



ÇEVRESEL BELİRSİZLİK ALGISI VE YÖNETİM MUHASEBESİ İLİŞKİSİ: KARS İLİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Emre HORASAN* -Emel KILIÇBEY**

Öz

Bu çalışmanın amacı, üst düzey işletme yöneticilerinin çevresel faktörlerin (hükümet politikaları, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet ve teknoloji) geleceğine ilişkin belirsizlik algulamalarını ortaya koymaya çalışırken yönetim muhasebesi tekniklerinden yararlanma düzeyini ölçmektir. Bu amaçla, üst düzey yöneticilerin çevresel faktörlere ilişkin algularını ölçmek için nesnel sonuçlar elde etmeye odaklanan nicel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma verileri anket yoluyla elde edilmiştir. Hazırlanan anket çalışması Kars'ta faaliyet gösteren toplam 78 (yetmiş sekiz) otel işletmesinin üst düzey yöneticilerine uygulanmış; fakat bunlardan 50 (elli) yönetici geri dönüş yapmıştır. Yapılan anket çalışmasının değerlendirilmesi sonucunda elde edilen veriler SPSS 23.0 paket programında analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucundaki bulgulara göre üst düzey yöneticilerin çevresel faktörlerin belirsizliğine ilişkin algulamalarının her bir çevresel faktörde farklılık gösterdiği, ayrıca yöneticilerin birbirinden farklı yönetim muhasebesi tekniklerini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çevre, Belirsizlik, Çevresel belirsizlik, Yönetim muhasebesi, Yönetim muhasebesi teknikleri.

Jel Kodu: M40

The Relationship Between Environmental Uncertainty Perception and Management Accounting: An Application in Kars Province Accommodation Businesses

Abstract

The purpose of this study is to measure the level of use of management accounting techniques by senior business managers while trying to reveal their uncertainty perceptions regarding the future of environmental factors (government policies, economy, services and resources used by the business, product market and demand, competition and technology). For this purpose, a quantitative research method focusing on obtaining objective results was used to measure the perceptions of senior managers on environmental factors. Research data was obtained through survey. The prepared survey was applied to the senior managers of a total of 78 (seventy-eight) hotel businesses operating in Kars; but 50 (fifty) of them returned. The data obtained as a result of the evaluation of the survey study was analyzed in the SPSS 23.0 package program. According to the findings of the analysis, it was concluded that senior managers' perceptions of the uncertainty of environmental factors differ for each environmental factor, and that managers use different management accounting techniques.

Keywords: Environment, Uncertainty, Environmental uncertainty, Management accounting, Management accounting techniques.

Jel Code: M40

* Doç. Dr. Kafkas Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, emrehorasan@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2575-789X>

** Öğr. Gör. Dr. Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, emel3606@hotmail.com, <https://orcid.org/0009-0006-3046-8554>

1. Giriş

Çevre bireylerin, işletmelerin ya da toplumun tüm kesimini etkisi altına alan başta sosyal ve kültürel alanda olmak üzere teknolojik, ekonomik ve fiziksel koşulların toplamını ifade etmektedir (Beraha, 2014). İşletme çevresi denildiğinde ise işletmeyi içeriden ve dışarıdan etkileyen tüm faktörlerdir (Tutar, 2010). İşletmeyi etkileyen dış çevre faktörleri; politik ve yasal, teknolojik, ekonomik, sosyo-kültürel, demografik ve uluslararası çevresi olurken (Dubitskaya & Tcukonova, 2018; Mirze & Ülgen, 2010) iç çevre faktörleri ise işletmenin kaynakları, kültürü ve organizasyon yapısını oluşturan faktörler olmaktadır (Tang, 1998).

Temel hedefleri arasında maksimum kâr sağlama önceliği bulunan işletmelerde sürdürülebilirliğin devam ettirilebilmesi için, işletmelerin sürekli ve yoğun ilişki içerisinde bulunduğu çevreye karşı duyarlı olmaları gerekmektedir (Kılıçaslan & Of, 2019). Ancak günümüzde işletmeler, teknolojinin hızla değişip geliştiği ve küresel alanda yoğun rekabet ile karakterize edilen belirsizliğin hakim olduğu çevrede yaşamlarını sürdürmektedirler (Hagedoorn & Schakenraad, 1994).

Kaya vd. (2018), çevresel belirsizliği tedarikçilerin, rakiplerin, üreticilerin ve işletme ile ilgili tüm tarafların yapabilecekleri eylemlerin, sosyokültürel ve demografik değişiklikler ayrıca teknolojik değişimler nedeniyle yöneticilerin işletme ortamını tahmin etmesinin zorlaşması olarak ifade etmişlerdir. Cruz ve Marquez (2013) çalışmalarında genel olarak işletmeyi etkileyen beş farklı belirsizlik türü tanımlamışlardır. Bu belirsizlik türleri şöyledir:

- Doğal olarak oluşmuş ve var olan çevreden kaynaklanan belirsizlikler (jeolojik, meteorolojik vb.),
- Ekonomik şartlardan kaynaklanan belirsizlikler (faiz, döviz, risk düzeyi vb.),
- Siyasal ve jeopolitik belirsizlikler (anayasal ve yasal çerçeve, legal ve siyasi istikrar, terör ve güvenlik vb.),
- Sektörel çevre ve rekabet yapısından kaynaklı belirsizlikler (arz, talep, rekabet vb.),
- Teknoloji gelişim ve kullanımdan kaynaklı belirsizlikler (üretim, işleyiş yapısı vb.).

Çevresel belirsizlik, yöneticilerin çevrenin değişim yönü hakkında yeteri kadar bilgiye ve veriye sahip olmamasının sonucu olarak bilinmektedir. Ayrıca bu durum başarısızlık ihtimalini artırmaktadır. Dolayısıyla bu şartlar altında yöneticinin alternatif kararları değerlendirmesi ve olası maliyetler hakkında tahminde bulunması zorlaşmaktadır (Daft vd., 2010).

İşletmeler çevresel belirsizlikten olumsuz etkilenebilir ve rakipleriyle mücadele edemeyerek çekilmek zorunda kalabilirler. Bu açıdan ayakta kalmak, varlıklarını devam ettirmek, fırsatları tespit edip bu fırsatlardan yararlanmak ve rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmelerin bu hedefler doğrultusunda stratejiler oluşturması önem kazanmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin hedeflerine ulaşmak için takip edeceği yol olarak ifade edilen stratejik yönetimle işletme çevresindeki belirsizliği azaltılabilir (Merdan, 2022). Stratejik yönetimin bir parçası olan stratejik planlama, işletmelerde yaygın olarak kullanılan yönetsel bir araçtır ve stratejik planlama sürecinde çevrenin izlenmesi ve analizi, alternatif stratejilerin oluşturulması, stratejilerin belirlenmesi ve kontrolünde yönetim muhasebesi bilgisine ihtiyaç duyulmaktadır (Özer & Doğru, 2021).

