaş                 | n   | %    | Lise                          | 44  | 11   |
| 18-24               | 98  | 24,5 | Önlisans                      | 44  | 11   |
| 25-34               | 108 | 27   | Lisans                        | 154 | 38,5 |
| 35-44               | 57  | 14,3 | Lisansüstü                    | 96  | 24   |
| 45-54               | 92  | 23   | Restorana Kiminle Gidersiniz? | n   | %    |
| 55 yaş ve üzeri     | 45  | 11,3 | Yalnız                        | 40  | 10   |
| Medeni Durum        | n   | %    | Eşimle                        | 95  | 23,8 |
| Evli                | 231 | 57,8 | Ailem ve çocuklarımla         | 104 | 26   |
| Bekâr               | 169 | 42,3 | Akrabalarımla                 | 11  | 2,8  |
| Gelir Durumu        | n   | %    | Arkadaşlarımla                | 135 | 33,8 |
| 5500 ₺              | 87  | 21,8 | Diğer                         | 15  | 3,8  |
| 5501-6000 ₺ arası   | 48  | 12   | Restorana gitme sıklığınız?   | n   | %    |
| 6001-8000 ₺ arası   | 60  | 15   | Ayda bir veya daha az         | 105 | 26,3 |
| 8001-10000 ₺ arası  | 81  | 20,3 | Ayda 2-3 kez                  | 167 | 41,8 |
| 10001-15000 ₺ arası | 75  | 15,8 | Ayda 4 veya daha fazla        | 128 | 32   |
| 15001 ₺ ve üzeri    | 49  | 12,3 | Toplam                        | 400 | 100  |
| Toplam              | 400 | 100  |                               |     |      |

### Verilerin Analizi

Veri analizinden önce hipotezlerin test edilmesinde kullanılacak testleri belirlemek üzere verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakılmıştır. Çalışan becerileri ölçeğinin basıklık ve çarpıklık kat sayıları normal dağılım için belirlenmiş referans  $\pm 1,96$  aralığında olduğu tespit edilmiştir (Can, 2018: 85). Verilerin normal dağılımı sebebiyle araştırma hipotezlerinin test edilmesinde parametrik hipotez testleri kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda 17 ifadeye ilişkin Cronbach alfa ( $\alpha$ ) katsayısı ,918'dir. Bu durum ölçeğin yüksek güvenilirlik aralığında olduğunu göstermektedir (Kayış, 2010: 405). Tablo 2'de ölçeğe ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları verilmiştir. Faktör analizine uygunluk için yapılan KMO ve Bartlett küresellik testi sonucunda ölçeğin KMO değerinin 0,868, Bartlett

testi sonuçlarının (Ki-Kare= 5125,635 ve  $p < 0,05$ ) olduğu tespit edilmiştir. KMO değerinin yeterli olduğu düşünülmektedir (Can, 2018: 325). Ölçeğin orijinal versiyonunda dört boyut bulunmaktadır. Bunlar *çalışan bilgi ve uzmanlığı* 2 madde, *iletişim becerisi* 4 madde, *problem çözme ve iş becerisi* 5 madde ve *tutuma yönelik* olarak 6 maddeden oluşmaktadır.

**Tablo 2.** Çalışan Becerileri Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| Çalışan Becerileri                                | Faktör Yüğü | $\alpha$ | Açıklanan Varyans |
|---------------------------------------------------|-------------|----------|-------------------|
| Çalışanların Bilgi/Uzmanlığı ve İletişim Becerisi | 0,907-0,622 | 0,906    | 24,518            |
| Çalışanın Sergilediği Tutum                       | 0,835-703   | 0,889    | 23,920            |
| Problem Çözme ve İş Becerisi                      | 0,804-0,634 | 0,863    | 21,627            |
| <b>Toplam açıklanan varyans</b>                   |             |          | 70,065            |

Ancak yapılan faktör analizi neticesinde iletişim ve tutum faktörlerinden birer madde doğru dağılmadığı ve binişik yük dolayısıyla analiz dışında bırakılmıştır. Tekrarlanan analiz sonucunda bilgi ve iletişim faktörü tek bir faktör altında toplanmış, problem çözme ve tutum faktörleri ise aynı kalmıştır. Tüm faktörler 5'er maddeden oluşmaktadır. Ölçek üç faktörde toplanmıştır. Buna göre üç faktörün toplam açıkladığı varyans oranı % 70,065 şeklindedir. Büyüköztürk (2010) çok faktörlü yapılarda %30'un üzeri bir açıklanan varyansın yeterli olacağını belirtmiştir. Ayrıca faktörlere ilişkin güvenilirlik katsayılarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

### Çalışan Becerilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ilk amacı olan müşterilerin çalışan becerilerini algılama düzeylerini tespit etmek üzere yöneltilen ifadelerle ilişkin katılım ortalamaları Tablo 3'te gösterilmiştir. Buna göre müşteriler çalışan bilgi ve iletişim becerilerine ilişkin olarak yüksek bir düzeyde katılım ortalaması düzeyi sergilemektedir ( $\bar{x} = 3,95$ ). Çalışanların işinin ehli olduklarını ve mesleki bilgi düzeylerinin iyi bir seviyede olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların iletişim kurma becerilerinin yüksek, doğru bilgiye erişimde yeterli ve empati yeteneklerinin iyi olduğu sonucu ortalamalara bakıldığında anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.** Müşterilerin Çalışanların Becerilerine İlişkin Algıları

| Çalışan Becerileri                                                              | $\bar{x}$   | s.s         |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| <b>Çalışanların Bilgi/Uzmanlığı ve İletişim Becerisi</b>                        | <b>3,95</b> | <b>0,75</b> |
| Çalışanlar işinin ehlidir.                                                      | 3,85        | 0,96        |
| Çalışanların mesleki bilgi düzeyleri oldukça iyidir.                            | 3,88        | 0,93        |
| Çalışanların müşterilerle iletişim kurma becerisi yüksektir.                    | 3,91        | 0,89        |
| Çalışanlardan doğru bilgi kolayca sağlanabilir.                                 | 4,07        | 0,79        |
| Çalışanların empati düzeyi yüksektir.                                           | 4,07        | 0,84        |
| <b>Problem Çözme ve İş Becerisi</b>                                             | <b>4,30</b> | <b>0,63</b> |
| Çalışanlar, ortaya çıkan problemleri kolayca çözebilmektedir.                   | 4,20        | 0,81        |
| Çalışanlar, müşterilerin ihtiyaçlarını gerektiği şekilde yanıtlayabilmektedir.  | 4,30        | 0,79        |
| Çalışanlar, oldukça yardımseverdir ve bu şekilde müşterileri memnun etmektedir. | 4,34        | 0,79        |
| Çalışanlar, siparişleri zamanında ve hızlı şekilde yerine getirmektedir.        | 4,30        | 0,79        |
| Çalışanlar, işlerini oldukça özenli şekilde yapmaktadır.                        | 4,34        | 0,75        |
| <b>Çalışanların Sergilediği Tutum</b>                                           | <b>4,43</b> | <b>0,64</b> |
| Çalışanların müşteriye yaklaşımı oldukça iyidir.                                | 4,37        | 0,77        |
| Çalışanlar, müşterilere karşı oldukça saygılıdır.                               | 4,42        | 0,74        |
| Çalışanların görünüm ve temizliği iyidir.                                       | 4,44        | 0,80        |
| Çalışanlar oldukça güvenilirlerdir.                                             | 4,46        | 0,76        |
| Çalışanlar oldukça misafirperverdir.                                            | 4,47        | 0,75        |

Müşterilerin çalışanların problem çözme ve iş becerisine ilişkin algıları değerlendirildiğinde bu kısımdaki ifadelerle katılım ortalamasının yüksek olduğu görülmektedir ( $\bar{x} = 4,30$ ). Bu durum çalışanların müşterilerin yaşadığı veya yaşayabileceği sorun ve durumların çözümünde önemli bir yere

sahiptir. Problem çözümünde, ihtiyaçların karşılanmasında, müşteri memnuniyetini sağlama konusunda hevesli ve yardımsever olmaları restoran kalitesinin sağlanmasında kritik göstergelerdir. Ayrıca siparişlerin zamanında ve hızlı servis edilmesiyle birlikte çalışanların işlerini özenli bir şekilde yaptığı, müşteri algıları sonucunda ortaya çıkmıştır. Son olarak çalışanların müşterilere karşı sergilemiş oldukları tavır ve davranışlara ilişkin olarak müşteri algılarının ölçeğe yer alan en yüksek memnuniyet ortalamasına sahip olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=4,43$ ). Çalışanların müşteriye olan yaklaşımının oldukça iyi, saygılı, güvenilir ve misafirperver olması restoranların eleman seçimlerini doğru yaptığını veya çalışanlarında memnuniyet oranlarının yüksek olduğunun bir göstergesi olabilir. Ayrıca çalışanların dış görünüm ve temizliğine dikkat ettikleri müşteri algılarında ortaya çıkmıştır.

Çalışanların demografik özelliklerine göre çalışan becerileri alt faktörlerine ilişkin algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t test ve varyans analizi sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir. Varyans analizi sonucunda ortaya çıkan farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığının tespiti için post-hoc testlerinden Tamhane T2 ve Scheffe testi kullanılmıştır. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve gelire göre yapılan analizler sonucunda bir takım anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Buna göre müşterilerin cinsiyetleri personel tutumuna ilişkin algı üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Erkek müşteriler çalışan tutumuna ilişkin daha olumlu algı içerisindedir.

**Tablo 4.** Demografik değişkenlere göre farklılık analizleri

|               | Problem Çözme ve İş |           |      |                     |      |                     |      |
|---------------|---------------------|-----------|------|---------------------|------|---------------------|------|
|               | Bilgi ve İletişim   |           |      | Becerisi            |      | Tutum               |      |
| Cinsiyet      | n                   | $\bar{x}$ | s.s. | $\bar{x}$           | s.s. | $\bar{x}$           | s.s. |
| Kadın         | 201                 | 3,90      | 0,76 | 4,24                | 0,69 | 4,36                | 0,69 |
| Erkek         | 199                 | 4,01      | 0,75 | 4,35                | 0,56 | 4,50                | 0,57 |
| t-testi       | t                   | -1,456    |      | -1,751              |      | -2,252              |      |
|               | p                   | 0,146     |      | 0,081               |      | 0,025*              |      |
| Yaş           | n                   | $\bar{x}$ | s.s. | $\bar{x}$           | s.s. | $\bar{x}$           | s.s. |
| 18-24         | 98                  | 3,72      | 0,82 | 3,97                | 0,81 | 4,13                | 0,84 |
| 25-34         | 108                 | 4,06      | 0,74 | 4,35                | 0,57 | 4,49                | 0,54 |
| 35-44         | 57                  | 4,11      | 0,73 | 4,38                | 0,44 | 4,57                | 0,45 |
| 45-54         | 92                  | 3,95      | 0,65 | 4,43                | 0,51 | 4,57                | 0,51 |
| 55 ve üzeri   | 45                  | 4,01      | 0,76 | 4,52                | 0,49 | 4,49                | 0,53 |
| Anova         | F                   | 3,609     |      | 10,529              |      | 8,129               |      |
|               | p                   | 0,007*1<2 |      | 0,000* 1<2,3,4,5/** |      | 0,000* 1<2,3,4,5/** |      |
| Medeni Durum  | n                   | $\bar{x}$ | s.s. | $\bar{x}$           | s.s. | $\bar{x}$           | s.s. |
| Bekâr         | 169                 | 3,93      | 0,81 | 4,09                | 0,74 | 4,3                 | 0,76 |
| Evli          | 231                 | 3,97      | 0,71 | 4,45                | 0,48 | 4,52                | 0,5  |
| t-testi       | t                   | -0,437    |      | -5,620              |      | -3,262              |      |
|               | p                   | 0,669     |      | 0,000*              |      | 0,000*              |      |
| Eğitim Durumu | F                   | 1,274     |      | 1,635               |      | 1,582               |      |
| Anova         | p                   | 0,268     |      | 0,136               |      | 0,151               |      |
| Gelir         | n                   | $\bar{x}$ | s.s. | $\bar{x}$           | s.s. | $\bar{x}$           | s.s. |
| 5500 TL       | 87                  | 3,85      | 0,9  | 4,04                | 0,74 | 4,24                | 0,77 |
| 5501-6000 TL  | 48                  | 4,02      | 0,75 | 4,17                | 0,67 | 4,24                | 0,72 |
| 6001-8000 TL  | 60                  | 4,12      | 0,69 | 4,36                | 0,56 | 4,55                | 0,5  |

|                   |          |              |      |                        |      |                   |      |
|-------------------|----------|--------------|------|------------------------|------|-------------------|------|
| 8001-10000 TL     | 81       | 3,99         | 0,66 | 4,39                   | 0,57 | 4,46              | 0,56 |
| 10001-15000 TL    | 75       | 3,82         | 0,7  | 4,46                   | 0,57 | 4,55              | 0,6  |
| 15001 TL ve üzeri | 49       | 4,01         | 0,72 | 4,4                    | 0,5  | 4,56              | 0,5  |
| <b>Anova</b>      | <b>F</b> | <b>1,606</b> |      | <b>5,285</b>           |      | <b>3,956</b>      |      |
|                   | <b>p</b> | <b>0,157</b> |      | <b>0,000* 1&lt;4,5</b> |      | <b>0,002*/ **</b> |      |

\*p<0,05 \*\*Post-Hoc: Tamhane T2

Katılımcıların yaşlarına göre bilgi ve iletişim, problem çözme ve iş becerisi ve tutuma ilişkin çalışan davranışlarını algılama düzeyleri farklılık göstermektedir. Buna göre 18-24 yaş arası müşterilerin çalışan becerilerine ilişkin algıları en düşük düzeydedir. Medeni duruma ilişkin farklılıklara bakıldığında bekâr müşterilerin algı düzeylerinin her üç faktör bazında da düşük olduğu görülmektedir. Müşterilerin eğitim durumları çalışanlara ilişkin algıları üzerinde anlamlı farklılık oluşturmamaktadır. Gelir düzeylerine göre müşterilerin problem çözümü ve iş becerisi algısında anlamlı farklılıklar oluştuğu anlaşılmıştır (p<0,05).

