

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
**TİCARET VE TURİZM EĞİTİM FAKÜLTESİ DERGİSİ**

YIL : 2004

Sayı : 2

**İÇİNDEKİLER**

<b>Yabancı Ziyaretçilerin Türk Mutfağına İlişkin Görüşleri: Antalya'yı Ziyaret Eden Alman ve Rus Turistler Üzerine Bir Araştırma</b>  Bahattin ÖZDEMİR  Fatma KINAY..... 5-28	<b>Örgütsel Kültürün Yöneticilerin Yönetimsel Davranışları Üzerine Etkileri (A Grubu Seyahat Acentalarında Bir Uygulama)</b>  Melih TOPALOĞLU  Derya KARA ..... 121-141
<b>Yönetici Sekreterlerin Uygulamada Karşılaştıkları Sorunlar ve Eğitim İhtiyacının Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma</b>  Dilaver TENGİLİMOĞLU  Sami ACAR ..... 29-66	<b>Yöneticilerin Problem Çözme Davranışlarını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma</b>  Mustafa MORTAŞ  Barış SAFRAN..... 143-172
<b>Influence Of Salesperson Type on Consumers' Attitudes And Purchasing Decision: And Application in Izmir</b>  Gül BAYRAKTAROĞLU  Burcu İLTER ..... 67-89	<b>Enflasyon Muhasebesi Uygulamasında Özellikli Bir Husus: Sermayeye İlave Edilen Maliyet Artış Fonu</b>  Rafet AKTAŞ ..... 173-182
<b>İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği</b>  İrfan ÇAĞLAR..... 91-108	<b>Bursa Yöresindeki Konaklama İşletmesi Yöneticilerinin Stres Nedenleri Üzerine Bir Araştırma</b>  Serdar TARAKÇIOĞLU ..... 183-201
<b>Rekabeti Etkileyen Faktörlerden Pazar Yoğunlaşması ve Türkiye'deki Bazı Sektörlerin Yoğunlaşma Dereceleri</b>  Mehmet BAŞ ..... 109-119	<b>Örgüt Kültürü ve İklimi</b>  Z. Ferhan AYDOĞAN ..... 203-215

# YABANCI ZİYARETÇİLERİN TÜRK MUTFAĞINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ: ANTALYA'YI ZİYARET EDEN ALMAN VE RUS TURİSTLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Bahattin Özdemir\***

**Fatma Kınay\*\***

## **Özet**

Bu çalışmanın amacı yabancı ziyaretçilerin Türk mutfağına ilişkin görüşlerini tespit edebilmektir. Bu doğrultuda, anket formları geliştirilmiş ve Antalya'yı ziyaret eden Alman ve Rus turistlerden oluşan toplam 313 adet yabancı ziyaretçiye uygulanmıştır. Gerçekleştirilen yüzde ve frekans analizleri sonucu ankete katılanların Türk mutfağı ile ilgili görüşlerinin genel olarak olumlu olduğu belirlenmiştir. Daha açık ifade etmek gerekirse Alman ve Rus turistlerin büyük bir kısmı Türk yemeklerini lezzetli, çeşitli, görünüş açısından çekici, hijyenik, sindirimi kolay, besleyici, damak tatlarına uygun ve doyurucu bulmaktadır. Ancak, cevaplayıcıların bir kısmının Türk mutfağında yer alan tatlıların ağır olması, bazı yemeklerin fazla yağlı, salçalı ve baharatlı olması gibi noktalarda olumsuz görüş bildirdiği de saptanmıştır. Araştırmaya katılan turistlerin demografik özellikleri itibari ile Türk mutfağı hakkındaki görüşlerinde her hangi bir farklılık olup olmadığını belirleyebilmek için Mann Witney U ve Kruskal Wallis testleri uygulanmış ve yaş, milliyet, eğitim durumu değişkenlerinin farklılığa neden olduğu tespit edilmiştir. Çalışma, Türk mutfağının tanıtılması ve geliştirilmesi için öneriler ve ileriki araştırmalar için belirlemeler ile son bulmaktadır.

---

\* Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O. (Arş. Grv.)

\*\* Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O. (Öğr. Grv. Dr.)

### **Anahtar Sözcükler**

Mutfak kültürü, Türk mutfağı, Konaklama İşletmeciliği.