Yönetim muhasebesi ile ilgili bilgiler, yöneticilerin özel karar almada kullanacakları bilgi ihtiyaçlarını karşılayan, geçmişle olduğu kadar gelecekle de ilgili olan önemli bilgilerdir. Bu bilgiler yönetim tarafından hem günlük hem de orta ve uzun vadeli etkin ve verimli faaliyet planlamalarının ve işletme stratejilerinin geliştirilmesinde, uygulanmasında ve gerektiğinde revize edilmesinde kullanılmaktadır (Warren vd., 2014). Karar alma sürecinde işletme yöneticilerinin ihtiyaç duydukları ve talep ettikleri bilgileri sağlayarak bu bilgilere dayalı raporları düzenleyen, gerektiğinde yorumunu

yapan, bütçe ve standart uygulamaları aracılığı ile performans kontrol olanağı veren muhasebe işlevleri yönetim muhasebesinin sorumluluğundadır (Altuğ, 1996).

Pazarda yaşanan belirsizlikler, rekabetin artması, bilgiye dayalı karar verme ve işletme performansını maksimum seviyeye getirme gibi birçok durum işletme üzerinde baskı oluşturması nedeniyle farklı yönetim muhasebesi teknikleri, yöntemleri ve araçları geliştirilmektedir (Kaygusuz, 2006). Bu bağlamda işletmeler tarafından faaliyet hacmine dayalı yöntemler, faaliyet tabanlı maliyetleme, bütçeleme, dengeli puan kartı (balanced scorecard), varyans (sapma) analizi, hedef maliyetleme, değer zinciri analizi vb. yöntemler kullanılmaya başlanmıştır (Dönmez vd., 2006). Bu yöntem ve uygulamalar küresel rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için işletme yönetimlerine yol gösterecek yönetim muhasebesi araçları olarak görülmüşlerdir (Civelek & Özkan, 2011).

Değişim büyük ivme kazandığı günümüzde işletmeler yüksek belirsizlik içeren çevresel faktörlerin etkisi altında kalmaktadır. Çevresel belirsizlik işletmeler tarafından yönetilemediğinde işletmelerin verimlilikleri düşmekte, böylelikle rakiplerinin gerisinde kalarak sürdürülebilirlikleri olumsuz etkilenmektedir. Günümüzün kompleks ve devamlı değişim içeren iş dünyasında çevresel belirsizliklerin işletmeler üzerinde oluşturduğu olumsuz etkileri en aza indirmek ve belirsizliklerin yönetsel kararlarla fırsata dönüştürülmesi için öncelikle üst yönetimlerce algılanması ve yorumlanması önem arz etmektedir. İşletmelerin üst düzey yöneticilerin belirsiz olarak nitelendirdiği çevresel faktörler aynı zamanda yöneticiler ve işletmeler için risk faktörüdür. Yöneticiler belirsiz gördükleri çevresel faktörler üzerinde yoğunlaşarak bu faktörlerin oluşturduğu riskleri ortadan kaldırmaya çalışırlar. Bu çalışma üst düzey yöneticilerin çevresel belirsizlik algılamalarını ortaya koymayı amaçlamaktadır ve böylelikle yöneticiler açısından işletmelerde oluşabilecek risk faktörlerini de ortaya konulabilecektir.

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi

Bir konuda belirgin verilerin sayısal olarak elde edilmesi için nicel yönteme başvurulmaktadır (Nakip & Yaraş, 2016). Nicel araştırma, sayısal veriler ile kesin ve genellenebilir sonuçlara ulaşmayı hedefleyen araştırmalardır (Gürbüz & Şahin, 2018). Bu çalışmada üst düzey yöneticilerin çevresel faktörlere ilişkin belirsizlik algılarını ölçmek amacıyla nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Hazırlanan anket çalışmasına dayalı bu araştırma, Kars merkez ve ilçelerinde faaliyet gösteren otellerde görev alan üst düzey yöneticilerin, çevresel faktörlerin geleceğine yönelik tahmin edilebilirlik algısını belirlemeye çalışmaktadır.

Araştırmanın kapsamı, Kars merkez ve ilçelerinde faaliyet gösteren 78 (yetmiş sekiz) otel işletmesinin üst düzey yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın ana kütlesi Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı Kars İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerinde yer alan Kars merkez ve ilçelerindeki 78 (yetmiş sekiz) otel işletmesini kapsamaktadır. Ana kütleyi doğru ölçümleyebilmek için doğru sayıda örneklem üzerinde çalışılması gerekmektedir. Bu kapsamda verilerine eksiksiz ulaşılabilen 50 (elli) otel işletmesi üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Örneklemin yeterlilik düzeyi için Bal (2001) çalışmasındaki formülle yapılan hesaplamada 78 (yetmiş sekiz) olan ana kütle için % 90 güven aralığında % 10 hata payıyla 50 (elli) örneklemin yeterli düzeyde olduğu ve bu doğrultuda çalışmada, yer alan analizlerde 50 (elli) sayısının uygun olduğu görülmektedir.

2.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcılara kapalı uçlu 5 (beş) soru yöneltilmiştir. Bu sorulardan demografik özelliklere göre uygun olan seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir.

Uygulanan anketin ikinci bölümünde yöneticilerin çevresel faktörlerin gelecekteki durumunu ne ölçüde tahmin edebildiklerini ve bu sayede çevresel belirsizlik algılarını tespit etmek amacıyla 6 (altı) boyutta 35 (otuz beş) ifade yöneltilmiştir. Bu kapsamda anket katılımcılarına Miles ve Snow (1978) tarafından geliştirilen, 1993 yılında Miller tarafından tekrar gözden geçirilen ve 2012 yılında Özkoç ve Kendir tarafından Türkçeye uyarlanmış olan ölçek uygulanmıştır. Ölçeğe göre, tahmin edilebilirliği tespit edilmeye çalışılan çevresel faktörler, Hükümet ve Politikalar (10 ifade), Ekonomi (4 ifade), İşletme Tarafından Kullanılan Hizmetler ve Kaynaklar (7 ifade), Ürün Pazarı ve Talep (4 ifade), Rekabet (6 ifade) ve Teknoloji (4 ifade) faktörleridir. Belirlenen 6 çevresel koşula ilişkin 35 ifade 1 (kesinlikle tahmin edilemez)’den 5 (kesinlikle tahmin edilebilir)’e kadar derecelendirilmiştir.

Anket çalışmasının üçüncü bölümünde katılımcılara 12 (on iki) adet olarak belirlenen stratejik yönetim muhasebesi tekniklerinden hangi/hangilerini ve kullandınız/kullanmaktasınız şeklinde birden fazla seçenekleri işaretleyebilecekleri 1 (bir) soru yöneltilmiştir.