**Tablo 5.** Restoranı tercih etme durumuna göre farklılık analizi

|                             | Problem Çözme     |                     |      |                        |      |                        |      |
|-----------------------------|-------------------|---------------------|------|------------------------|------|------------------------|------|
|                             | Bilgi ve İletişim |                     |      | ve İş Becerisi         |      | Tutum                  |      |
| Restorana kiminle gidildiği | n                 | $\bar{x}$           | s.s. | $\bar{x}$              | s.s. | $\bar{x}$              | s.s. |
| Yalnız                      | 40                | 3,91                | 0,75 | 4,09                   | 0,62 | 4,18                   | 0,76 |
| Eşimle                      | 95                | 4,2                 | 0,71 | 4,43                   | 0,48 | 4,49                   | 0,54 |
| Ailem ve çocuklarımla       | 104               | 3,83                | 0,69 | 4,42                   | 0,53 | 4,55                   | 0,53 |
| Akrabalarımla               | 11                | 3,85                | 0,63 | 4,27                   | 0,27 | 4,69                   | 0,44 |
| Arkadaşlarımla              | 135               | 3,93                | 0,78 | 4,24                   | 0,7  | 4,42                   | 0,65 |
| Diğer                       | 15                | 3,71                | 1,02 | 3,73                   | 1,11 | 3,83                   | 1    |
| <b>Anova</b>                | <b>F=</b>         | <b>3,050</b>        |      | <b>5,403</b>           |      | <b>5,574</b>           |      |
|                             | <b>p</b>          | <b>0,010*2&gt;3</b> |      | <b>0,000*2&gt;1/**</b> |      | <b>0,000*2&gt;1/**</b> |      |

| Restorana gitme sıklığı    | n         | $\bar{x}$           | s.s. | $\bar{x}$              | s.s. | $\bar{x}$              | s.s. |
|----------------------------|-----------|---------------------|------|------------------------|------|------------------------|------|
| Ayda 1 veya daha az        | 105       | 3,83                | 0,81 | 4,13                   | 0,7  | 4,3                    | 0,7  |
| Ayda 2-3 kez               | 167       | 3,92                | 0,69 | 4,38                   | 0,53 | 4,54                   | 0,55 |
| Ayda 4 veya daha fazla kez | 128       | 4,1                 | 0,77 | 4,32                   | 0,68 | 4,4                    | 0,67 |
| <b>Anova</b>               | <b>F=</b> | <b>3,915</b>        |      | <b>5,717</b>           |      | <b>4,974</b>           |      |
|                            | <b>p</b>  | <b>0,021*1&lt;3</b> |      | <b>0,004*1&lt;2/**</b> |      | <b>0,007*1&lt;2/**</b> |      |

\*p<0,05 \*\*Post-Hoc: Tamhane T2

Müşterilerin restoranı tercih etme durumuna göre yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir. Buna göre restorana kiminle gidersiniz ifadesine göre bakıldığında eşimle cevabını veren müşterilerin algı ortalamaları diğer gruplardan daha yüksektir. Restorana gitme sıklığına göre ayda bir veya daha az kez restorana giden müşteriler diğer gruplara göre daha düşük düzeyde bir algı düzeyine sahiptir. Tablo 4 ve Tablo 5'teki sonuçlar dikkate alındığında H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub>, H<sub>7</sub> hipotezleri kabul edilmiş, H<sub>4</sub> hipotezi ise reddedilmiştir.

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme ve sanayileşmenin hızla artış göstermesi başta yiyecek içecek sektörü olmak üzere birçok sektörü önemli düzeyde etkilemiş, rekabet ortamının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Farrell vd., 2001). Restoran işletmelerinde hizmetlerin heterojenliği ve bunların gerçekleştirilmesindeki kişisel boyutlar dikkate alındığında toplam memnuniyetin oluşması oldukça zordur. Memnuniyetin ölçümü, müşteri açısından neyin en önemli olduğunu, işletmenin algılanma biçimini ve memnuniyet düzeyini öğrenmek, işletmenin karlılığını arttırmak için iyileştirme önceliklerinin tespit edilmesini sağlayacaktır

(Gagić vd., 2013: 167). Bu anlamda restoran işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi açısından hem müşteri istek ve ihtiyaçlarının doğru anlaşılması hem de restoran çalışanlarının sahip olduğu becerilerin etkinliğinin ön plana çıkarılması elzem hale dönüşmüştür. Temel beceri ve yetkinliklere sahip çalışanlar sayesinde işletme uzun vadede karlılık elde edebilmiş, rekabette atılım sağlayarak ön plana çıkabilmiş, marka itibarını güçlendirebilmiş (Blodgett vd., 1995: 31) ve müşterileri ile etkileşimini artırarak sadık müşteri elde etme yolunda önemli adımlar atabilmiştir (Olçay vd., 2014).

Hizmet kalitesinin sağlanmasında etkili birçok husus bulunmaktadır. Bu hususlarla ilgili çalışmaların alanyazında sıklıkla yapıldığı görülmektedir. Basit olarak Servqual, Dineserv, Serfperf gibi hizmet kalitesi unsurlarının tamamına odaklanan yapılarda amaçlanan hizmet kalitesini etkileyen unsurların bütünsel olarak ele alınmasıdır. Nitekim yapılan çalışmalarda da böyle olduğu görülmektedir. Ancak bu çalışma özelinde yapılmak istenen kalite boyutlarına tekil olarak odaklanmak ve tek bir odak noktası belirleyerek o husus hakkında derinlemesine irdeleme yapmaktadır. Parasuraman vd. (1988) geliştirdiği Servqual ölçeği; fiziksel özellikler, heveslilik, güvenilirlik, güven ve empati boyutlarından oluşan ve en sık kullanılan hizmet kalitesi ölçüm aracıdır. Turizm endüstrisinde hizmet kalitesi ölçümü için geliştirilen pek çok hizmet kalitesi ölçüm aracı Dineserv, Serfperf, Histoqual, Holsat, Ecoserv, Hotelqual, Lodgserv gibi Servqual esas alınarak geliştirilmiştir (Kılıç ve Eleren, 2009).

Bu araştırma kapsamında ise müşteri tarafından kalitenin belirleyici unsurlarından birisi olan çalışanların bilgi, tutum ve davranışlarının performansları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Muratpaşa'daki restoranları tercih eden 400 kişi örneğinde yapılan araştırmada, elde edilen sonuçlara bakıldığında müşterilerin çalışanların bilgi ve iletişimi, problem çözme becerisi ve sergiledikleri tutuma ilişkin algı düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Yani çalışanlardan algılanan performans düzeyinin yüksek ve müşteri memnuniyeti durumu olduğu söylenebilir. Ayrıca yapılan farklılık analizlerinde müşterilerin yaşlarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına ve gelir düzeylerine göre algılamaları farklılaşmaktayken, eğitim durumlarına göre ise farklılaşmamaktadır. Restorana gitme sıklığı ve eşlik durumuna göre değerlendirildiğinde restorana gitme sıklığı ve restoranlara kiminle gittikleri müşterilerin çalışan performansını algılamasını farklılaştırmıştır.

Bu araştırmada elde edilen sonuçlar çalışan kalitesinin müşteri açısından önemli bir gösterge olabileceğini göstermektedir. Ayrıca demografik değişkenlerin çalışan becerilerinin değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Nitekim Kivela (1997) çalışan davranışının restoran seçiminde etkili olduğunu ve müşteri algılarının dışarda yemek yeme davranışı ve yaşa göre değiştiğini belirtmektedir. Yüksel ve Yüksel (2002) servis kalitesi ve çalışan davranışının restoran seçiminde önemli olduğunu ifade etmiş ve genel olarak müşterilerin, kibar, güler yüzlü çalışanlarla iletişim kurmaktan hoşlandıklarını, hizmet standardı yüksek olan restoranları aradıklarını belirtmiştir. Restoran tercihinde hizmet faktörünün önemli olduğu görülmektedir. Ayrıca cinsiyet, yaş, gelir düzeyi, restorana gitme sıklığı gibi demografik değişkenlerin müşterilerinin tercihlerini ve algılamalarını etkilediği belirtilmiştir (Yüksel ve Yüksel 2002; Harrington vd., 2011; Albayrak, 2014).

Araştırma sonucuyla paralel olarak Koçbey (2005) tarafından yapılan araştırma sonucunda restoran müşterilerinin en fazla beklenti içerisinde olduğu kalite boyutunun personel/hizmet boyutu olduğu ortaya konulmuş, çalışma sonucunda hizmet performansının oldukça yüksek derecede çıktığı görülmüştür. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında çalışanların ve ortamın önemli olduğu (Aksu vd., 2016) ve restoran çalışanlarının kişisel ve işlevsel yönlerinin müşteri memnuniyetini önemli ölçüde etkilediği belirtilmiştir (Alhelalat vd., 2017). Ayrıca insan odaklı ve emek yoğun bir alan olan yiyecek içecek işletmelerinde çalışan garsonlar üzerinde yapılan bir araştırmada garsonlardan müşteriler ve işverenlerle sosyal iletişim becerileri bağlamında iletişimini değerlendirmeleri istenmiş ve çok yüksek bir oranda iletişim becerilerinin yüksek olduğu algısına sahip oldukları ortaya çıkmıştır (Cingi, 2019). Giritlioğlu (2013) termal otellerde hizmet kalitesine ilişkin yaptığı araştırmada çalışana ilişkin kalite boyutlarını güvence ve empati olarak ele almıştır. Müşteri ve çalışan beklenti-algı farkı yönünde yapılan araştırma sonucunda müşteri-çalışan arasında empati ve güvence boyutlarından beklenen ve algılanan performansın müşteri tarafından daha yüksek seviyede algılandığı tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmanın en önemli bulgularından birisi, yiyecek içecek bölümlerinde hizmet kalitesini etkileyen en önemli boyutun empati olmasıdır. Bucak ve Turan (2016) tarafından yapılan araştırmada restoran



müşterilerinin güvence, heveslilik ve empati boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bilgin ve Kethüda (2017) hizmet kalitesinin güvence ve empati boyutunun müşteri memnuniyetini pozitif etkilediğini, tüm hizmet kalitesi boyutlarının ve müşteri memnuniyetinin müşteri sadakatini etkilediğini belirtmiştir. Yerel yemek sunan restoranlarda yapılan benzer bir araştırmada kalite algısının en yüksek olduğu faktörün empati olduğu ortaya çıkmıştır. İlgili çalışmada en düşük kalite boyutu ise güvencedir (Serçek, 2018).

### Yönetimsel ve Uygulamaya Dönük Öneriler

Turizm sektörünün her alanında olduğu gibi yiyecek içecek işletmeleri içinde nitelikli çalışanlara sahip olmak çok önemlidir. Bunun yanı sıra çalışanların iş sürekliliği işletmeye karşı olumlu bir hava oluşturulmasında kritik role sahiptir. Bazı zamanlarda insanlar restoran tercihinde bulunurken önceki ziyaretlerinden veya tavsiyelerden dolayı servis kalitesini ilk sıraya koymaktadır. Sonuçta yetkin olmayan, kaba, kişisel bakımına özen göstermeyen veya saldırgan davranışları bulunan kişilerden hizmet almayı kimse istemeyecektir. Bu bağlamda restoran işletmelerinin çalışan seçiminde işe uygun ve hizmet verme yatkınlığına sahip olan kişileri işe alması önerilmektedir. Mevcut çalışanların hizmet içi eğitimi de çalışanların daha iyi hizmet vermesine imkân sağlayacaktır.

Hizmet işletmelerinin en değerli varlıkları çalışanlardır. Çünkü çalışanlar işletmenin ürünlerini satan, ona kar sağlayan ve müşteri portföyünü belirleyen, hatta işletmenin pazardaki konumunu bile belirleyebilecek öneme sahiptir. Bir örnekla açıklırsa, bir restoran menüsünde birçok seçenek varsa ve işletmede bir ürün satışı ciddi manada artarken diğler ürün kalemleri satılmıyorsa veya az satılıyorsa burada çalışan rolünün olabileceğı yadsınamaz. Bilgili ve liyakat sahibi bir çalışan işletmeye farklı seviyelere çıkarabilecek bir hizmet kalitesi unsurudur.

Müşteri değeri oluştırmının yolu hizmet farklılaştırmasından geçmektedir. Hizmeti farklılaştırmanın yollarından biri işini bilen, müşteriyle, çalışanlarla ve işvereniyle ilişkisi iyi olan çalışanlara sahip olmaktır. İşletmeler çalışanlarının müşteri ilişkilerinde kendilerini geliştirmelerine yönelik eğitim almalarını sağlayabilir. Bu durum problem ve şikâyet çözüm sürecinde çalışanlarını nitelikli hale getirecektir. İşletmeler çalışanların işini özenle yapmasını sağlayacak koşulları sağlanmalıdır. Meydana gelebilecek sorunların kökenine inilmeli ve sorun çıkaran problemlili çalışanların davranışları analiz edilerek çözüm bulmaya çalışılmalıdır.

Kendisini geliştiren, bilgi ve becerisini arttıran çalışanların ödüllendirilmesi ve desteklenmesi oldukça önemlidir. Çalışanların ekonomik, psikolojik ve sosyal yönden desteklenmesi müşteri memnuniyetini arttıracaktır. Ayrıca işletmelerin çalışanlarını destekleyici tutum sergilemesi diğler çalışanları da aynı yönde motive edecektir.