### **The Attitudes of Foreign Visitors Towards Turkish Cuisine: A Research on German and Russian Tourists Visiting Antalya**

### **Absract**

This paper aims to identify the attitudes of foreign tourists towards Turkish cuisine. In this respect, a survey instrument is developed and administered to 313 foreign visitors including German and Russian tourists. The analysis of frequency and percentages reveals that foreign tourists have generally positive attitudes towards Turkish cuisine. More specifically, most of tourists think that Turkish meals are delicious, various, hygienic, nutritious, easily digestible, favorable to their tastes and filling, and have an attractive appearance. It is also essential to note that as negative attitudes some of them declare that the deserts in Turkish cuisine are heavy, additionally there are meals in Turkish cuisine with excessive use of oil and butter, tomato paste and spices. In order to identify the differences in attitudes with respect to demographic characteristics of foreign visitors Mann Whitney U and Kruskal Wallis tests are conducted and then, it is revealed that age, nationality and education cause different attitudes towards Turkish cuisine. The paper, finally, closes by suggestions for promotion and development of Turkish cuisine and implications for further research.

### **Key words**

Culture of cuisine, Turkish cuisine, Lodging Business.

## **Giriş**

Mutfak kavramı bir taraftan fiziki bir alan gibi düşünülerek, diğer taraftan da kültürle ilişkisi kurularak iki ayrı şekilde tanımlanabilmektedir (Aktaş ve Özdemir, 2005:3). Fiziki bir alan gibi düşünüldüğünde mutfak “her türlü yiyeceğin hazırlandığı, pişirildiği ve bazen de işletmenin yapısı gereği tüketildiği yerdir” (Kaya, 2000:52) şeklinde tanımlanmaktadır. Yine, benzer bir yaklaşımla hareket edildiğinde ve mutfak hizmetlerin sunulduğu işletmeler bağlamında ele alındığında mutfak için “yiyecek ve içecek işletmelerinde hedeflenen miktarlarda, kalitede ve standartlarda yiyecek üretiminin yapıldığı alandır” (Gökdemir, 2003:30) denilebilmektedir. Mutfak kavramının kültürle ilişkisi kurulduğunda bu kez, “yiyecek ve içeceklerin hazırlanmasında kullanılan araç ve gereçleri, yemek pişirme sanatının püf noktalarını, yemek törenlerini gösteren bir kültürdür” (Musmann ve Pahalı, 1999:4) demek mümkün olabilmektedir. Yani, mutfak denildiğinde sadece bir ulusun mutfağına ait yiyecek ve içecekler değil aynı zamanda bu yiyecek ve içeceklerin hazırlanması ve servis edilmesine ilişkin yöntemler, bu yiyecek ve içeceklerin hazırlanması ve servisinde kullanılan araç ve gereçler, mutfağın konumu ve mimarisi, yemek törenleri ve benzeri faaliyetler de anlatılmak istenmektedir (Ciğerim, 1999:204). Bu tanımlamaya Türk mutfağı, Fransız mutfağı, Meksika mutfağı, İtalyan mutfağı, Hindistan mutfağı gibi dünya çapında ün yapmış mutfaklar örnek verilebilir.

Turizm açısından bakıldığında turistlerin bir ülkeyi ziyaret etmelerinde mutfak kültürünün önemli etkenlerden biri olduğu dikkat çekmektedir. Özdiçiner’in (2000:188) de vurguladığı gibi yeterli satın alma gücüne, boş zamana ve seyahat etme kültürüne sahip olan kişiler; macera, iş, iklim değişiklikleri, akraba ziyaretleri, öğrenim, aile kökenini araştırma, alış-veriş, değişik kültürlerden insanlarla karşılaşma isteği, evden sıkılma, değişik mutfakların çekiciliği ve benzeri nedenlerle turizme katılmaktadırlar. Doğal

olarak, Türkiye'yi ziyaret eden yabancı turistler de Türk mutfak kültürünü tanımak istemektedirler (Akman ve Hasipek, 1999:217). Ancak, yabancı turistlere ya çoğunlukla geldikleri ülkelere ait yemeklerin sunulduğu ya da Türk yemeklerinin asıl tariflerine ve lezzetlerine uygun olmayan biçimde hazırlanarak sunulması sonucu Türk mutfağının yeterince tanıtılmadığı da gözlemlenmektedir (Budak ve Çiçek, 2002:134). Bu çalışmada da mutfak kavramının kültürle ilişkisinden hareketle Antalya'yı ziyaret eden Alman ve Rus turistlerin Türk mutfağı ile ilgili görüşlerini belirleyebilmek amaçlanmıştır. Yabancı ziyaretçilerin Türk mutfağına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi, eksik olan yönlerin teşhis edilmesini mümkün kılacak ve bu yönlerin geliştirilmesine ve Türk mutfağının ülkenin önemli çekiciliklerinden biri olarak değerinin artırılmasına katkı sağlayacaktır (Rızaoğlu ve Tanrısevdi, 2001:147).