2.3. Araştırma Etiği

Bu makalenin etik kurul onayı Kafkas Üniversitesi 30.03.2023 tarih, 44 sayı ve 21 toplantı karar numarası ile alınmıştır. Ayrıca çalışmada etik kurallarına dikkat edilmiştir.

3. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde Statistical Package For Social Sciences (SPSS) 23.0 paket programıyla elde edilen anket sonuçları yer almaktadır. Anket uygulaması ile elde edilen verilerin çözümlenebilmesi için ilk olarak yapılan anketin uygulanabilirliği için ankette yer alan ifadelerin güvenilirliği test edilmiştir. Daha sonrasında ise verilerin frekans (f) ve yüzde (%) dağılımları bulunarak akabinde iki grup arasında fark olup olmadığının belirlenmesi için “t-testi”, ikiden fazla grupta farklılığı araştırmak için ise “Tek Yönlü ANOVA” testi uygulandı. ANOVA testi sonrası Levene’s testi ile grup dağılımlarının homojenliği kontrol edilerek değişkenlere göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere Post-Hoc Scheffe ve LSD testleri yapıp, $p < 0.05$ düzeyi anlamlı olarak kabul görülmüştür. Bu kapsamda ulaşılan analiz sonuçlarında yer alan p değerlerinin anlamlılık seviyesi 0,05’e göre belirlenmiştir.

3.1. Güvenirlilik Testi

Yapılan anketin uygulanabilirliği için ankette yer alan ifadelerin güvenilirliği test edilmiştir. Ankete ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik değerleri aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 1. Güvenirlilik ve normallik testi

Boyutlar	İfadeler	Cronbach’s alpha katsayısı	Ortalama
Hükümet ve Politikalar	1-10	,784	3,11
Ekonomi	11-14	,651	3,10
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmetler ve Kaynaklar	15-21	,623	3,55
Ürün Pazarı ve Talep	22-25	,909	3,73
Rekabet	26-31	,934	3,79
Teknoloji	32-35	,684	3,65

Çalışılan ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik analiz yöntemlerinden olan cronbach's alpha katsayısı için yapılan analiz sonucunda ölçekte yer alan 35 ifadenin $\alpha = 0,833$ olarak hesaplanmıştır. Boyutsal olarak cronbach's alpha değerinin 0,80 ile 0,90 arasında olması ölçeğin güvenirlik oranının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca tüm soruların ortalaması 3,47 çıkmıştır.

3.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu başlıkta ankete cevap veren üst düzey yöneticilerin demografisine ait (cinsiyet, yaş, mesleki deneyim süresi, eğitim durumu ve pozisyonu) frekans ve yüzde dağılımlarına ilişkin elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Ayrıca demografik özelliklerin çevresel belirsizlik faktörleri (hükümet politikaları, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet ve teknoloji) arasındaki ilişkiyi gösteren analiz sonuçlarına da yer verilmiştir.

Tablo 2. Demografik özellikler

Demografik Özellikler		Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	13	26,0
	Erkek	37	74,0
Yaşınız	20 Yaş Altı	3	6,0
	21-30	8	16,0
	31-40	18	36,0
	41-50	17	34,0
	51 ve üstü	4	8,0
	İlkokul	6	12,0
Eğitim Durumunuz	Ortaokul	8	16,0
	Lise	17	34,0
	Ön Lisans	7	14,0
	Lisans	12	24,0
	Lisans Üstü	6	12,0
Pozisyonuz	Genel Müdür	18	36,0
	Genel Müdür Yardımcısı	21	42,0
	Departman Müdürü	5	10,0
	Departman sorumlusu	6	12,0
	Bir yıldan az	4	8,0
Meslekte Kaçınıcı Yılınz	1-5	5	10,0
	6-10	13	26,0
	11-15	15	30,0
	16-20	10	20,0
	21Yıl ve Üzeri	3	6,0

Kars ilinde faaliyet gösteren otellerde yöneticilerden toplam 50 kişi ankete katılmıştır. Tablo 2’de, ankete katılan katılımcıların %26’sı (13) kadın, %74’ü (37) erkektir. Genel dağılımın erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde, yaş aralıklarının sayısal oranı sırasıyla; 3 kişi ile (%6) 20 yaş ve altı, 8 kişi ile (16) 21-30 yaş, 18 kişi ile (%36) 31-40 yaş, 17 kişi ile (%34) 41-50 yaş ve son olarak 4 kişi ile (%8) 50 ve üstü yaş şeklinde dağılım göstermektedir. Bu dağılımlar incelendiğinde çalışmaya katılan katılımcıların yaş dağılımında sayısal üstünlüğü oluşturanların orta yaş ve orta yaş üstü olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde, eğitim durumu aralıklarının sayısal oranı sırasıyla; 6 kişi ile (%12) ilkokul, 8 kişi ile (16) ortaokul, 17 kişi ile (%34) lise, 7 kişi ile (%24) ön lisans ve son olarak 6 kişi ile (%12) lisansüstü eğitim durumu şeklinde dağılım göstermektedir.

Katılımcıların yönetim yapısındaki pozisyonlar incelendiğinde, yönetim yapısındaki pozisyon aralıklarının sayısal oranı sırasıyla; 18 kişi ile (%36) genel müdür, 21 kişi ile (42) genel müdür yardımcısı, 5 kişi ile (%10) departman müdürü, 6 kişi ile (%12) departman sorumlusu oldukları görülmüştür.

Çalışmada yer alan otel yöneticilerinin mesleki kıdemleri incelendiğinde, sırasıyla 4 kişi ile (%8) bir yıldan daha az deneyimli olduklarını, 5 kişi ile (10) 1-5 yıl arasında, 13 kişi ile (%26) 6-10 yıl arasında, 15 kişi ile (%30) 16-20 yıl arasında ve son olarak 3 kişi ile (%6) 21 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, araştırmaya katılan yöneticilerin görev yaptıkları sürenin sayısal oranları göz önüne alındığında, nispeten daha deneyimli bir kadrodan oluştuğu söylenebilir.