Emek yoğun endüstrilerde insan kaynağına yapılan yatırım önemlidir. Çalışan işletme ilişkisi güçlendirilmelidir. Böylelikle çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve aidiyeti artacaktır. Çalışan işletme için daha fazlasını vermeye motive edildiğinde sonuçlar olumlu yönde değişecektir. Tan vd. (2014) hizmet kalitesinde güvence ve empatinin son derece önemli olduğunu ve çalışanların eğitime ve iyileştirilmesine yapılan harcamaların gerekli yatırımlar olarak görülmesi gerektiğini belirtmektedir. Yemek deneyimini etkileyici hale getirmenin yollarından birisi de hizmet veren çalışanların eğitilmesi ve güçlendirilmesidir.

Son olarak hizmet kalitesinin sağlanması için işletmenin tamamında hizmet odaklılık olmalıdır. Üst yönetimin bakış açısı da oldukça önemlidir. Ayrıca müşteri ve pazar analizi de düzenli olarak yapılmalıdır. Değişen istek ve ihtiyaçlar ve pazardaki rekabet durumu takip edilmelidir. Harrington vd. (2011) her işletmenin sınırlı kaynaklara sahip olduğunu, restoran işletmelerinin müşteri değeri ve memnuniyeti oluşturmak için müşterilerin kaliteli yemek tercihlerini neye göre seçtiklerini bilmesi gerektiğini ve başarılı restoranların pazarda değeri verilen hizmetler geliştirip sunacağını belirtmektedir.

### Kısıtlar ve Gelecek Araştırmalar

Bu araştırma yapıldığı yer, yöntem ve örneklem kitlesiyle kısıtlıdır. Araştırmada sadece müşteri tarafından bir değerlendirme söz konusudur. Sadece çalışan performansı odaklı bir ölçüm yapılmaya çalışılmıştır. Beklenti ve algı arasındaki ilişki yönüyle ilgili bir değerlendirme yoktur. Ancak hizmet sektöründe kalite algılamalarına yönelik beklentiyi de işin içerisine dâhil eden çalışmaların bulguları

her daim beklentinin yüksek olduğunu göstermektedir. Gelecek çalışmalarda hizmet kalitesinin farklı boyutları derinlemesine incelenebilir. Örneğin bu çalışmada çalışan performansının farklı yönleri ele alınmıştır. Fiziksel özellikler, güvenilirlik gibi hizmet kalitesi boyutları derinlemesine işlenerek doğrudan tespitler elde edilerek alana katkı sağlanabilir.

### Beyan

Makalenin tüm yazarlarının makale sürecine verdikleri katkı eşittir. Yazarların bildirmesi gereken herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

### KAYNAKÇA

- Akbaba, A. (2006) Measuring Service Quality in the Hotel Industry: A Study in a Business Hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25: 170–192.
- Aksu, M., Korkmaz, H. ve Sünnetçioğlu, S. (2016). Yiyecek ve İçecek İşletmelerindeki Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerinde Etkisi: Bozcaada’da Dineserv Modeliyle Bir Araştırma, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(35): 1-18.
- Albayrak, A. (2013). Restoran İşletmelerinde Müşteri Şikayetleri ve Şikayete İlişkin Davranışlar, *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 9(2): 24-51.
- Albayrak, A. (2014). Müşterilerin Restoran Seçimlerini Etkileyen Faktörler: İstanbul Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(2): 190 – 201.
- Alananzeh, O., Jawabreh, O., Alhalabi, R., Syam, H. ve Keswani, F. (2019). The Association Among Employees' Communication Skills, Image Formation and Tourist Behaviour: Perceptions of Hospitality Management Students in Jordan, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 13(3): 257-272.
- Ali, J. ve Nath, T. (2013). Factors Affecting Consumers' Eating-out Choices in India: Implications for the Restaurant Industry, *Journal of Foodservice Business Research*, 16(2): 197- 209.
- Alhelalat, J. A., Habiballah, M. A. ve Twaissi, N. M. (2017). The Impact of Personal and Functional Aspects of Restaurant Employee Service Behaviour on Customer Satisfaction, *International Journal of Hospitality Management*, 66: 46–53
- Arat, T. ve Summak, E. (2017). Sürdürülebilir Turizmde Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 14: 219-231.
- Arnold, E. ve Silva, N. (2011). Perceptions of Organizational Communication Processes in Quality Management. *Revista de Psicología*, 29(1): 153-174.
- Avcı, U. ve Sayılır, A. (2006). Hizmet Kalitesi Çerçevesinde Çalışanların Rolüne ve Yeterliliklerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir İnceleme, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 121-138.
- Avçıkurt, C., Sarioğlu, M. ve Girgin, G. K. (2007). Yiyecek-İçecek Olgusuna Sosyolojik Bir Bakış. 1. *Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler*, 4(5): 1-7, Antalya.
- Ayaz, N. ve Sünbül, K. (2018). Restoran müşterilerinin Beklentileri ve Gıda Güvenliğine Yönelik Tepkileri Üzerine Bir Nitel Araştırma, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(1): 164-181.
- Baker, M., Murrmann, S. K. ve Green, C. (2013). Dining in the City: Server Behaviors, Time Preferences, and the Effect of Urbanization in Restaurants, *Journal of Foodservice Business Research*, 16:2, 113-138.
- Barber, N., Goodman, R. J. ve Goh, B. K. (2011). Restaurants Costumers Repeat Patronage: A Service Quality Concern, *International Journal of Hospitality Management*, 30(2): 329-336.
- Barber, N. ve Scarcelli, J. M. (2010). Enhancing the Assessment of Tangible Service Quality through the Creation of a Cleanliness Measurement Scale, *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(1): 70-88.
- Bayram, M. (2017). Tüketicilerin İstanbul Restoranlarına Yönelik Algıları: Memnuniyetlerini Etkileyen Unsurların Değerlendirilmesi, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(4): 142-154.

- Becker, C., Murrmann, S. K., Murrmann, K. F. ve Cheung, G.W., (1999). A Pancultural Study of Restaurant Service Expectations in United States and Hong Kong, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(5): 235-255.
- Bettencourt, L. A. (1997). Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Service Delivery, *Journal of Retailing*, 73(3): 383-406.
- Bilgin, Y. ve Kethüda, Ö. (2017). Restoran İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine ve Sadakatine Etkisi: Oba Restoran Örneği, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2): 147-170.
- Blodgett J. G., Wakefield, K. L. ve Barnes, J. H. (1995). The Effect of Customer Service on Consumer Complaining Behavior, *Journal of Services Marketing*, 9(4): 31-42.
- Bucak, T. ve Turan, Ö. (2016). Restoranlarda Hizmet Kalitesinin Misafir Memnuniyetine Etkisi: Çanakkale Merkezinde Bir Araştırma, *The Journal of Academic Social Science Studies International Journal of Social Science*, 49: 287-304.
- Büyüköztürk, Ş. (2010), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyükyılmaz, O. ve Apak, C. (2019). Restoran Müşterilerinin Personel İletişim Düzeyi Algıları ve Memnuniyetleri Arasındaki İlişki, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(1): 66-78.
- Can, A. (2018). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi
- Canziani, B.M., Almanza, B.A. ve McKeig, M.J. (2010). Assessing the Utility of Restaurant Descriptors and Typologies for Advancing the Body of Knowledge in Restaurant Management, International CHRIE Conference-Refereed Track 3.
- Chow, I. H., Lau, V.P., Lo, T. W., Sha, Z. ve Yun, H. (2007). Service Quality in Restaurant Operation in China: Decision- and Experiential- Oriented Perspective, *International Journal of Hospitality Management*, 26(3): 698-710.
- Cingi, C. C. (2019). Garsonların Sosyal İletişim Becerileri Üzerine Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli Dergisi*, 27(1): 49-59.
- Cinnioğlu, H. ve Saçlı, Ç. (2019). Restoran Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algıları ile İşe Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3): 1769-1778.
- Cronin, J. J. ve Taylor, S.A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, *Journal of Marketing*, 56(3): 55-68.
- Cullen, P. (1994). Time, Tastes and Technology: The Economic Evolution of Eating Out, *British Food Journal*, 96(10): 4-9.
- Denizer, D. (2005). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Devrani, T. K. (2014). Müşterilerin Restoran Çalışanlarının Bahış Arttırma Amaçlı Davranışlarına Karşı Tutumları, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(1): 137-160.
- Edwards, J. S. A. (2013). The Foodservice industry: Eating Out is More than Just a Meal, *Food Quality and Preference*, 27(2): 223-229.
- Edwards, J. S. A. ve Causa, H. (2009). What is Food Service?, *Journal of Foodservice*, 20(1): 1-3.
- Ertürk, M. (2018). Tüketicilerin Dışarıda Yemek Yeme Nedenleri, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(3): 1203-1224.
- Farrell, A. M., Souchon, A. L. ve Geoffrey, R. (2001). Service Encounter Conceptualisation: Employees' Service Behaviours and Customers' Service Quality Perceptions, *Journal of Marketing Management*, 17(5): 577-593.
- Gagić, S., Tešanović, D. ve Jovičić, A. (2013). The Vital Components of Restaurant Quality that Affect Guest Satisfaction, *Turizam*, 17(4): 166-176.
- Giritlioğlu, İ. (2013). Yiyecek İçecek Bölümlerinde İşgörenlerin ve Müşterilerin Hizmet Kalitesi Beklenti ve Algıları: Termal Otellerde Bir Araştırma, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29): 329-355.
- Gheribi, E. (2017). Innovation Strategies in Restaurant Business, *Ekonomika I Organizacija*, 11: 153-163.
- Groth, M. (2005). Customer as Good Soldiers: Examining Citizenship Behaviors in Internet Services Deliveries, *Journal of Management*, 31(1): 7-27.

- Güneş, E. (2018). Destinasyon Kalite Unsurlarının Analizi: Antalya Örneği, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 15(2): 423-442.
- Güven, E. (2010). *Profesyonel Restoran Yönetimi*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Ha, J. ve Jang, S. (2010). Effects of Service Quality and Food Quality: The Moderating Role of Atmospherics in an Ethnic Restaurant Segment, *International Journal of Hospitality Management*, 29(3): 520-529.
- Harrington, R. J., Ottenbacher, M. C. ve Kendall, K.W. (2011). Fine-dining Restaurant Selection: Direct and Moderating Effects of Customer Attributes, *Journal of Foodservice Business Research*, 14(3): 272-289.
- Heung, V. C. S. (2002). American Theme Restaurants: A Study of consumer's Perceptions of the Important Attributes in Restaurant Selection, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 7(1): 19-28.
- Hopf, V. (2018). Does the Body Modified Appearance of Front-line Employees Matter to Hotel Guests?. *Research in Hospitality Management*, 8(1): 67-71.
- Jang, S, Liu, Y. ve Namkung, Y. (2010). Effects of Authentic Atmospherics in Ethnic Restaurants: Investigating Chinese Restaurants, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5): 662-680.
- Johns, N. ve Howard, A. (1998). Customer Expectations versus Perceptions of Service Performance in the Foodservice Industry, *International Journal of Service Industry Management*, 9(3): 248-265.
- Kayış, A. (2010). "Güvenilirlik analizi", Ş. Kalaycı (Ed.). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 403-419.
- Kılıç, B. ve Eleren, A. (2009). Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Literatür Araştırması, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(1): 91-118.
- Kılınç, O. ve Çavuş, Ş. (2010). Yiyecek-İçecek Sektörüne Genel Bakış. Sarıışık, M., Çavuş, Ş.ve Karamustafa, K. *Profesyonel Restoran Yönetimi: İlkeler, Uygulamalar ve Örnek Olaylar*. 1-18. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kim, E. J. ve Geistfeld, L. V. (2003). Consumers' restaurant choice behavior and the impact of socio-economic and demographic factors, *Journal of Foodservice Business Research*, 6(1): 3-24.
- Kivela, J. (1997). Restaurant Marketing: Selection and Segmentation in Hong Kong, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(3): 116-123.
- Kivela, J., Inbakaran, R. ve Reece, J. (2000). Consumer Research in the Restaurant Environment Part 3: Analysis, Findings and Conclusions, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(1): 13-30.
- Knez, I. ve Kers, C. (2000). Effects of indoor Lighting, Gender, and Age on Mood and Cognitive Performance, *Environment and Behavior*, 32(6): 817-831.
- Koçbey, A. D. (2005). *Yiyecek İçecek Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti Etnik Restoranlara Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Korkut, F. (1996). İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışmaları, *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(7): 18-23.
- Kupritz, V. W. ve Cowell, E. (2011). Productive Management Communication Online and Face-to-Face, *Journal of Business Communication*, 48(1): 54-82.
- Lengnick-Hall, C. A. (1996). Customer Contributions to Quality: A Different View of the Customer-Oriented Firm, *The Academy of Management Review*, 21(3): 791-824.
- Narine, T. ve Badrie, N. (2007). Influential Factors Affecting Food Choices of Consumers When Eating Outside the Household in Trinidad, West Indies, *Journal of Food Products Marketing*, 13(1): 19-29.
- Njite, D., Dunn, G. ve Kim, L. H. (2008). Beyond Good Food What Other Attributes Influence Consumer Preference and Selection of Fine Dining Restaurants?, *Journal of Foodservice Business Research*, 11(2), 237- 266.
- Olçay, A., Giritlioğlu, İ. ve Çıkmaz, E. (2014). Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İletişim Yeterlilik Düzeyi: Gaziantep Bölgesinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 385-403.
- Ottenbacher, M. ve Harrington, R. J. (2009). The Product Innovation Process of Quickservice Restaurant Chains, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5): 523-541.

- Özdemir, B., (2010). Dışarıda Yemek Yeme Olgusu: Kuramsal Bir Model Önerisi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(2): 218-232.
- Özer, Ö. ve Günaydın, Y. (2010). Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati İlişkisi: Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 11(2): 127-154.
- Parasuraman, P.A., Zeithaml, V.A. ve Berry L.L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64(1): 12-40.
- Park, C. (2004). Efficient or Enjoyable? Consumer Values of Eating-out and Fast Food Restaurant Consumption in Korea, *International Journal of Hospitality Management*, 23(1): 87-94.
- Pettijohn, L. S., Pettijohn, C. E. ve Luke, R. H. (1997). An Evolution of Fast Food Restaurant Satisfaction, *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, 2(3): 3-20.
- Riley, M. (1991). *Human Resource Management: A Guide to Personnel Practice in the Hotel and Catering Industries*. UK: Oxford.
- Sigala, M. (2003). The Information and Communication Technologies Productivity Impact on the UK Hotel Sector, *International Journal of Operations & Production Management*, 23(10): 1224-1245.
- Serçek, S. (2018). Yerel Yemek Hizmeti Veren Restoranlarda Hizmet Kalitesi Ölçümü, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(60): 1393-1401.
- Soylu, A. G. ve Taştan, H. (2020). Algılanan Restoran Temizliğinin Müşteri Tatminine Etkisi, *Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research*, 4(1): 86-105.
- Sökmen, A. (2003). *Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sökmen, A. (2010). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği* (5. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tan, Q., Oriade, A. ve Fallon, P. (2014). Service Quality And Customer Satisfaction in Chinese Fast Food Sector: A Proposal for CFFRSERV, *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 2(1): 30-53.
- Taşdağıtıcı, E. ve Güçer, E. (2016). Yiyecek İçecek İşletmelerinin Sınıflandırma Sistemleri: İşletmelerin Algısına Yönelik Bir Uygulama. M. Sarıışık ve A. Saldamlı (Ed.), *3rd International Congress of Tourism & Management Researches* içinde (s. 1120-1138). İstanbul: Adra Yayıncılık.
- Tombs, A. ve Mccoll-Kennedy, J. R. (2003). Social-Servicescape Conceptual Model, *Marketing Theory*, 3(4): 447-475.
- Tripp, C., Greathouse, K. R., Shanklin, C. W. ve Gregoire, M. B. (1995). Factors Influencing Restaurant Selection by Travelers Who Stop at Visitor Information Centers, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 4(2): 41-50.
- TÜİK, (2022). 31 Aralık 2021 Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları, Türkiye İstatistik Kurumu, [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr), E. Tarihi: 10 Ekim 2022.
- Upadhyay, Y., Singh, S.K. ve Thomas, G. (2007). Do People Differ in Their Preferences Regarding Restaurants? An Exploratory Study, *Vision*, 11(2): 7-22.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2018). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. (5. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Westerterp-Plantenga, M. (1999). Effects of Extreme Environments on Food Intake in Human Subjects. *Proceedings of the Nutrition Society*, 58(4): 791-798.
- Yi, Y., Gong, T. ve Lee, H. (2013). The Impact of Other Customers on Customer Citizenship Behavior, *Psychology and Marketing*, 30(4): 341-356.
- Yüksel, A. ve Yüksel, F. (2002). Market Segmentation Based on Tourists' Dining Preferences, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(4): 315-331.
- Zhang, Z., Jiang, M. ve Li, X. (2013). Refining the Relationship Between Attribute Performance and Customer Satisfaction in the Chinese Hospitality Industry, *Total Quality Management & Business Excellence*, 24: 11-12.



Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi

2023, 7(1): 54-69

DOI: [10.29226/TR1001.2023.327](https://doi.org/10.29226/TR1001.2023.327)

ISSN: 2587-0785 Dergi web sayfası: <https://www.yepad.org>



## ARAŞTIRMA MAKALESİ

### Eskişehir Örneğinde Turizm Talep Tahmini<sup>1</sup>

Gülben Cura, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, e-posta: [gulben.cura@ktb.gov.tr](mailto:gulben.cura@ktb.gov.tr)

ORCID ID: [0000-0001-6545-479X](https://orcid.org/0000-0001-6545-479X)

#### Öz

Turizmde arz oluşturmak büyük maliyetler gerektirmektedir. Bu nedenle gelecek yıllara yönelik yapılan tahminler büyük bir önem teşkil etmektedir. Bu çalışma da Eskişehir'e yönelik turizm talebinin tahmin edilmesi amaçlanmıştır. Talep tahmini yapılırken de dört farklı teknik kullanılmıştır. Dört farklı tekniğin kullanılmasının temel nedeni ise en uygun ve en gerçekçi tahmin yönteminin tespit edilmeye çalışılmasıdır. Bu kapsamda 2000 – 2020 yılları arası Eskişehir'e gelen turistler araştırma örnekleme olarak belirlenmiş ve aylık olarak toplanan verilerden bir veri seti oluşturulmuştur. Alanyazında en çok kullanılan kriterler üzerinden yapılan incelemeler sonucunda veri seti ile ilgili en sağlıklı tahminlemenin ARIMA modeli ile yapılabileceğine karar verilmiştir. Araştırma kapsamında ARIMA (9,1,11) modeli kurulmuştur. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda sektörel anlamda devamlılığın sağlanması ve yeni yatırımlar yapılması hususunda hem özel sektöre hem de kamuya önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Turizm Talebi, Talep Tahmini, ARIMA, Zaman Serileri

**Makale Gönderme Tarihi:** 6.2.2023

**Makale Kabul Tarihi:** 27.3.2023

**Önerilen Atıf:** Cura, G. (2023). Eskişehir Örneğinde Turizm Talep Tahmini, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 54-69.

© 2023 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.

<sup>1</sup> Bu çalışma Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletme Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. Yaşar SARI danışmanlığında -Gülben CURA tarafından "Eskişehir Örneğinde Turizm Talep Tahmini" başlığı ile tamamlanarak 29.07.2021 tarihinde savunulan –Yüksek Lisans– tezinden türetilmiştir.



Journal of Management, Economic and Marketing Research

2023, 7(1): 54-69

DOI: [10.29226/TR1001.2023.327](https://doi.org/10.29226/TR1001.2023.327)

ISSN: 2587-0785 Journal Homepage: <https://www.yepad.org>



## RESEARCH PAPER

### **Tourism Demand Forecast in Eskişehir Sample**

Gülben Cura, Eskişehir Osmangazi University, Institute of Social Sciences, e-mail:

[gulben.cura@ktb.gov.tr](mailto:gulben.cura@ktb.gov.tr)

ORCID ID: [0000-0001-6545-479X](https://orcid.org/0000-0001-6545-479X)

#### **Abstract**

Creating a supply in tourism requires great costs. For this reason, forecasts for the coming years are of great importance. In this study, it is aimed to estimate the tourism demand for Eskişehir. Four different techniques were used while estimating the demand. The main reason for using four different techniques is to try to determine the most appropriate and realistic estimation method. In this context, the tourists who came to Eskişehir between 2000 and 2020 were determined as the research sample and a data set was created from the data collected monthly. As a result of the examinations made on the most used criteria in the literature, it was decided that the most reliable estimation about the data set can be made with the ARIMA model. Within the scope of the research, the ARIMA (9,1,11) model was established. In line with the findings obtained as a result of the research, suggestions were made to both the private sector and the public regarding ensuring continuity in the sectoral sense and making new investments.

**Keywords:** Tourism Demand, Demand Forecast, ARIMA, Time Series

**Received:** 6.2.2023

**Accepted:** 27.3.2023

**Suggested Citation:** Cura, G. (2023). Tourism Demand Forecast in Eskişehir Sample, *Journal of Management, Economic and Marketing Research*, 7(1), 54-69.

## GİRİŞ

Eskişehir sahip olduğu arkeolojik değerleri, tarihi, müzeleri, el sanatları, gastronomisi, ev sahipliği yaptığı etkinlikler, festivaller ve fuar organizasyonları ve doğal güzelliklere sahip rekreasyon alanları ile turizm alanında önemli bir destinasyon olarak kabul edilmektedir (Kozak, 2016: 419). 2013 yılında Türk Dünyası Kültür Başkenti seçilerek bir yıl boyunca tanıtımların yapıldığı, kültürel etkinliklerin gerçekleştirildiği, tarihi ve turistik değerlerinin gözler önüne serildiği büyük bir projeye de ev sahipliği yapmıştır (Çevik, 2016). Bu dev proje ile birlikte Eskişehir’de bir yıl içinde dört yüzden fazla etkinlik ve üç yüz elliden fazla da proje gerçekleştirilmiştir (Çevik ve Yıldırım Saçılık, 2014). Bu bağlamda da yirmi ülkeden yaklaşık yüz bin kişi tarafından konaklama yapılmış ve üç yüz bin kişi tarafından da günübirlik olarak ziyaret edilmiştir. Bu süreçte Eskişehir’deki oteller ortalama %90 doluluk oranıyla faaliyet göstermiştir. Türk dünyası ülkelerindeki çok sayıda sanayici ve iş adamları bu etkinliklerle bağlantılı olarak şehre gelmiştir. Bu sayede de Eskişehir tüm Türk dünyasında önemli bir konuma ulaşmıştır (Kozak, 2016: 424). Ulusal ve uluslararası alanda yapılan tüm tanıtım faaliyetleri Eskişehir’in turizm sektöründe önemli bir yer edinmesini sağlamıştır. Bunun yanında Dünyanın en güvenli 8. şehri olarak seçilmesi de Eskişehir’e turizm anlamında önemli faydalar sağlamıştır. Eskişehir son yıllarda turizm konusunda sağladığı bu yükseliş ile hem özel sektörde hem de kamuda önemli bir yatırım alanı oluşmuştur. Bu durum beraberinde oluşan talebin devamlılığı ve gelecekteki tahmini konusu da daha önemli hale getirmiştir.

Talep, bir malın ya da hizmetin belirli bir anda, belli bir piyasada, belli bir fiyat karşılığında alıcının söz konusu mal ve hizmeti satın almayı düşündüğü miktar olarak tanımlanmaktadır. Talep tahmini ise gelecek zamanlarda müşterilerin talep edecek oldukları mal ya da hizmet miktarının öngörülebilmesi işlemi olarak ifade edilmektedir (Uçkun, Doğantekin, Demir, Kılıç ve Oğuz, 2020: 403-418). Araştırma örnekleminin tespitinde Eskişehir’e ait turist sayısı kullanılmıştır. Bu bağlamda 2000 ile 2020 yılı arası aylık verilerden yararlanılarak bir veri seti oluşturulmuştur. Araştırma için gerekli veriler Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) ve Eskişehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü veri tabanlarından elde edilmiştir. Çalışmanın analizlerinde zaman serisi analizleri kullanılmıştır. Bu araştırmayla mevcut yatırımların devamlılığının sağlanması ve yeni yatırımlar konusunda hem özel sektöre hem de kamuya destek verilmesi amaçlanmaktadır. Bu durum hem araştırmanın önemini hem de özgün değerini oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle, gelecek zaman içerisinde meydana gelebilecek olayların kesin bir biçimde tahmin edilmesi, planlama faaliyetinin başarılı bir biçimde yerine getirilmesi ile sağlanmaktadır. Bu nedenle gelecek zamana yönelik bilinmeyen sayısını indirgeyebilmek amacıyla hazırlanacak olan bütün çalışmalar, yapılan planlamanın başarıya ulaşabilmesine önemli bir fayda sağlamaktadır (Şenbaş, 2020: 36). Planlanan yatırımlara yön vermek, kamu karar organlarının aldıkları kararlarda yön gösterici olmak ve ileriye yönelik çalışmalarda kapasite öngörebilmek adına talep tahmini zorunlu bir durum olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle de talep tahmini üzerine yapılan çalışmaların alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın kavramsal çerçeve başlığı altında turizm sektörünün yapısı, turizm talebi turizm talebine etki eden faktörler üzerinde durulmuştur. Turizm az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için önemli bir gelir kaynağı olarak kabul edilmektedir. Özellikle dış ödemeler dengesine yaptığı katkılar ve ihracat kalemi olarak kabul edilmesi turizmin ekonomiye yaptığı önemli katkılar olarak ifade edilmektedir (Erol ve Oğuz, 2017: 131). Ülkelerin gelirlerinde yaşanan artış ile birlikte hem sosyal anlamda değişimler yaşanmakta hem de toplumun yaşam kalitesi artış göstermektedir. Bunun bilincinde olan toplumlar tarihin her döneminde turizm faaliyetlerine katılım göstermiştir. Bu nedenle de seyahat hareketleri neredeyse insanlık tarihi kadar eski bir durum olarak kabul edilmektedir. Geçmişten günümüze insanlar çeşitli nedenlerle ikamet ettikleri yerlerden başka yerlere seyahat etmişlerdir. Bu seyahat hareketleri farklı dillerde farklı kavramlarla ifade edilmeye çalışılmıştır. 20. Yüzyıl ile birlikte bu hareketliliği tanımlayabilmek için turizm kelimesi kullanılmaya başlanmıştır (Koç, 2019: 28). Turizm



ilişkin yapılan tanımlar incelendiğinde, turizm faaliyetlerinin oluşmasında konaklama unsurunun önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Konaklamanın devamlı yaşanan ve çalışılan yer ile günlük yaşamın gerektirdiği ihtiyaçların karşılanabilmesi için seyahat edilen yerlerden farklı bir yerde yapılması gerekmektedir. Ayrıca turizm faaliyetlerinin oluşmasında diğer bir önemli etken üretilen turistik ürünlerin talep edilmesi zorunluluğudur (Aydın, Darıcı ve Taşçı, 2015: 145). Turizm endüstriyel olarak ele alındığında ise birçok farklı sektör ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle de direkt veya dolaylı şekilde istihdam oluşturmaktadır. Emek yoğun bir endüstri olan turizmin gelişim göstererek hem ulusal hem de uluslararası seviyede hızla büyüme sağlaması turizmin kendisine has bazı özellikler barındırmasından kaynaklanmaktadır. Çeken (2016: 16) turizme ilişkin karakteristik beş özelliği aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Turizm ücret, iş ve para kazanmak gibi ekonomik amaçlar içermemelidir.
- Turizm diğer sektörlerle yoğun ve karmaşık ilişkili bir yapıya sahiptir.
- Turizm hareketi geçici olmalıdır. Turizm hareketini gerçekleştirebilmek adına gidilen destinasyonda yirmi dört saatten az ve bir seneden fazla kalınmaması gerekmektedir.
- Turizm içerisinde var olan statik ile dinamik etmenler sürekli ikamet edilen ve çalışılan yerler haricinde olmaktadır.
- Turizm barındırdığı seyahat unsuruyla dinamik; konaklama unsuruyla da statik olan bir sisteme sahiptir.