Tablo 3. *Cinsiyet ile çevresel belirsizlik faktörleri arasında t-testi*

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	F	p																																																				
Hükümet Politikaları	Kadın	13	2,9769	,32953	1.820	,182																																																				
	Erkek	37	3,1568	,44067			Ekonomi	Kadın	13	3,6923	2,25036	4,891	,032	Erkek	37	3,1757	,84135	Hizmet Kaynak	Kadın	13	3,3846	,43403	,484	,490	Erkek	37	3,6178	,36740	Ürün Pazarı ve Talep	Kadın	13	3,5192	,93798	2,506	,120	Erkek	37	3,8041	,70251	Rekabet	Kadın	13	3,5769	,62958	4,744	,034	Erkek	37	3,8694	,86168	Teknoloji	Kadın	13	3,4038	,59107	1,569	,218	Erkek
Ekonomi	Kadın	13	3,6923	2,25036	4,891	,032																																																				
	Erkek	37	3,1757	,84135			Hizmet Kaynak	Kadın	13	3,3846	,43403	,484	,490	Erkek	37	3,6178	,36740	Ürün Pazarı ve Talep	Kadın	13	3,5192	,93798	2,506	,120	Erkek	37	3,8041	,70251	Rekabet	Kadın	13	3,5769	,62958	4,744	,034	Erkek	37	3,8694	,86168	Teknoloji	Kadın	13	3,4038	,59107	1,569	,218	Erkek	37	3,7365	,51352								
Hizmet Kaynak	Kadın	13	3,3846	,43403	,484	,490																																																				
	Erkek	37	3,6178	,36740			Ürün Pazarı ve Talep	Kadın	13	3,5192	,93798	2,506	,120	Erkek	37	3,8041	,70251	Rekabet	Kadın	13	3,5769	,62958	4,744	,034	Erkek	37	3,8694	,86168	Teknoloji	Kadın	13	3,4038	,59107	1,569	,218	Erkek	37	3,7365	,51352																			
Ürün Pazarı ve Talep	Kadın	13	3,5192	,93798	2,506	,120																																																				
	Erkek	37	3,8041	,70251			Rekabet	Kadın	13	3,5769	,62958	4,744	,034	Erkek	37	3,8694	,86168	Teknoloji	Kadın	13	3,4038	,59107	1,569	,218	Erkek	37	3,7365	,51352																														
Rekabet	Kadın	13	3,5769	,62958	4,744	,034																																																				
	Erkek	37	3,8694	,86168			Teknoloji	Kadın	13	3,4038	,59107	1,569	,218	Erkek	37	3,7365	,51352																																									
Teknoloji	Kadın	13	3,4038	,59107	1,569	,218																																																				
	Erkek	37	3,7365	,51352																																																						

Tablo 3 incelendiğinde, analiz sonuçlarına göre çevresel belirsizlik faktörlerinden; hükümet politikaları, işletmeler tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep ve teknoloji boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür ($p > .050$). Yapılan bağımsız çift örneklem T-testi analizi cinsiyetin, ekonomi ve rekabet boyutları algısında farklılığa sebep olan bir değişken olduğunu ortaya koymuştur ($p < .050$). Buna göre ekonomi boyutunun, kadın katılımcılar tarafından erkek katılımcılara oranla daha anlamlı bir düzeyde algılandığı söylenebilir. Ancak tersine rekabet boyutunun ise erkek katılımcılar tarafından kadın katılımcılara oranla daha anlamlı bir düzeyde algılandığı tespit edilmiştir.

Tablo 4. Yaş ile çevresel belirsizlik faktörleri arasında Anova testi

	Yaş	N	F değeri	p değeri	Test of Homogeneity of Variances	Farklılıklar
Hükûmet Politikaları	20 yaş altı	3				
	21-30	8				
	31-40	18	1,991	,112	,065	-
	41-50	17				
	50 ve üzeri	4				
Ekonomi	20 yaş altı	3				
	21-30	8				
	31-40	18	,823	,517	,539	-
	41-50	17				
	50 ve üzeri	4				
Hizmet Kaynak	20 yaş altı	3				
	21-30	8				
	31-40	18	1,446	,234	,272	-
	41-50	17				
	50 ve üzeri	4				
Urun Pazarı ve Talep	20 yaş altı	3				
	21-30	8				
	31-40	18	2,144	,091	,292	-
	41-50	17				
	50 ve üzeri	4				
Rekabet	20 yaş altı	3				
	21-30	8				
	31-40	18	,347	,845	,014	-
	41-50	17				
	50 ve üzeri	4				
Teknoloji	20 yaş altı	3				
	21-30	8				
	31-40	18	1,224	,314	,655	-
	41-50	17				
	50 ve üzeri	4				

Tablo 4'e göre, Anova analizi sonucunda çevresel belirsizlik boyutlarına ilişkin algının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık içermediği tespit edilmiştir ($p>,050$). Anket katılımcılarının yaşlarının genel anlamda 30-50 arasında toplanması nedeniyle böyle bir durumun olmasının normal olduğu söylenebilir. Yani yaş değişkeni çevresel belirsizlik faktörlerini algılamada fark yaratmamıştır.

Tablo 5. *Eğitim durumu ile çevresel belirsizlik faktörleri arasında Anova testi*

	Eğitim Durumu	N	F değeri	p değeri	Test of Homogeneity of Variances	Farklılıklar
Hükümet Politikaları	İlkokul	6	1,486	,222	,115	-
	Ortaokul	8				
	Lise	17				
	Ön Lisans	7				
	Lisans	12				
Ekonomi	İlkokul	8	3,611	,012	,001	Ön lisans*İlkokul
	Ortaokul	17				
	Lise	7				
	Ön Lisans	12				
	Lisans	6				
Hizmet Kaynak	İlkokul	17	3,392	,017	,403	On lisans*Lise
	Ortaokul	7				
	Lise	12				
	Ön Lisans	6				
	Lisans	8				
Urun Pazarı ve Talep	İlkokul	7	2,336	,070	,015	-
	Ortaokul	12				
	Lise	6				
	Ön Lisans	8				
	Lisans	17				
Rekabet	İlkokul	12	4,193	,006	,014	Lisans*ortaokul
	Ortaokul	6				
	Lise	8				
	Ön Lisans	17				
	Lisans	7				
Teknoloji	İlkokul	6	3,521	,014	,115	Lisans*Ön lisans
	Ortaokul	8				
	Lise	17				
	Ön Lisans	7				
	Lisans	12				

Tablo 5'e göre, tek yönlü Anova analizi neticesinde katılımcıların hükümet politikaları ve ürün pazarı ve talep faktörleri algılarında eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p > .050$). Ancak katılımcıların ekonomi ve rekabet boyutu algılarında eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir ($p < .050$). Bunun üzerine ekonomi ve rekabet boyutlarının farklılıkların hangi eğitim durumu kategorilerinde olduğunun anlaşılması için PostHoc testleri yapılmıştır. Levene test istatistiği göz önünde bulundurularak, varyansların homojen olmadığından ($p < .050$) dolayı farklılıklar Tamhane's T2 analizi sonucuna göre yorumlanmıştır. Bunun üzerine, Ekonomi boyutunda önlisans mezuniyete sahip katılımcıların, ilkokul mezuniyete sahip kişilerden farklı baktıkları görülmüştür. Aynı şekilde rekabet

boyutunda ise lisans mezuniyete sahip katılımcıların, ortaokul mezuniyete sahip kişilerden farklı baktıkları görülmüştür. Anova analizinde başka bir sonuçta işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar ile teknoloji boyutlarının eğitim değişkenine göre farklılık tespit edilmiştir. Hangi eğitim farklılığının olduğunun anlaşılması için PostHoc testleri yapılmıştır. Levene test istatistiği dikkate alındığında, varyansların homojen olması ($p > .050$) nedeniyle farklılıklar Scheffe analizi sonucuna göre yorumlanmıştır. Bunun üzerine, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar boyutunda ön lisans mezuniyete sahip katılımcıların, lise mezuniyete sahip kişilerden farklı baktıkları görülmüştür. Aynı şekilde teknoloji boyutunda ise lisans mezuniyete sahip katılımcıların, ön lisans mezuniyete sahip kişilerden farklı baktıkları görülmüştür. Farklılıkların oluşmasında ön lisans ve lisans mezuniyetine sahip kişilerin farklılık yarattığı söylenebilir.