Turizm endüstrisi pek çok sektör ve disiplin ile iç içe olan bir sektör olarak ifade edilmektedir. Bir bölge içerisinde herhangi bir turizm faaliyetinin gerçekleştirilmesi neticesinde faaliyetin gerçekleştirildiği bölgede pek çok farklı türde etkiler meydana gelmektedir. Bu etkiler sosyo-kültürel, sağlık, politik ve ekonomi alanında kendini göstermektedir. Ayrıca turizmin sosyo-ekonomik bir yapısı da bulunmaktadır. Bu nedenle kişilerin serbest zamanları ile tasarruflarının neticesinde gerçekleşmekte olan faaliyetlerinin değerlendirilmesi yapılmaktadır (Kozak, Kozak ve Kozak, 2001: 7). Ekonomistler tarafından turizm endüstrisi, özellikle gelişmekte olan ülkelerde ekonomik bir eylem olarak kabul edilmektedir. Bunun temel nedeni ise direkt ya da dolaylı bir biçimde meydana gelen sonucun ülke ekonomilerine olumlu katkı sağlamasıdır (Kar, Zorkirişçi ve Yıldırım, 2004: 96). Herhangi bir ülkede turizm endüstrisinin varlığından bahsedilebilmesi için turizm endüstrisinin ülke ekonomisine yapmış olduğu katkıya, turistlerin o bölgeyi ya da ülkeyi tercih edebilmelerine, harcama yapmalarına ve o bölgenin ya da ülkenin elde ettiği toplam gelirinde oluşan artışlara bakılması gerekmektedir (Hazar, 2010: 186).

Kişilerin belli bir bölgeyi turizm faaliyetleri için tercih etmelerinin nedeni, tercih ettikleri alanda konaklama başta olmak üzere eğlence, dinlenme ve bölgeyi tanıma gibi pek çok faaliyete katılmak istemelerinden kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda bu faaliyetlere katılmaları ile birlikte de harcama yapılmaktadır. Araştırmacılar da turistlerin para ile ilgili hareketlerinin nedenleri ile ilgili sorulara cevap aramaktadırlar. Bu durum ilgili soruların neden-sonuç ilişkileri içerisinde ve bilimsel metotlarla yanıtlanmasına gereksinim duyulmasını sağlamıştır. Bu nedenle ekonomi biliminin bir alt dalı olarak ifade edilen turizm ekonomisi ortaya çıkmıştır (İçöz ve Kozak, 2010: 1). Turizm ekonomisi turizm eylemlerinin nedenlerini, etkilerini ve içeriğini neden-sonuç ilişkilerini ekonomi bağlamında bilimsel yaklaşımlarla incelemekte olan bir disiplindir. Turizmin bir ülke için yeri ve önemi aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Barutçugil, 1986: 33):

- Turizm endüstrisindeki iş olanakları diğer endüstrilere göre daha fazladır. Bu nedenle işsizlik oranının yüksek bulunduğu bir yerde turizm endüstrisi bu problemi gidermekte olup; istihdam artışı sağlamak için önemli bir çözümdür.
- Turizm ülke ekonomilerinin ve kaynaklarının verimliliğini artırmaktadır.
- Gelişmekte olan ülke ekonomilerinde turizm kısa vadede olumlu neticeler elde edilmesini kolaylaştırmaktadır. Diğer sektörlerle kıyaslandığı zaman turizmin hazırlık safhası çok kısa bir sürede

tamamlanabilmektedir. İyi bir biçimde hazırlanmış tanıtım ve reklam faaliyetleri ile turizmde kısa süre içerisinde gelir elde edilebilmektedir.

- Turizmde elde edilmiş olan gelir, ülke ekonomilerinde oluşan cari açığın kapatılmasında çok önemli bir kalem olarak kabul edilmektedir.
- Turizmde yaşanan gelişmeler, bölgelerin altyapıları üzerinde de olumlu gelişmelere olanak sağlamaktadır.
- Turizm gelirleri ekonomide çarpan etkisini hızlandırmaktadır. Diğer bir ifadeyle, turizm hareketleri esnasında elde edilen bir birim gelir hızlıca el değiştirilerek ilk aşamada elde edilmiş olan gelirden daha yüksek miktarda ülke ya da bölge ekonomisini pozitif yönde etkilemektedir.

Turizm endüstrisinin ülkelerin ekonomik zenginliklerine daha fazla katkı verebilmesi, kaynakları verimli ve etkili bir biçimde kullanabilmesi ve neticede turizmde istenilen gelirin ve payın elde edilebilmesi için turizm talebinin iyi ve güvenilir bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, turizm talebinin ekonomik büyümenin gerçekleşmesinde ve kalkınmanın sağlanmasında önemli bir rolü bulunmaktadır (Bahar ve Kozak, 2012: 111-113). Bu araştırmanın çıkış noktasını da bu fikir oluşturmaktadır. Bu bağlamda da Eskişehir turizm talebine yönelik bir model geliştirilmiş ve tahminde bulunulmuştur. Ancak bunun öncesinde turizm talebinin özelliklerinin incelenmesinin ve turizm talebine etki eden faktörlerin açıklanmasının yerinde olacağı düşünülmektedir.

Turizm talebi en genel ifadeyle, gerekli serbest zamana ve yeterli satın alabilme gücüne sahip kişilerin turistik mal ile hizmetlerden belli bir piyasa içerisinde, belli bir fiyata veya bedelsiz şekilde rasyonel ve irrasyonel nedenlerle belli bir dönem içinde satın almaya ya da faydalanmaya karar vermiş oldukları miktarlar şeklinde tanımlanmaktadır (Olalı, 1991: 124). Diğer bir tanıma göre turizm talebi, kişilerin turizm gereksinimlerini karşılayabilmek için yeterli satın alma gücü ve serbest zaman ile desteklenen, turistik mal ve hizmetleri satın alma isteğinde bulunan insan miktarı olarak ifade edilmektedir (Usta, 1992: 114). İlgili tanımlara bakıldığında herhangi bir şeyi çok istemenin talebin meydana gelebilmesi için tek başına yeterli olmadığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, talebin meydana gelebilmesi için bazı ön koşullar bulunmaktadır. Öncelikle kişilerin gelirinin turistik ürünü satın alabilecek seviyede olması gerekmektedir. Diğer bir gereklilik ise turistik eylemleri gerçekleştirebilmek için serbest zamanının olması durumudur. Kişilerin turistik ürünü satın alabilmek için ödeme yapmayı kabul etmesi de gerekmektedir. Bu kapsamda turizm talebinin oluşabilmesi için aşağıdaki şartların gerçekleşmesi gerekmektedir (Kozak, Kozak ve Kozak, 2001: 62):

- Turistik mal ile hizmetlerin belli bir piyasa içerisinde belli bir ücrete turistlerin hizmetine sunulmuş olması,
- Müşterinin ürün ile hizmetlerden faydalanabilmek için istekli olması,
- Turizm hareketine katılacak kişinin belli bir gelire sahip olması,
- Turizm hareketine katılacak kişinin serbest zamana sahip olması,
- Tüketim zamanının sınırlarının net bir şekilde çizilmiş olması,
- Turizm talebi için ihtiyaçları karşılayacak mal ile hizmetlerin bulunması gerekmektedir.

Yukarıda ifade edilen bu özelliklere sahip fakat bilgisi olmadığı için veya mali nedenlerle seyahat etmeye gücü bulunmadığı için turizm hareketine katılamayan insanları da göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Turizm talebi üç ana bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler ise aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

- Gerçek Turistik Talep: Hemen hemen tüm turizm istatistiklerinde bulunan ve en yaygın biçimde var olan turizm talebidir. Turizmde aktif olarak bulunan, çekim merkezlerine seyahat eden gerçek kişilerden meydana gelmektedir. Satın alma isteğiyle beraber satın alabilme gücüne sahip olan, turizm ürününü satın alarak seyahat ve turizm hareketlerine katılan kişileri ifade etmektedir.
- Bastırılmış Turistik Talebi: Farklı kısıtlamalar ve engeller nedeniyle seyahat edemeyen kişilerden oluşmaktadır. Bastırılmış talep iki etkenden meydana gelmektedir. Bunlardan ilki

potansiyel turizm talebi diğeri ise ertelenmiş turizm talebi olarak ifade edilmektedir. Potansiyel turizm talebi mevcut durumlarında değişiklik gerçekleştiğinde seyahat edebilecek olan kişileri ifade etmektedir. Ertelenmiş turizm talebi ise arz verilerinden kaynaklanmakta olan geçici bir sorun veya kısıtlayıcı bir etken nedeniyle ertelenmiş bir talebi ifade etmektedir.

➤ Gerçekleşmeyen Turistik Talebi: Seyahat edebilmek için yeterli imkânlara sahip olmadığı veya aktiviteler hususunda herhangi bir bilgisi bulunmadığından dolayı seyahat talebine katılım gösteremeyen kişilerden oluşmaktadır. Bu grubun gerçek turizm talebine dönüştürülebilme olasılığı da düşüktür.

Turizm talebi turizm endüstrisinin en önemli unsurlarından biri olarak ifade edilmektedir. Temelde iç ve dış turizm talebi olarak gruplandırılmaktadır. İç turizm talebi ülke insanlarının kendi ülkesindeki turizm faaliyetlerine katılması olarak tanımlanmaktadır. Dış turizm talebi ise ülke insanlarının kendi ülkesinin dışına yapmış olduğu seyahat hareketlerine katılması şeklinde ifade edilmektedir Dünya geneline bakıldığında zaman dış turizm talebi kendi ülkesi dışında turizm nedeniyle seyahat etmek isteyen kişilerin meydana getirdiği talep olarak tanımlanmıştır (Bahar ve Kozak, 2012). Turizm endüstrisinin ülkelerin ekonomik zenginliklerine daha fazla katkı verebilmesi, kaynakları verimli ve etkili bir biçimde kullanabilmesi ve neticede turizmden istenilen gelirin ve payın elde edilebilmesi için turizm talebinin iyi ve güvenilir bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir (Sarı ve Oğuz, 2018). Çünkü turizm talebinin ekonomik büyümenin gerçekleşmesinde ve kalkınmanın sağlanmasında önemli bir rolü bulunmaktadır. Turizm talebi ekonomi içerisindeki diğer ürünlere ve hizmetlere yönelik talebe bağımlı olarak bazı karakteristik özelliklere ve farklılıklara sahiptir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Bahar ve Kozak, 2012):

- Turizm talebi çok yönlü bir özellik taşımaktadır. İnsanlar çeşitli nedenlerle seyahate yönelmektedirler ve farklı turizm türlerine çeşitli nedenlerle dâhil olmaktadır.
- Turizm talebinin gereksinim duyduğu ürünler diğer lüks mal ve hizmetlerle yoğun bir rekabet halindedir. Bu nedenlerle de turizm talebi ikame mallardan kolay bir şekilde etkilenmektedir.
- Turizm talebi yapısı gereği bağımsız bir talep niteliği taşımaktadır. Bu nedenle insanları seyahate yönlendirmekte olan nedenler insandan insana farklılıklar gösterebilmektedir.
- Turizm talebi sezonluk olarak farklılıklar göstermektedir. Bu özelliği nedeniyle yılın bütün aylarına yaymak zor bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bunun yerine ikame turizm türlerine yatırım yapılmasının daha mantıklı olacağı düşünülmektedir.
- Alternatiflerinin yoğunlukta olması, sosyal, ekonomik ve politik unsurların turizmi kolay bir şekilde etkilemesi turizm talebine esnek bir özellik kazandırmaktadır.
- Turizm talebi ülkelerin gelişmişlik seviyeleriyle yakından ilişkili bir kavram olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle de turizm talebinin yoğun olduğu bölgeler genellikle gelişmiş ülkelerin bulunduğu coğrafyalardır.
- Turizm talebi, bireysel harcanabilir gelirler ile yakın bir ilişkiye sahiptir. Bu nedenle de insanların sahip oldukları harcanabilir gelirlerle turizm talebi arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır.

Turistik ürünlere yönelik talebin meydana gelebilmesi için pek çok farklı faktörün etkisi söz konusu olmaktadır. Bu faktörler temelde ekonomik faktörler ve ekonomik olmayan faktörler şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Ekonomik faktörler talebin tespit edilmesinde direkt olarak etkili olmaktadır. Ancak ekonomik olmayan faktörlerin zaman içerisinde etkisi de farklılıklar gösterebilmektedir (Ünlüönen vd., 2015). Alanyazında yer alan çalışmalara göre ekonomik olmayan faktörlerin ekonomilere göre daha etkili olduğu ileri sürülmektedir. Bu çalışmada da ilgili faktörler ekonomi dışı, ekonomik ve diğer faktörler olarak üç başlık altında incelenmiştir. Buna göre turizm talebine etki eden ekonomi dışı faktörler psikolojik, politik ve yasal faktörlerdir. Turizm talebine etki eden ekonomik faktörler ise; milli gelir, kişi başına düşen milli gelir, turistik ürünün fiyatı, nispi döviz kurları, uzaklık ve ulaşırma, reklam ve tanıtım, teknoloji, nüfus ve sağlık şeklinde ifade edilmektedir (Goh, Law ve Mok, 2008; Drogouni vd., 2016; Akar, 2020: 12).

## YÖNTEM

Bu araştırmada Eskişehir'e yönelik turizm talebinin tahmin edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda da kuramsız modeller olarak da adlandırılan zaman serilerinden yararlanılmıştır (Sarı ve Oğuz, 2018). Bu bağlamda da öncelikle zaman serileri ile ilgili açıklama yapılmasının yerinde olacağı düşünülmektedir. Zaman serileri ekonometrik analizlerde sıklıkla kullanılan önemli bir analiz yöntemi olarak kabul edilmektedir. Çok farklı alanlarda kullanılması nedeniyle alanyazında zaman serileri ile ilgili farklı tanımların yapıldığı görülmektedir. Kutlar (2000: 7) zaman serilerini; her bir değerin belli bir zaman farkıyla ilişkili art arda gelmekte olan nümerik değerlerden meydana gelen seriler olarak tanımlamıştır. Diğer bir tanıma göre zaman serileri bir olguya ait değişkenlerin zaman içerisinde yapılan ölçümleri ve gözlemlerinden oluşan seriler olarak ifade edilmektedir. Ayrıca zaman serileri düzenli bir zaman dilimi içerisinde gözlemlenmekte olan ardışık veriler olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2006: 6). Zaman serileri bir değişkenin, değişik zamanlarda gözlemlenmekte olan değerlerinin toplam kümesi olarak ifade edilmektedir (Şenesen ve Şenesen, 2012: 22). Diğer bir tanıma göre zaman serileri, ardışık zaman artışları müddetince bir değişkenin almış olduğu değerlerin toplam kümesi olarak tanımlanmaktadır (Ateşoğlu, 2015: 3). Sorkun (2018: 3) zaman serilerini herhangi bir sürece göre belli aralıklarla ölçülmekte olan ardışık verilerin meydana getirdiği veri grubu şeklinde tanımlamıştır. Zaman serileri ile ilgili yapılan bu tanımları da artırmak mümkündür.

Bu çalışmada Eskişehir'e ait turist sayısı ekonometrik zaman serisi analizi yönteminden yararlanılarak incelenmiştir. Yapılan araştırmada 2000 – 2020 yılları arası çeyreklik veriler kullanılmıştır. Araştırma için gerekli veriler Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) ve Eskişehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü veri tabanlarından elde edilmiştir. Talep tahminleri ile ilgili en önemli hususlardan biri zaman serilerinin yapısının dikkate alınması ve uygun tahmin yönteminin belirlenmesidir. Bununla birlikte zaman serilerinde bazı yöntemlerle dönüşümlerin gerçekleştirilebildiği de unutulmamalıdır. Ayrıca bu modeller durağan ve durağan olmayan seriler için başvuru yöntemlerin birleştirilmiş biçimleri olarak ifade edilmektedir. Örneğin ARMA modeli AR ve MA modellerinin birleştirilmiş biçimidir (Lütkepohl ve Kratzig, 2004: 27). Bu araştırma kapsamında yapılan tahminlemede ise zaman serisi analizlerinden içerisinden bir tahminleme modeli olan ARIMA yöntemi kullanılmıştır. Bu model özellikle turizm talebi tahminlerine yönelik gerçekleştirilen çalışmalarda tutarlılık ve performansı ile ön plana çıkmış bir model olarak kabul edilmektedir (Kulendran ve Witt, 2001; Lim ve McAleer, 2002). Box Jenkins yöntemi olarak da bilinen ARIMA modeli, doğrusal zaman serisi tahmin yöntemleri arasında en çok bilinen ve en çok kullanılan yöntemlerden biridir. ARIMA modelinde gelecekteki veri değerlerinin mevcut ve geçmiş veri değerlerine doğrusal olarak bağlı olduğu konusunda güçlü bir varsayım bulunmaktadır. Box Jenkins yöntemi özellikle kısa dönem tahminlerde daha başarılı sonuçlar veren bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Box ve Jenkins, 1976).

Zaman serilerinin en temel kavramlarından biri de durağanlıktır. Serilerin durağan olup olmamalarına göre Box Jenkins yöntemi farklı modeller ile incelenmektedir. Zaman serisinin durağan olduğu, yani sürecin ortalamasının, varyansının ve kovaryansının zamana bağlı olarak değişmediği durumlarda AR, MA veya ARMA modellerinden uygun olanı kullanılmaktadır. Ekonometrik analiz ile ilgili işlemlere başlamadan önce veriler, ARIMA modelleri ile uyumlu olan Tramo-Seats yönteminden yararlanılarak, seri mevsimsel etkilerden arındırılmıştır. Daha sonra model belirleme, uygunluk testi ve tahminleme işlemleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın analiz aşamasında ise Eviews ekonometrik analiz programından yararlanılmıştır. Araştırmada analiz işlemleri gerçekleştirilirken, mevsimsel etkilerden arındırılmış turist sayısı verisi "turizmsa" şeklinde, 1. farkı alınmış ve mevsim etkilerinden arındırılmış turist sayısı verisi "dturizmsa" ve 2. farkı alınmış ve mevsim etkilerinden arındırılmış turist sayısı verisi "ddturizmsa" şeklinde kodlanmıştır. Araştırmanın veri setine ilişkin bilgiler ise aşağıdaki gibidir (Tablo 1).

**Tablo 1.** Araştırma Veri Seti

| <b>Dönem</b> | <b>Turist</b> | <b>Dönem</b> | <b>Turist</b> | <b>Dönem</b> | <b>Turist</b> | <b>Dönem</b> | <b>Turist</b> |
|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
|              | <b>Sayısı</b> |              | <b>Sayısı</b> |              | <b>Sayısı</b> |              | <b>Sayısı</b> |
| 2000:1       | 19540         | 2005:2       | 67082         | 2010:3       | 40251         | 2015:4       | 69065         |
| 2000:2       | 51021         | 2005:3       | 16770         | 2010:4       | 50844         | 2016:1       | 64333         |
| 2000:3       | 11941         | 2005:4       | 32143         | 2011:1       | 45241         | 2016:2       | 139388        |
| 2000:4       | 26053         | 2006:1       | 24458         | 2011:2       | 98025         | 2016:3       | 71481         |
| 2001:1       | 10416         | 2006:2       | 54350         | 2011:3       | 50269         | 2016:4       | 82203         |
| 2001:2       | 29409         | 2006:3       | 27175         | 2011:4       | 57810         | 2017:1       | 51179         |
| 2001:3       | 7352          | 2006:4       | 29893         | 2012:1       | 37802         | 2017:2       | 120422        |
| 2001:4       | 14092         | 2007:1       | 31133         | 2012:2       | 105845        | 2017:3       | 57200         |
| 2002:1       | 13577         | 2007:2       | 87904         | 2012:3       | 45362         | 2017:4       | 72250         |
| 2002:2       | 35452         | 2007:3       | 21976         | 2012:4       | 63003         | 2018:1       | 116321        |
| 2002:3       | 8297          | 2007:4       | 42121         | 2013:1       | 39580         | 2018:2       | 152304        |
| 2002:4       | 18103         | 2008:1       | 34749         | 2013:2       | 103898        | 2018:3       | 169098        |
| 2003:1       | 16857         | 2008:2       | 77221         | 2013:3       | 44528         | 2018:4       | 140337        |
| 2003:2       | 47597         | 2008:3       | 36680         | 2013:4       | 59370         | 2019:1       | 120322        |
| 2003:3       | 11899         | 2008:4       | 46332         | 2014:1       | 40536         | 2019:2       | 151541        |
| 2003:4       | 22807         | 2009:1       | 32967         | 2014:2       | 114455        | 2019:3       | 198830        |
| 2004:1       | 21272         | 2009:2       | 93083         | 2014:3       | 28614         | 2019:4       | 185243        |
| 2004:2       | 55542         | 2009:3       | 23271         | 2014:4       | 54843         | 2020:1       | 132565        |
| 2004:3       | 12999         | 2009:4       | 44602         | 2015:1       | 42040         | 2020:2       | 32933         |
| 2004:4       | 28362         | 2010:1       | 36014         | 2015:2       | 132125        | 2020:3       | 122424        |
| 2005:1       | 23758         | 2010:2       | 84740         | 2015:3       | 57054         | 2020:4       | 92383         |

Tablo 1’de araştırmanın veri seti yer almaktadır. Araştırma kapsamında derlenen veri seti 2000 – 2020 yılları arasından çeyreklik olarak derlenmiştir. Bu bağlamda da yılların yanında yer alan 1 sayısı birinci çeyreği, 2 sayısı ikinci çeyreği, 3 sayısı üçüncü çeyreği ve 4 sayısı dördüncü çeyreği ifade etmektedir.

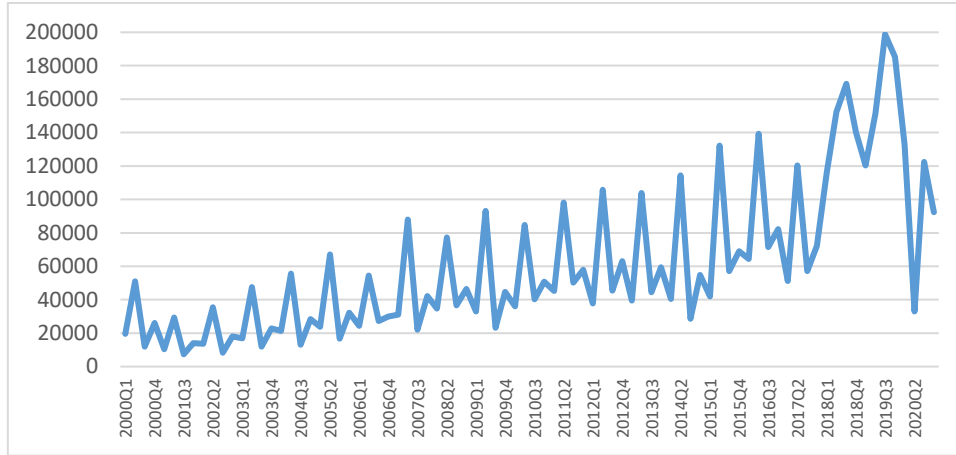
## BULGULAR

Araştırmalarda öncelikle veri seti olarak Eskişehir’e ait turist sayıları çeyreklik ve yıllık olarak incelenmiş ve veriler üzerinde talep tahminleme modellemesi yapılması için, mevsimsel etkilerden arındırılması sağlanmıştır. Bu arındırma işleminden sonra zaman serilerinde analizlerin uygulanıp sağlıklı neticeler toplanması amacıyla seride trendin olmaması ve serinin durağan olması için birim

kök testi uygulanmıştır. Çıkan sonuçlar üzerinde araştırmanın modellenmesi için en uygun ARIMA modeli belirlenerek analizlerin devamında ise talep tahmini ile ilgili yapılan çalışmalar raporlanmıştır.

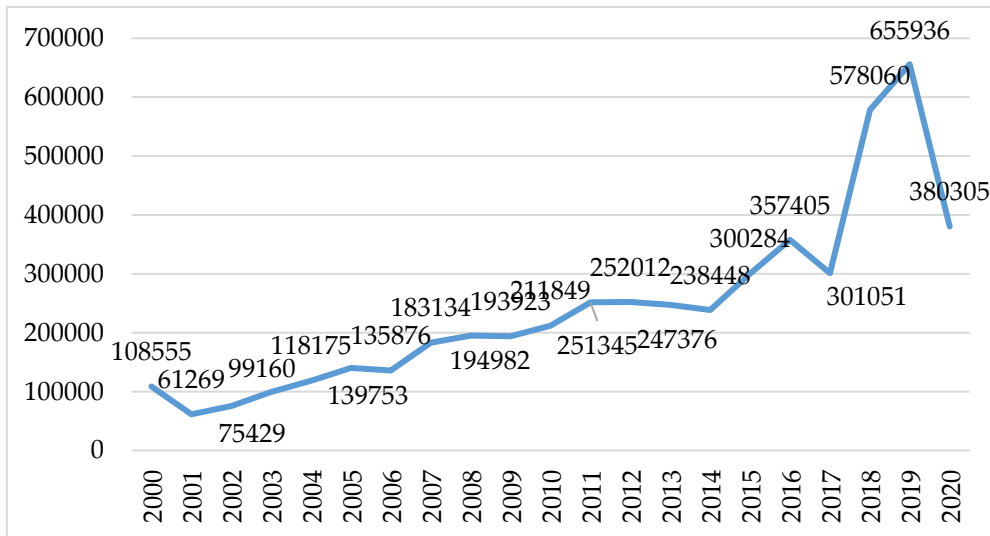
### Turist Sayısına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bulgular aşamasında öncelik Eskişehir'e ait turist sayıları çeyreklik ve yıllık olarak incelenmiş ve açıklanmıştır. Analizlerin devamında ise talep tahmini ile ilgili yapılan çalışmalar raporlanmıştır.



Şekil 1. Eskişehir Çeyreklik Turist Sayısı

Şekil 1'de Eskişehir ili için yerli ve yabancı turist sayıları çeyreklik veriler halinde verilmiştir. Grafikten de anlaşılacağı üzere, turist sayılarının en yüksek olduğu zaman dilimleri 2. çeyreklik verilerini kapsayan zaman dilimlerine aittir. 2000 yılı verilerine bakıldığında, ilk çeyrekte Eskişehir'i, 19.540 turist ziyaret etmiştir. İkinci çeyrekte bu veri 51.021 olmuş, 3. Çeyrekte 11.941 ve son çeyrekte ise 26.053 olarak gerçekleşmiştir. 2019 yılı verilerine bakıldığında ilk çeyrek 120.322, 2. çeyrek 151.541, 3. çeyrek 198.830 ve son çeyrekte ise 185.243 turist Eskişehir'i ziyaret ettiği görülmektedir. 2020 yılında tüm dünyada meydana gelen Covid-19 salgını ile birlikte çeşitli kısıtlamalar getirilmiş ve doğal olarak turist sayısında azalmalar görülmüştür. 2020 yılı ilk çeyrek verisi 132.565 iken, salgınla birlikte 2. Çeyrek verisi 32.933'e gerilemiştir. Aynı yıl için 3. çeyrek verisi 122.424 ve 4. çeyrek verisi 92.383 olarak gerçekleşmiştir.