Tablo 6. *Yönetimdeki pozisyon ile çevresel belirsizlik faktörleri arasında Anova testi*

	Yönetimdeki Pozisyon	N	F değeri	p değeri	Test of Homogeneity of Variances	Farklılıklar
Hükümet Politikaları	Genel Müdür	18	2,514	,070	,038	-
	Genel Mud. Yrd.	21				
	Departman Müd.	5				
Ekonomi	Departman Sorumlusu	6	,786	,508	,978	-
	Genel Müdür	18				
	Genel Mud. Yrd.	21				
Hizmet Kaynak	Departman Müd.	5	3,088	,036	,026	Genel Müd ile Genel Müd.Yrd. * Diğer Katılımcılar
	Departman Sorumlusu	6				
	Genel Müdür	18				
Urun Pazarı ve Talep	Genel Mud. Yrd.	21	1,499	,227	,000	-
	Departman Müd.	5				
	Departman Sorumlusu	6				
Rekabet	Genel Müdür	18	,230	,875	,237	-
	Genel Mud. Yrd.	21				
	Departman Müd.	5				
Teknoloji	Departman Sorumlusu	6	,791	,505	,418	-
	Genel Müdür	18				
	Genel Mud. Yrd.	21				
	Departman Müd.	5				
	Departman Sorumlusu	6				

Tablo 6'ya göre, tek yönlü Anova analizi sonucunda katılımcıların hükümet politikaları, ekonomi, ürün pazarı ve talep, rekabet ve teknoloji faktörlerini algılamalarının yönetim yapısındaki pozisyon değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p > .050$). Ancak katılımcıların işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar boyutu algılamalarının yönetim yapısındaki pozisyon değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir

($p < .050$). Bunun üzerine işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar boyutunda farklılıkların hangi pozisyon kategorilerinde olduğunun anlaşılması için PostHoc testleri yapılmıştır. Levene test istatistiği dikkate alındığında varyanslar homojen olmadığından ($p < .050$) farklılıklar Tamhane's T2 analizi sonucuna göre yorumlanmıştır. Bunun üzerine, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar boyutunda genel müdür ve genel müdür yardımcısı olan katılımcıların, diğer yönetim pozisyonundaki katılımcılardan farklı baktıkları görülmüştür.

Tablo 7. Mesleki deneyim ile çevresel belirsizlik faktörleri arasında Anova testi

	Mesleki Deneyim	N	F değeri	p değeri	Test of Homogeneity of Variances	Farklılıklar
Hükûmet Politikaları	1 yıldan az	4	1,731	,147	,031	-
	1-5	5				
	6-10	13				
	11-15	15				
	16-20	10				
	20 yıl ve +	3				
Ekonomi	1 yıldan az	4	,745	,594	,177	-
	1-5	5				
	6-10	13				
	11-15	15				
	16-20	10				
	20 yıl ve +	3				
Hizmet Kaynak	1 yıldan az	4	,791	,562	,168	-
	1-5	5				
	6-10	13				
	11-15	15				
	16-20	10				
	20 yıl ve +	3				
Urun Pazarı ve Talep	1 yıldan az	4	,867	,511	,264	-
	1-5	5				
	6-10	13				
	11-15	15				
	16-20	10				
	20 yıl ve +	3				
Rekabet	1 yıldan az	4	,972	,446	,005	-
	1-5	5				
	6-10	13				
	11-15	15				
	16-20	10				
	20 yıl ve +	3				
Teknoloji	1 yıldan az	4	1,699	,155	,350	-
	1-5	5				

6-10	13
11-15	15
16-20	10
20 yıl ve +	3

Tablo 7'ye göre, tek yönlü Anova analizi sonucunda çevresel belirsizlik boyutlarını algılamalarının mesleki deneyim değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p>.050$). Yani mesleki deneyim değişkeni çevresel belirsizlik faktörlerini algılamada fark yaratmamıştır.

3.3. Yöneticilerin Çevresel Belirsizlik Algılamalarına İlişkin Bulgular

Tablo 8'de çevresel belirsizlik faktörlerinden her birine ilişkin katılımcılar tarafından belirlenen tahmin edilebilirlik düzeyini ortaya konulmaktadır. Tabloda her bir çevresel faktöre ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve t-testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tabloda sunulan t-testi her bir ifadeye ait aritmetik ortalamının ölçek orta değeri olan 3 değerlendirmesinden ne ölçüde farklı olduğunun testini yapmaktadır. Yapılan testlerde istatistiki anlamlılık düzeyi olarak 0,05 değeri kullanılmıştır.

Tablo 8. Çevresel faktörlerin tahmin edilebilirlik derecesini gösteren t-testi sonuçları

Çevresel Faktörler	N	AO	t-değeri	p-değeri
Hükümet ve Politikalar	50	3,1100	1,856	,069
1.İktidar partisinin gücünü muhafaza ederek iktidarı elinde tutması	50	2,3400	-4,319	,000
2.Silahlı kuvvetler ile ihtilafa düşme tehdidi	50	2,1000	-5,463	,000
3.Vergi politikalar	50	2,9600	-,252	,802
4. Finansal politikalar	50	3,1400	,926	,359
5. Hükümet tarafından fiyatların kontrol edilmesi	50	2,9600	-,313	,755
6. Uluslararası Ticareti etkileyecek ulusal kanunlar	50	3,1800	1,420	,162
7.Ticaret sektörünü etkileyecek düzenlemeler	50	3,5000	3,989	,000
8. İthal mallar üzerindeki tarifeler	50	3,3200	2,762	,008
9. Mevcut yasaların uygulanması	50	3,7800	6,982	,000
10. Halka hizmet hususu ile ilgili uygulamalar	50	3,8200	5,020	,000
Ekonomi	50	3,3100	1,628	,110
11. Enflasyon oranı	50	3,1400	,961	,341
12. Döviz kurlarındaki değişiklikler	50	2,5600	-,901	,001
13. Faiz oranları	50	2,1000	-,636	,000
14. Ekonomik yapılanmaların sonuçları	50	3,4400	2,243	,629
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	50	3,5571	9,975	,000
15. Eğitimli işgücünü sağlayabilme	50	3,6600	4,565	,000
16. İş, işgücü ve sendikal problemler	50	3,3400	2,503	,016
17. Girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünleri kalitesi	50	3,5800	4,136	,000
18. Girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünleri sağlanabilirliği	50	3,5800	4,646	,000
19. Girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünleri fiyatları	50	3,5000	4,481	,000
20. Ülke içi taşımacılık sistemi	50	3,9000	6,833	,000
21. Yurt dışı taşımacılık sistemi	50	3,3400	2,084	,042
Ürün Pazarı ve Talep	50	2,5401	-3,342	,000