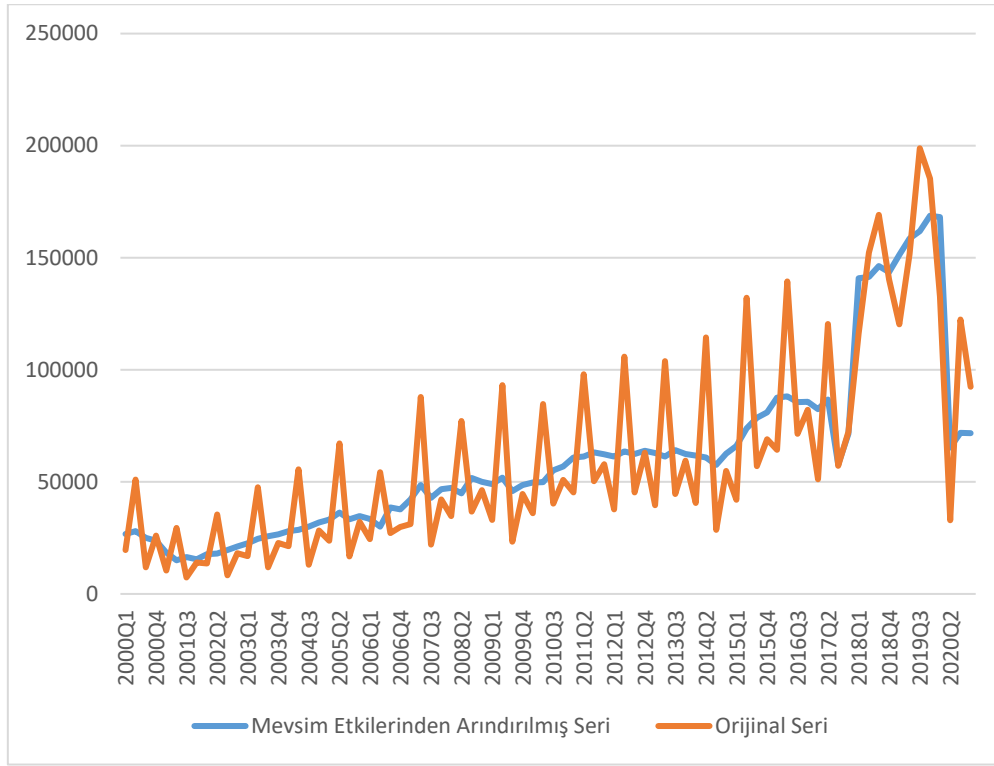


Şekil 2. Eskişehir Yıllık Turist Sayısı

Şekil 2’de daha önce çeyreklik olarak verilen turist sayılarının yıllık hali gösterilmektedir. 2000 yılında toplamda 108.555 yerli ve yabancı turist Eskişehir ilini ziyaret ederken, bu rakam 2019 yılında ilgili yıllar içerisinde zirvesini yapmış ve 655.936 olarak gerçekleşmiştir. 2020 yılı için ise Covid-19 salgının etkisi ile Eskişehir ilini ziyaret eden turist sayısı 380.305 kişiye gerilemiştir.

### Mevsimsellikten Arındırmaya Yönelik Bulgular

Tablo 1’de ham veriler halinde verilen Eskişehir ili turist sayılarının, tahminleme modellemesi yapılması için, mevsimsel etkilerden arındırılması gerekmektedir. Bu bağlamda da ARIMA modeli ile uyumlu olan Tramo-Seats tekniği kullanılmıştır. Tramo-Seats tekniği İspanya Merkez Bankasından Victor Gomez ve Agustin Maravall (1996) tarafından geliştirilmiş bir analiz tekniği olarak ifade edilmektedir (Gomez ve Maravall, 1997). Tramo-Seats yöntemi tek değişkenli zaman serilerinde sinyal çıkarma (signal extraction) yöntemi ile bileşenlerin ayrıştırılması ve ileriye dönük tahmin için model bazlı bir analize imkân sağlamaktadır. Sinyal çıkarma zaman serilerindeki bileşenlerin tanımlanmasını ve tahmin edilmesini sağlamaktadır (Avcı, 2018). Bu çalışmada da veriler Tramo-Seats tekniği kullanılarak mevsimsel etkilerden arındırılmıştır (Şekil 3).



Şekil 3. Mevsimsellikten Arındırılmış Veriler

### Birim Kök Testi Bulguları

Bir zaman serisinin birim kök içermesi, o serinin durağan olmadığı anlamına gelmektedir. Birim kök içeren zaman serileri ile yapılan ekonometrik analizler anlamlı sonuçlar vermemektedir (Sevüktekin ve Çınar, 2014; Tarı, 2014). Zaman serilerinde analizlerin uygulanıp sağlıklı neticeler toplanması adına seride trendin olmaması ve serinin durağan olması gerekmektedir. Ancak zaman serisi analizindeki değişkenler genellikle artış ya da azalış yönünde bir eğilime sahip olduklarından yapılan analizler hatalı regresyon sonuçlarından dolayı geçersiz olmaktadır. Bu nedenle zaman serisinin durağanlaştırılması ve trendin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu yönüyle, ARIMA modelinde ilk aşama verilerin durağan olup olmadıkları test edilmesi şeklinde ifade edilmektedir.

**Tablo 2.** Birim Kök Testi Bulguları

| Veri       | Değer  | Model            | ADF Test İstatistiği | Test Kritik Değeri | Prob. Değeri |
|------------|--------|------------------|----------------------|--------------------|--------------|
| turizmsa   | Düzyey | Sabit            | 1.593                | -3.521             | 0.9999       |
|            |        | Sabit ve Trendli | -0.736               | -4.086             | 0.9666       |
| dturizmsa  | 1.Fark | Sabit            | -6.899               | -3.521             | 0.0000       |
|            |        | Sabit ve Trendli | -7.127               | -4.086             | 0.0000       |
| ddturizmsa | 2.Fark | Sabit            | -5.161               | -3.527             | 0.0000       |
|            |        | Sabit ve Trendli | -4.970               | -4.094             | 0.0007       |

Tablo 2 incelendiğinde, verilerin 1. ve 2. fark düzeylerinde hem sabit hem de sabitli ve trendli modellerde durağan oldukları görülmektedir. Dolayısıyla, ARIMA modeli kurulurken belirtilen I(d) için, I(1) ve I(2) düzeylerinin olduğu modeller belirlenecektir. Burada “I” serilerin fark derecelerini ifade etmektedir. Bu durumda bir sonraki aşama olarak, veri setine uygun AR(p) ve MA(q) modellerinin belirlenmesi işlemine geçilmiştir.

#### ARIMA Modeli Bulguları

AR (p) ve MA(q) modelleri belirlenirken ARMA Max. Likelihood (BFGS) metodu kullanılmıştır. Modelde AR (p) değeri gecikme uzunluğunu; MA (q) değeri geçmiş dönem hata terimi sayısını ve I (d) değeri serinin fark alma derecesini ifade etmektedir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda veri setine uygun modeller olarak ARIMA (9,1,0), ARIMA (0,1,9), ARIMA (11,1,9) ve ARIMA (9,1,11) modellerinin katsayıları istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Bu modellerde belirtilen sayısal ifadeler ARIMA’nın doğası gereği deneme sayılarıdır. Örneğin; (9,1,0) ifadesinde İlk sayı AR değeri, ikinci sayı I değeri ve üçüncü sayı da MA değerini ifade etmektedir. Bununla birlikte tüm modeller için Durbin Watson (DW) katsayısı 1,7 ile 2,3 arasında gerçekleşmiş, belirlenen aralık arasında sonuçlanmıştır. Ayrıca yine tüm modellerin korelogramları kontrol edilmiş ve herhangi bir kalıntı bulunamamıştır. Dolayısıyla seriler, temiz dizi olarak ifade edilmektedir (Tablo 3).

**Tablo 3.** ARIMA Model Bulguları

| ARIMA (9,1,0)       |          | ARIMA (0,1,9)       |          | ARIMA (11,1,9)      |          | ARIMA (9,1,11)      |          |
|---------------------|----------|---------------------|----------|---------------------|----------|---------------------|----------|
| R <sup>2</sup>      | 0.466878 | R <sup>2</sup>      | 0.485394 | R <sup>2</sup>      | 0.496082 | R <sup>2</sup>      | 0.499202 |
| Adj. R <sup>2</sup> | 0.453550 | Adj. R <sup>2</sup> | 0.472529 | Adj. R <sup>2</sup> | 0.476946 | Adj. R <sup>2</sup> | 0.480185 |
| DW                  | 2.015450 | DW                  | 2.069811 | DW                  | 2.001545 | DW                  | 1.915296 |
| AIC                 | 21.55685 | AIC                 | 21.55508 | AIC                 | 21.53422 | AIC                 | 21.52022 |
| SIC                 | 21.64428 | SIC                 | 21.64251 | SIC                 | 21.65080 | SIC                 | 21.63679 |
| HQ                  | 21.59197 | HQ                  | 21.59020 | HQ                  | 21.58106 | HQ                  | 21.56706 |
| Theil IC            | 0,487697 | Theil IC            | 0,481001 | Theil IC            | 0,462609 | Theil IC            | 0,457446 |
| Bias                | 0,000018 | Bias                | 0,000842 | Bias                | 0,000022 | bias                | 0,000094 |
| VP                  | 0,478253 | VP                  | 0,438859 | VP                  | 0,409758 | VP                  | 0,414016 |
| CP                  | 0,521729 | CP                  | 0,560299 | CP                  | 0,590220 | CP                  | 0,585890 |



Tablo 3 incelendiğinde, tüm modellerde otokorelasyon sorununun olmadığı görülmektedir. İstatistiksel olarak hata terimlerinin birbiri ile ilişkili olup olmadığını gösteren Durbin-Watson (DW) katsayısı, tüm modeller için  $1,7 < DW < 2,3$  arasında gerçekleşmiştir. Hangi modelin tahminleme için daha uygun olduğuna karar verirken, herhangi bir regresyonun uygunluk derecesini ölçmede kullanılan  $R^2$  ve düzeltilmiş  $R^2$  katsayılarının büyük, belirli bir veri kümesi için kaliteli bir istatistiksel göreceli model ölçüsü ve alternatif model seçimi için kriter olan Akaike Bilgi Kriteri (AIC), Schwarz Bilgi Kriteri (SIC) ve Hannan-Quinn (HQ) katsayılarının ise düşük olanlarına bakılmaktadır. Bununla birlikte, model içerisindeki hata değerlerine yönelik tanımlamayı sağlayan Theil Bilgi Kriteri (Theil IC) değerinin düşük olması şartı da aranmaktadır. Tablo 3'te yer alan Bias değeri, model belirleme aşamasında ne kadar sistematik hata yapıldığını göstermektedir. Dolayısıyla, model seçimi yaparken, bu değer de küçük olması göz önüne alınacaktır. Tablo 3'de yer alan Varyans değeri (VP) ise, modelin belirsizliğinin ne kadar olduğunu göstermektedir. Buna göre, bu çalışmada kullanılan veri seti için en uygun ARIMA modelinin, ARIMA (9,1,11) olduğu belirlenmiştir. Diğer modellere kıyasla Bias değerinin ikinci büyük değer almasına karşın, kabul edilebilir seviyede olması ve diğer kıstaslar açısından en uygun değerlere sahip olması nedeniyle ARIMA (9,1,11) modeli tercih edilmiştir. Analizin devamında tahminleme işlemi gerçekleştirilmiş ve ARIMA (9,1,11) modeline göre Eskişehir ili turist sayısı tahminleme sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

### Talep Tahmin Bulguları

Araştırma analizlerinin son aşamasında tahminleme işlemi gerçekleştirilmiş ve ARIMA (9,1,11) modeline göre Eskişehir ili turist sayısı tahminleme sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir (Tablo 4).

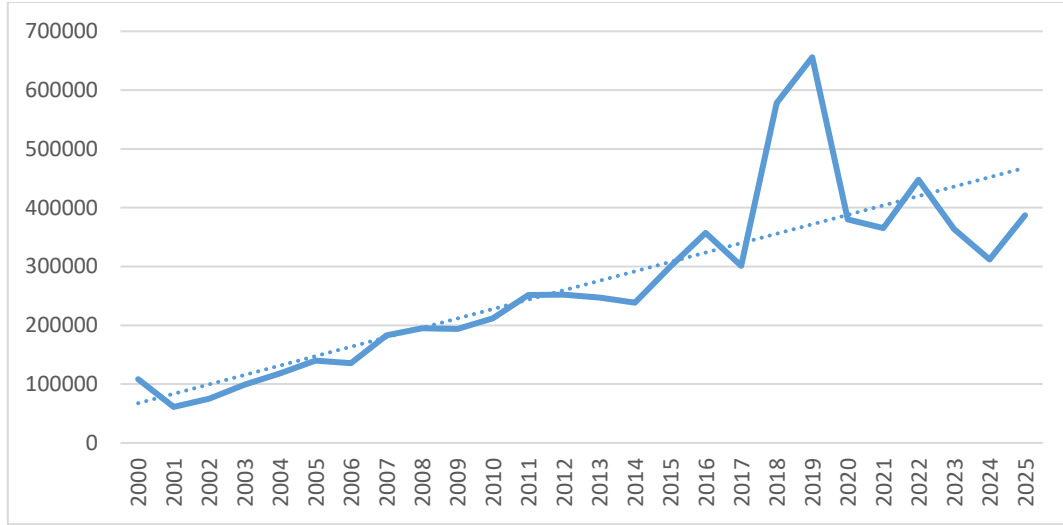
**Tablo 4.** Eskişehir için Turizm Talep Tahmini Bulguları

| Yıl  | Tahmin  |
|------|---------|
| 2021 | 365.592 |
| 2022 | 447.774 |
| 2023 | 363.812 |
| 2024 | 312.172 |
| 2025 | 387.379 |

Tablo 4'te yapılan analiz sonucunda elde edilen verilere göre Eskişehir ili turist sayıları tahmini 2021 yılı için 365.592, 2022 yılı için 447.774, 2023 yılı için 363.812, 2024 yılı için 312.172 ve 2025 yılı için 387.379 olarak belirlenmiştir. 2019 yılı verilerine bakıldığında, 655.936 olduğu bilinmektedir. 2020 yılı Covid-19 pandemisi nedeniyle 380.305 olarak gerçekleşmiştir. 2019 yılına göre değerlendirildiğinde, tahmin değerlerinin oldukça düşük olduğu görülmektedir. Fakat 2020 yılı verileri ile karşılaştırıldığında, 2022 ve 2025 yılları haricinde turist sayısının düşük seviyede olduğu görülmektedir.

Şekil 4 incelendiğinde, grafikte yer alan değerlerde bazı ciddi kırılmalar göze çarpmaktadır. Bu kırılmalar 24 Kasım 2015 tarihinde Türkiye'nin Rusya'ya ait savaş uçağını düşürmesi ile iki ülke arasında yaşanan gerginlik, Rusya'nın Türkiye'ye yönelik tur satışlarının iptali ve charter uçuşlarını yasaklaması ile Türkiye turizm sektörü zor durumda kalmıştır. Rusya, 4,5 milyon turist ile Türkiye için önemli bir pazar olması nedeniyle Türkiye'ye yönelen turizm talebinin %12'sini oluşturmaktadır. İki ülke arasındaki bu olumsuz etkileşim Rus turizm talebini derinden etkilemiş, 2016 yılında Rusya'dan gelen turist sayısında %76 oranında azalma görülmüştür. Ayrıca 15 Temmuz 2016 tarihinde Ülkemizde yaşanan darbe girişim ile ülkenin içinde bulunduğu siyasi, ekonomik ve toplumsal yapı olumsuz etkilenmiş ve turizm alanında yine bir kırılmaya neden olmuştur. 2020 yılındaki Covid-19 salgınının

etkisiyle büyük bir kırılma yaşanmış ve Eskişehir iline gelen yerli ve yabancı turist sayılarında düşüş tespit edilmiştir. 2020 yılına ait keskin düşüş modelin tahminleme değerlerine de etkiye bulunmuştur. Bu durumun sonraki yıllar için de kırılmalara neden olabileceğini belirlenmiştir.



**Şekil 4.** Eskişehir Turist Sayılarına ve Talep Tahminlerine Yönelik Bulgular

Diğer bir ifadeyle, 2020 yılına ait kırılma, sonraki yıllarda da etkisini sürdürüp, toparlanmanın zaman alacağı anlamını taşımaktadır. Fakat tahminleme modeli ile birlikte 2000 – 2025 yılları arasında turist sayılarındaki trend göz önünde bulundurulduğunda, yükselen bir trendden bahsetmek mümkündür. Grafik üzerindeki eğilim çizgisi de bu durumu ifade etmek için önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir (Şekil 4).

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm sektöründe talep tahmini hem ülkenin ekonomik değerlerinden en üst seviyede faydalanılabilmesi hem de kamu ve özel sektörde ileriye yönelik planlamaların yapılabilmesi adına oldukça önemli bir yere sahiptir (Çuhadar, 2006). Bunun en önemli nedeni turizm sektörünün büyük yatırımlar gerektiren bir sektör olması özelliğinden kaynaklanmaktadır. Buradan hareketle, büyük oranda yatırımların gerçekleştiği ve yüksek seviyede kaynakların kullanıldığı bir sektörde başarılı bir sonuç alınabilmesi için söz konusu sektöre ait talebin ve bu talebin yer aldığı pazarın tahminlenmesi gerekmektedir (Karahana, 2015). Bu kapsamda yapılan çalışmanın içeriği 2021 – 2025 yılları arasında Eskişehir’e yönelik bir talep tahmini şeklinde belirlenmiştir. Yapılan analizde ise Eskişehir’in 2000 – 2020 yılları arasındaki turist sayıları esas alınmıştır. Bu bağlamda da Eskişehir turizm talebine yönelik bir model geliştirilmiş ve tahminde bulunulmuştur.

Yapılan araştırmada Eskişehir’e yönelik talep tahmininde zaman serileri analizleri kullanılmıştır. Zaman serileri ekonometrik analizlerde sıklıkla kullanılan önemli bir analiz yöntemi olarak kabul edilmektedir. Araştırmanın veri seti 2000 – 2020 yıllarına ait çeyreklik verilerden oluşmaktadır. Araştırma veri seti çeyreklik verilerden oluştuğu için mevsimselliğin de etkili olduğu görülmüştür. Bu nedenle veriler öncelikle ARIMA modelleri ile uyumlu Tramo-Seats yöntemi ile mevsimsel etkilerden arındırılmıştır. ARIMA modeli ile ilgili olarak üzerinde durulması gereken diğer bir önemli husus ise zaman serilerinin durağan hale getirilmesi işlemidir. Bu aşamada ise Genişletilmiş Dickey-Fuller birim kök testi kullanılarak seriler durağan hale getirilmiştir. Araştırma sonucunda sağlıklı bulgulara ulaşabilmek adına ARIMA modellerinden zaman serilerine en uygun olanın belirlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle de model belirleme çalışmaları yapılmıştır. Bulgular bölümünde de bahsedilen kriterlerin incelenmesi sonucunda ise veri setine yönelik en sağlıklı tahminlemenin

yapılacağı modelin ARIMA (9,1,11) modeli olduğuna karar verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen verilere göre Eskişehir için tahmini turist sayıları 2021 yılı 365.592, 2022 yılı 447.774, 2023 yılı 363.812, 2024 yılı 312.172 ve 2025 yılı 387.379 turist olarak belirlenmiştir.

Alanyazın incelendiğinde turizm talebinin serbest zaman ve yeterli satın alabilme gücüne sahip kişilerin turistik mal ile hizmetlerden belli bir piyasa içerisinde, belli bir fiyata veya bedelsiz şekilde rasyonel ve irrasyonel nedenlerle belli bir dönem içinde satın almaya ya da faydalanmaya karar vermiş oldukları miktarlar olarak tanımlandığı görülmüştür (Olalı, 1991). Turizm endüstrisinin ülkelerin ekonomik zenginliklerine daha fazla katkı verebilmesi, kaynakları verimli ve etkili bir biçimde kullanabilmesi ve neticede turizmden istenilen gelirin ve payın elde edilebilmesi için turizm talebinin iyi ve güvenilir bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Çünkü turizm talebinin ekonomik büyümenin gerçekleşmesinde ve kalkınmanın sağlanmasında önemli bir rolü bulunmaktadır (Bahar ve Kozak, 2012). Ancak turizm yapısı gereği konjontürel durumlardan, siyasi olaylardan, terörden ve doğal afetlerden kolay bir şekilde etkilenebilmektedir. Bununla ilgili en güncel örnek ise günümüzde yaşanan Covid-19 salgınıdır. Bu noktadan hareketle, Uçkun vd, (2020) yapmış olduğu Turizm Arz ve Talebine Yönelik Karşılaştırmalı bir Analiz Eskişehir Örneğinde çıkan talep tahmini ile bu araştırmanın sonuçları farklılık göstermektedir. Salgının başlamasıyla birlikte neredeyse Dünya genelinde turizm hareketliliği sıfıra inmiştir. Bu noktada da önemli olan, gelecek yıllar için planlı bir şekilde hareket etmek şeklinde ifade edilmektedir. Bu araştırmanın da temelini oluşturan talep tahminlemesi bu planlı hareketin gerçekleşmesinde önemli bir yöntem olarak dikkat çekmektedir. İlerleyen zamanlarda da bu ve bunun gibi çalışmaların yapılması hem turizm sektörüne hem de turizm bağlamında karar vericilere faydalı olacaktır. Alanyazın incelendiğinde Eskişehir'in Covid-19 öncesi dönemlerde turizm bağlamında önemli yatırımlar yaptığı görülmekteydi. Ancak Covid-19 ile birlikte tüm Dünya'da olduğu gibi Eskişehir'de de turizm yavaşlamış ve hatta durma noktasına gelmiştir. Yaşanan krizin etkilerinin azaltılması açısından ilerleyen dönemlerde de turizme yönelik olarak yatırımlar yapılmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Yapılan bu çalışmada mevcut yatırımların devamlılığının sağlanmasının ve yeni yatırımlar konusunda hem özel sektöre hem de kamuya destek verilmesi gerektiğini vurgulayan bulgularıyla önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir. İleride yapılacak olan araştırmalarda da bu ve bunun gibi çalışmaların sayısının artırılması gerekmektedir. Bu bağlamda da yapılan araştırmanın alanyazına katkı sağladığı düşünülmektedir.

### Beyan

Makalenin tüm yazarlarının makale sürecine verdikleri katkı eşittir. Yazarların bildirmesi gereken herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

### KAYNAKÇA

- Akar, A. (2020). *Sağlık turizmi kapsamında termal oteller ve dış turizm talebinin yapısal analizi: Aydın ili örneği* (Master's thesis, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Ateşoğlu, A. A. (2015). *ARIMA ve yapay sinir ağları (YSA) kullanılarak hibrit tahmin modeli geliştirilmesi* (Master's thesis, Fen Bilimleri Enstitüsü).
- Aydın, A., Darici, B., & TAŞCI, H. (2015). Uluslararası turizm talebini etkileyen ekonomik faktörler: Türkiye üzerine bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (45), 143-177.
- Bahar, O., & Kozak, M. (2012). *Turizm Ekonomisi* (Dördüncü Baskı).
- Barutçugil, İ. S., & Usta, Ö. (1986). *Turizm ekonomisi ve turizmin Türk ekonomisindeki yeri*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Box, G. E., & Jenkins, G. M. (1976). *Time series analysis: Forecasting and control* San Francisco. Calif: Holden-Day.

- Çeken, H. (2016). Turizm ekonomisi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çevik, S. (2016). *Turistik Destinasyonlarda Marka Stratejileri: Eskişehir 2013 Türk Dünyası Kültür Başkenti* (Doctoral dissertation, Anadolu University (Turkey)).
- Çevik, S., & Saçılık, M. Y. (2014). Kültür Birleştirir: "Sosyal Gelişme" Açısından Eskişehir 2013 Türk Dünyası Kültür Başkenti Projeleri. *Journal of International Social Research*, 7(34).
- Çuhadar, M. (2006). "Turizm Sektöründe Talep Tahmini için Yapay Sinir Ağları Kullanımı ve Diğer Yöntemlerle Karşılaştırmalı Analizi (Antalya İlinin Dış Turizm Talebinde Uygulama)", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Erdogan E. (2006). "Zaman Serilerinde ARIMA Modelleri", Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erol, E. ve Oğuz, Y.E. (2017). Turizmin İhracat ve İthalata Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz: Türkiye Örneği. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 4 (4), 118-133.
- Goh, C., Law, R. ve Mok, H. M. (2008). "Analyzing and Forecasting Tourism Demand: A Rough Sets Approach", *Journal of Travel Research*, C: 46, No: 3, ss. 327-338.
- Gómez, V., Maravall Herrero, A., & Peña Sánchez de Rivera, D. (1997). Missing observations in ARIMA models: skipping strategy versus additive outlier approach. *Documentos de trabajo/Banco de España*, 9701.
- Hazar, A. (2010). *Genel Turizm*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- İçöz, O. ve Kozak, M. (2010). *Turizm Ekonomisi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kar, M., Zorkirişçi, E. ve Yıldırım, M. (2004). "Turizmin Ekonomiye Katkısı Üzerine Ampirik Bir Değerlendirme", *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 4, No: 8, ss. 87-112.
- Karahan, M. (2015), „Turizm Talebinin Yapay Sinir Ağları Yöntemiyle Tahmin Edilmesi“, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(2), ss. 195-209
- Koç, Y. Z. (2019). "Türkiye’deki Terör Olaylarının (1996- 2018) Turizm Talebi Üzerindeki Olumsuz Etkileri", Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kozak, M. (2016). "2013 Türk Kültür Başkenti Olmasının Ardından Eskişehir", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C: 19, No: 36, ss. 419-428.
- Kozak, N., Akoğlan Kozak, M. ve Kozak, M. (2001). *Genel Turizm: İlkeler ve Kavramlar*, Detay Yayıncılık., Ankara.
- Kozak, N. (2010). *Turizm Pazarlaması*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kulendran, N. ve Witt, S.F. (2001). Cointegration Versus Least Squares Regression. *Annals of Tourism Research*, C: 28, No: 2, ss. 291-311.
- Kutlar A. (2000). *Ekonometrik Zaman Serileri Teorik ve Uygulama*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Lim, C. ve McAleer, M. (2002). Time Series Forecasts of International Travel Demand For Australia. *Tourism Management*, C: 23, No:4, ss. 389-396.
- Lütkepohl, H. ve Kratzig, M. (2004). *Applied time series econometrics*. Cambridge: Cambridge university press
- Olalı, H. (1991), *Turizm Pazarlaması*, İstiklal Matbaası, İzmir.

- Sarı Y. ve Oğuz, Y.E. (2018). "Reel Döviz Kurlarının Turizm Talebine Etkisi Üzerine Karşılaştırmalı Nedensellik Analizi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 17 (66) ss.603-620.
- Sorkun M. C. (2018). "Time Series Forecasting On Solar Radiation Using Deep Learning", Galatasaray Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Sevüktekin, M. ve Çınar, M. (2014). *Ekonometrik Zaman Serileri Analizi*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Sorkun M. C. (2018). "Time Series Forecasting On Solar Radiation Using Deep Learning", Galatasaray Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Şenesen, U. ve Şenesen, G. G. (2012). *Temel Ekonometri*, Literatür Yayınları, İstanbul
- Şenbaş, T. (2020). "Lojistik Sektöründe Talep Tahmini Uygulaması", İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tarı, R. (2014). *Ekonometri*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Uçkun N., Doğatekin A., Demir İ., Kılıç İ. Ve Oğuz Y.E. (2020) "Turizm Arz ve Talebine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz: Eskişehir Örneği", *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 4 (6) ss. 403-418.
- Usta, Ö. (1992). *Turizm*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Ünlüönen K., Tayfun, A. ve Kılıçlar, A. (2015). *Turizm Ekonomisi*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.