22. Müşteri tercihleri	50	2,4500	-3,063	,001
23. Ürün Talebi	50	2,5700	-2,771	,000
24. İkame ürünlerin sağlanabilirliği	50	2,5933	-2,882	,001
25. Tamamlayıcı ürünlerin sağlanabilirliği	50	2,5641	-3,382	,000
Rekabet	50	3,7933	33,033	,000
26. Rakip fiyatlardaki değişimler	50	3,9800	21,892	,000
27. Rakiplerce pazara sunulan hizmetlerdeki değişimler	50	4,0000	23,664	,000
28. Rakip stratejilerindeki değişimler	50	3,7000	20,670	,000
29. Pazara yeni rakiplerin girmesi	50	3,8600	28,797	,000
30. Yerel rekabet	50	4,1800	32,970	,000
31. Yabancı rekabet	50	3,0400	17,502	,000
Teknoloji	50	3,6500	47,041	,000
32. Ürün değişiklikleri	50	3,7800	28,022	,000
33. Ürün kalitesindeki değişimler	50	3,8200	25,408	,000
34. Yeni ürün sunumları	50	3,7000	28,092	,000
35. Üretim sürecindeki değişimler	50	3,3000	19,454	,000

Üst düzey yöneticilerin çevresel belirsizlik algılamalarını ortaya koyan ilk boyut “Hükümet ve Politikalar” boyutudur. T testi sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde, çevresel faktörlerden “Hükümet ve Politikalar” boyutuna ilişkin yöneticiler arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p > .050$). “Hükümet ve Politikalar” boyutuna ilişkin yöneltilen 10 ifade tek tek incelendiğinde ise; bu 10 ifadeden 6 ifadede farklılık tespit edilmiştir ($p < .050$). Buna göre yöneticilere iktidar partisinin gücünü muhafaza ederek iktidarı elinde tutması ($p = 0,000$; ao: 2,34) ve silahlı kuvvetler ile ihtilafa düşme tehdidinin ($p = 0,000$; ao: 2,10) gelecekte ne derece tahmin edilebilir olduğu yöneltildiğinde yöneticiler bu ifadelerle ilişkin tahmin edilemez düzeyine yakın görüş bildirmişlerdir. Dolayısıyla belirsiz olarak değerlendirmişlerdir. Diğer ifadelerde ise ticaret sektörünü etkileyecek düzenlemelerin ($p = 0,000$; ao: 3,50), ithal mallar üzerindeki tarifelerin ($p = 0,008$; ao: 3,32), mevcut yasaların uygulanması ($p = 0,000$; ao: 3,78) ve halka hizmet hususu ile ilgili uygulamaların ($p = 0,000$; ao: 3,82) gelecekte ne derece tahmin edilebilir olduğu yöneltildiğinde yöneticiler bu ifadelerle ilişkin tahmin edilebilir olduğu dolayısıyla belirsizlik noktasından uzak olduğunu düşünmektedirler.

Üst düzey yöneticilerin çevresel belirsizlik algılamalarını ortaya koyan ikinci boyut “Ekonomi” boyutudur. T testi sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde çevresel faktörlerden “Ekonomi” boyutuna ilişkin yöneticiler arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p > .050$). “Ekonomi” boyutuna ilişkin yöneltilen 2 ifade tek tek incelendiğinde ise; bu 4 ifadeden sadece 2 ifadede farklılık tespit edilmiştir ($p < .050$). Buna göre döviz kurlarındaki değişiklikler ($p = 0,001$; ao: 2,56) ve faiz oranlarının ($p = 0,000$; ao: 2,10) gelecekte ne derece tahmin edilebilir olduğu yöneltildiğinde tahmin edilemez yani belirsiz olduğu görüşü ortaya çıkmıştır.

Çevresel belirsizlik algılamalarının üçüncü boyutu olan “İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar” boyutuna ilişkin genel ortalamalar ve t testi sonuçları incelendiğinde, yöneticiler arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p < .050$). “İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar” boyutuna ilişkin yöneltilen 7 ifade tek tek incelendiğinde ise; bu 7 ifade de farklılık tespit edilmiştir ($p < .050$). Eğitimli işgücünü sağlayabilme ($p = 0,000$; ao: 3,66), iş, işgücü ve sendikal problemler ($p = 0,016$; ao: 3,34), girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünlerin kalitesi ($p = 0,000$; ao: 3,58), girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünlerin sağlanabilirliği ($p = 0,000$; ao: 3,58), Girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünlerin fiyatları ($p = 0,000$; ao: 3,50), Ülke içi ($p = 0,000$; ao: 3,90) ve Yurt dışı ($p = 0,042$;

ao: 3,34) taşımacılık sisteminin gelecekte ne derece tahmin edilebilir olduğu yöneltildiğinde yöneticiler bu ifadelerle ilişkin tahmin edilebilir olduğu yani belirsizlik noktasından uzak olduğunu düşünmektedirler. Bu boyuta ilişkin geleceği tahmin edilebilir diğer bir ifadeyle belirsiz bir husus görülmemiştir.

Çevresel belirsizlik algılamalarının dördüncü boyut olarak değerlendirmeye alınan “Ürün Pazarı ve Talep” boyutuna ilişkin genel ortalamalar ve t testi sonuçları incelendiğinde, yöneticiler arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p < .050$). “Ürün pazarı ve Talep” boyutuna ilişkin yöneltilen 4 ifade tek tek incelendiğinde ise; bu 4 ifadede farklılık tespit edilmiştir ($p < .050$). Yöneticiler müşteri tercihlerinin ($p = 0,001$; ao: 2,45), ürün talebinin ($p = 0,000$; ao: 2,57), ikame ($p = 0,001$; ao: 2,59) ve tamamlayıcı ürünlerin sağlanabilirliğinin ($p = 0,000$; ao: 2,56) tahmin edilemez düzeyine yakın yani belirsiz olduğunu düşünmektedir. Bu boyuta ilişkin geleceği tahmin edilemez diğer bir ifadeyle belirli bir husus görülmemiştir.

Çevresel belirsizlik algılamalarının beşinci boyutu “Rekabet” boyutuna ilişkin genel ortalamalar ve t testi sonuçları incelendiğinde, yöneticiler arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p < .050$). “Rekabet” boyutuna ilişkin yöneltilen 6 ifade tek tek incelendiğinde ise; bu 6 ifade de farklılık tespit edilmiştir ($p < .050$). Yöneticiler rakip fiyatlardaki değişimlerin ($p = 0,00$; ao: 3,98), rakiplerce pazara sunulan hizmetlerdeki değişimlerin ($p = 0,00$; ao: 4,00), rakip stratejilerindeki değişimlerin ($p = 0,00$; ao: 3,70), pazara yeni girecek rakip firma sayısının ($p = 0,00$; ao: 3,86), yerel ($p = 0,000$; ao: 4,18) ve yabancı ($p = 0,000$; ao: 3,04) geleceğini tahmin edilebilir yani belirsizlikten uzak olarak görmektedirler. Bu boyuta ilişkin geleceği tahmin edilebilir diğer bir ifadeyle belirsiz bir husus görülmemiştir.

Yöneticilerin çevresel belirsizlik algılamalarını ölçmekte kullanılan altıncı ve son boyut “Teknoloji” boyutudur. Bu boyuta ilişkin genel durum incelendiğinde, teknoloji boyutlarına ilişkin yöneticiler arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p < .050$). “Teknoloji” boyutuna ilişkin yöneltilen 4 ifade tek tek incelendiğinde ise; bu 4 ifade de farklılık tespit edilmiştir ($p < .050$). Bu bağlamda yöneticiler, ürün değişikliklerin ($p = 0,00$; ao: 3,78), ürün kalitesindeki değişimlerin ($p = 0,00$; ao: 3,82), yeni ürün sunumlarının ($p = 0,00$; ao: 3,70) ve üretim sürecindeki değişimlerin ($p = 0,00$; ao: 3,30) geleceğini tahmin edilebilir yani belirsiz olarak görmemektedirler. Bu boyuta ilişkin geleceği tahmin edilebilir diğer bir ifadeyle belirsiz bir husus görülmemiştir.

3.4. Yöneticilerin Stratejik Yönetim Muhasebesi Tekniklerini Kullanımına İlişkin Bulgular

Tablo 9’de gösterildiği üzere Stratejik Yönetim Tekniklerinden hangi/hangilerinin tercih ettiklerine yönelik bulgular yer verilmiştir.

Tablo 9. Stratejik yönetim muhasebesi tekniklerinin kullanımı

		Kullanan Kişi Sayısı	Kullanmayan Kişi Sayısı
1	Rakip Pozisyon Analizi	34	16
2	Hedef Maliyetleme	29	21
3	Stratejik Fiyatlandırma	26	24
4	Kalite Maliyetleme	21	29
5	Marka Değerlemesi	20	30
6	Rakiplerin Maliyetlerinin Değerlendirilmesi	20	30
7	Değer Zinciri Maliyetleme	16	34

8	Kaizen Maliyet	13	37
9	Rakiplerin Finansal Değerlemesi	12	38
10	Ürün Yaşam Seyri Maliyetleme	12	38
11	Dengeli Skor Kartı (Balanced Scorecard)	8	42
12	Faaliyet Tabanlı Maliyetleme	6	44

Tablo 9’da gösterilen sonuçlara göre, yöneticilerin birbirinden farklı stratejik yönetim muhasebesi tekniklerini kullandıkları görülmüştür. Stratejik Yönetim Muhasebesi Tekniklerinden en fazla “Rakip Pozisyon Analizi” tercih edilirken, en az “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme” tekniğinin kullanıldığı görülmüştür.

4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Turizm sektörü baz alınarak otel yöneticilerinin çevresel belirsizlikleri algılamalarını ortaya koymaya ve yorumlanmaya çalışıldığı bu çalışmada, yöneticilerin çevresel koşullara yönelik belirsizlik algılamalarının çevresel koşulları oluşturan boyutlara göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çevresel koşullardan hükümet ve politikalarını oluşturan ifadelerle ilişkin t-testi sonuçları göstermektedir ki yöneticiler ticareti etkileyecek yasal düzenlemelerin, ithal mallar üzerindeki tarifelerin, mevcut yasaların ve halka verilen hizmet hususuyla ilgili uygulamaların gelecekte tahmin edilebilir olduğunu yani belirlilik arz ettiğini ifade etmektedirler. İlgili hususların yasal düzenlemeler içermesi sebebiyle yöneticilerde istikrar ve güven duygusunun hâkim olduğu söylenebilir. Diğer taraftan iktidar partisinin gücünü muhafaza ederek iktidarı elinde tutmasını belirsiz olarak görmektedirler. Bu durum ülkemizin yaklaşık 20 yıldır tek ve aynı iktidar partisi tarafından yönetilmesi ayrıca 2023 yılının genel ve cumhurbaşkanlığı seçim yılı olmasının yöneticilerde iktidarın değişebileceği ya da değişmediği takdirde eski gücünde olup olmayacağına yönelik siyasi belirsizliğin baş gösterdiği ortamın etkisinin sonucu olabilir. Ayrıca ülkemizde son yıllarda çoğu silahlı kuvvetler mensubu askerlerin yargılanması söz konusu olduğundan yöneticiler, silahlı kuvvetler-hükümet ilişkilerinin geleceğini risk altında görmüş olabilirler. Analizden elde edilen sonuçlar, Özkoç ve Kendir tarafından 2012 yılında İstanbul’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel yöneticilerinin çevresel belirsizlik algısını ölçmeye yönelik yapılan çalışmanın sonuçlarıyla kısmen benzerlik göstermektedir. Söz konusu çalışmada, ticareti etkileyecek yasal düzenlemelerin ve mevcut yasaların uygulanmasına yönelik hususların gelecekte yöneticilerce tahmin edilebilir yani belirli olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşılrken; silahlı kuvvetler ile ihtilafa düşme tehdidinin gelecekte tahmin edilemez yani belirsiz olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticiler çevresel faktörlerin ekonomi boyutu ile ilgili özellikle döviz kurlarındaki değişiklikler ve faiz oranının geleceği hususunda belirsizliklerin olduğuna yönelik görüş bildirmişlerdir. Bu durum gerek döviz kurlarında gerek faiz oranlarında ani değişimlerin gelecekteki belirsizlik düzeyini arttırdığı sonucunu ortaya koymuştur. Ekonomik sorunların bu şekilde baş göstermesi çevresel faktörlerden ürün pazarı ve taleplerin gelecekte belirsizlikten uzak kalamayacağını göstermiştir. Elde edilen sonuçlar Özkoç ve Kendir tarafından yapılan çalışmanın ekonomik, ürün pazarı ve talep boyutuna ilişkin bulgularının sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Otel işletmeleri yöneticileri, işletmeler tarafından sunulan hizmetler ve kaynaklar, rekabet ve teknoloji koşullarının geleceğini tahmin edilebilir olarak görmekte ve bu boyutlara ilişkin belirsizlik söz konusu olmadığını ifade etmektedirler. Eğitimli iş gücünün sağlanması, girdi hammadde tamamlayıcı ürünlerin kalitesi, sağlanabilirliği ve fiyatlarının, ayrıca yurtiçi ve yurt dışı taşımacılık sisteminin geleceği hususunda belirsizlik düzeyinden oldukça uzak bir görüş bildirmişlerdir. Son yıllarda sayısı giderek artan turizm okullarının eğitimli işgücü ihtiyacını fazlasıyla karşılamakta ve benzer şekilde girdi hammadde tamamlayıcı ürünleri sağlayan ve gerek yurt içi ve gerekse yurt dışı taşımacılık hizmetlerini

gerçekleştiren firmaların her geçen gün sayısının fazlaşması ve bu firmaların rekabet halinde olmaları bu faktörlerin gelecekteki belirsizlik düzeyini azaltmaktadır. Diğer taraftan rekabetin her geçen gün önem kazandığı işletmelerde yöneticiler uygun stratejik kararlar almaları neticesinde belirsiz faktör olmasının önüne geçilmiş olunabilir. Ayrıca turizm sektörünün teknolojiyi yoğun kullanmayan hizmet yoğun bir sektör olması yöneticilerin teknolojiye ilişkin faktörleri gelecekte belirsiz bir faktör olarak değerlendirilmemesinin sonucu olabilir. Analizden elde sonuçlar Özkoç ve Kendir tarafından 2012 yılında yapılan çalışmanın işletmeler tarafından sunulan hizmetler ve kaynaklar boyutuna ait sonuçlarla kısmen benzerlik göstermekte iken, teknoloji boyutuna ilişkin çevresel faktörlerin tamamında elde edilen sonuçlarla bire bir örtüşmektedir. Ancak söz konusu çalışmanın rekabet boyutuna ilişkin çevresel faktörlerin sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Çünkü, Özkoç ve Kendir'in 2012 yılındaki çalışmasında rekabet boyutuna ilişkin yöneticiler rakip fiyatlardaki değişimlerin, rakiplerce pazara sunulan hizmetlerdeki değişimlerin, pazara yeni girecek rakip firma sayısının, yabancı rekabetin geleceğini tahmin edilemez diğer bir ifadeyle belirsiz bir husus olduğu sonucu elde edilirken, bu çalışmada bu durum tahmin edilebilir ve belirli bir husus olarak tespit edilmiştir.

Siyasi ve ekonomik anlamda meydana gelen değişimlerden en çok etkilenen sektörlerden olan turizm sektörünün çevresel belirsizliklerinin oluşturduğu olumsuz etkileri en aza indirmek için yöneticilerin çevresel belirsizlikleri algılanması ve yorumlanması önem arz etmektedir. Yöneticilerin belirsiz olarak nitelendirdiği çevresel faktörler aynı zamanda yöneticiler ve işletmeler için risk faktörüdür. Yöneticiler belirsiz gördükleri çevresel faktörler üzerinde yoğunlaşarak bu faktörlerin oluşturduğu riskleri ortadan kaldırmaya çalışmalıdırlar. Bu açıdan ayakta kalmak, varlıklarını korumak, fırsatları tespit edip değerlendirmek ve rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmelerin bu hedeflerde doğrultusunda stratejiler oluşturulması önem kazanmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin hedeflere ulaşmada takip edeceği yol olarak ifade edilen stratejik yönetimle işletme çevresindeki belirsizliği azaltabilir. Bu bağlamda stratejilerin belirlenmesi ve kontrolünde farklı yönetim muhasebesi araç ve teknikleri kullanılabilir.

5. Kaynakça

- Altuğ, O. (1996). *Maliyet muhasebesi ve uygulamaları*. Evrim.
- Bal, H. (2001). *Bilimsel araştırma yöntem ve teknikleri*. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Beraha, A. (2014). *Stratejik esnekliğin çevresel belirsizlik ile ilişkisi üzerine bir çalışma* (Tez No. 375507) [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Civelek, M., & Özkan, A. (2011). *Maliyet ve yönetim muhasebesi* (6. basım). Detay.
- Cruz, C. O., & Marquez, R. C. (2013). Flexible contracts to cope with uncertainty in public-private partnerships. *International Journal of Project Management*, 31(3), 473–483.
- Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization theory and design*. South-Western.
- Dönmez, A., Berberoğlu, P. B., Utku, B. D., & Ersoy, A. (2006). Yönetim muhasebesinin kavramsal gelişim sürecinin değerlendirilmesi. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11), 178-203.
- Dubitskaya, E., & Tcukanova, O. (2018). Analysis of the influence of external environmental factors on the development of high-tech enterprises. *In MATEC Web of Conferences EDP Sciences*, 170, 1-7.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz* (5.basım). Seçkin.

- Hagedoorn, J., & Schakenraad, J. (1994). The effect of strategic technology alliances on company performance. *Strategic Management Journal*, 15(4), 291–311.
- Kaya, Ç., Ataman, G., & Elbaşı, İ. H. (2018), Perceived environmental uncertainty and innovation adoption: Exploring the Turkish context. *BMIJ*, 6(4), 770-789.
- Kaygusuz, S. Y.(2006). *Yenilikçi yönetim muhasebesi*. Aktüel.
- Kılıçaslan, İ., & Of, S. (2019). İşletme ve çevre duyarlılığı açısından sürdürülebilirliğin maliyet analizine bakış. *Bayburt Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2(5), 35-41.
- Merdan, E. (2022). Stratejik yönetim sürecinin örgütsel çeviklik ve algılanan çevresel belirsizlik üzerindeki rolünün incelenmesi. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 93-110.
- Miles, R. E., & Snow, C. C (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw Hill.
- Miller, K. D. (1993). Industry and country effects on managers' perceptions of environmental uncertainties. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 693-714.
- Mirze, S. K., & Ülgen, H. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim* (5. baskı). Beta.
- Nakip, M., & Yaraş, E. (2016). *SPSS uygulamalı pazarlama araştırmalarına giriş*. Seçkin.
- Özer, G., & Doğru, C. (2021). Yönetim muhasebesi sistemi ve stratejik planlamanın firma performansına etkisi. *BMIJ*, 9(2), 694-713.
- Özkoç, A. G. & Kendir, H. (2012) Çevresel belirsizlikler karşısında örgütler ve yöneticiler: türk turizm sektörü eksenli bir araştırma. *Uluslararası İşletme Yönetimi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kongresi*.
- Tang, H. (1998). An integrative model of innovation in organizations. *Technovation*, 18(5), 297-309.
- Tutar, H. (2010). *İşletme yönetimi*. Seçkin.
- Warren, C. S., James M. R., & Jonathan E. D. (2014). *Financial & managerial accounting*. Cengage Learning.