Çalışmanın ilerleyen kısımlarında öncelikle Türk mutfağı ile ilgili tanıtıcı bir takım bilgilere yer verilmiş, literatür taraması başlığı altında da Türk mutfağını konu alan önceki çalışmaların bulgularına kısaca değinilmiştir. Daha sonra, bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırma ile ilgili bilgiler ve söz konusu araştırmanın bulguları sunulmuştur.

### **1. Türk Mutfağı**

Maviş (2003:58), Türk mutfağı denildiğinde Türkiye'de yaşayan insanların beslenmesini sağlayan yiyecekler-içecekler; bunların hazırlanması, pişirilmesi, korunması; bu işlemler için gerekli araç-gereçler ve teknikler ile yemek yeme adabı ve mutfak çevresinde gelişen tüm uygulamalar ve inanışların anlaşılması gerektiğini ve Türk mutfağının dünyanın en zengin mutfaklarından biri olduğunu vurgulamaktadır. Akman ve Mete (1998: 19) de Türk mutfağını, uzun bir tarihsel gelişim süreci sonucunda ortaya çıkan bir mutfak olması bakımından Çin ve Fransız mutfakları ile birlikte anılan

dünyanın üç önemli mutfağından biri olarak göstermektedir. Orta Asya'da başlayan ve bugünkü Türkiye'de biten göçün, diğer ülkelerin fethedilmesi ve bir çok medeniyetin yaşamış olduğu Anadolu'da kurulan imparatorluğun sonucu Türk mutfağı zengin, renkli ve birçok ülkenin özelliklerini bünyesinde toplayan bir mutfak olarak gelişmiştir (Dereli, 1989:2). Türk mutfağında 3.000 çeşidin üzerinde yemek olduğu belirtilmektedir (Aktaş ve Özdemir, 2005:23). Baysal (2002:42) Türk mutfağında yer alan yemekleri içerik ve yapılaş teknikleri açısından çorbalar, kebablar, yahniler, köfteler, sarma ve dolmalar, börekler, pilavlar, etli sebze yemekleri, zeytinyağlı sebze yemekleri, kurubaklagil yemekleri, tavuk, balık, yumurta yemekleri, salatalar, turşular, ekmekler ve tatlılar şeklinde bir sınıflandırmaya tabii tutmaktadır. Ancak, kökeni Türk mutfağında olan birçok yemeğin de zamanla başka adlarla çeşitli ulusların mutfaklarında anılır duruma geldiği bilinmektedir. Gülal ve Korzay (1987:108) bu durumu, Bulgaristan'da lüks restoranlarda sunulan Kurban Çorba (kurban çorbası), Mussaka (musakka), Kavarma (kavurma), Küfteta (köfte), Sics (şiş), Parzsola (pirzola), Sskara (ızgara), Baklava (baklava) gibi yemek isimlerini sıralayarak çok güzel bir şekilde örnelemektedir. Doğanbey (1986:123) de benzer şekilde özellikle Avrupa'da tanınan bir yemek olan gulaşın aslında kökenin Türk mutfağında olduğunu iddia etmektedir. Yazara göre, Osmanlı orduları Viyana'yı kuşatma altına aldıklarında, padişahın askerlerine yani kullarına günde üç öğün tas kebabı türünde bir aş hazırlanmaktadır. Bu yemek besleyici olması bakımından bol et ve bol salçalıdır. Yemeğin adı da kul aşıdır. Ancak, bu yemek daha sonraları Avusturyalılar tarafından gulaş olarak dünyaya tanıtılmıştır.

Türk mutfağının bu denli zengin bir mutfak olarak ortaya çıkmasının altında bu mutfağın tarihsel gelişim süreci yatmaktadır. Türk mutfağının tarihsel gelişimi Orta Asya'ya kadar dayandırılmakta, Selçuklular ve Osmanlı Devleti dönemlerinde de Türk Mutfağında önemli gelişmeler yaşandığı

vurgulanmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2005:24-27, Özdemir, 2001:17; Çetin, 1993:16). Günümüzün değişen koşulları içerisinde irdelediğinde ise Batı kültürlerine açılma, hızlı sanayileşme, kentleşme ve nüfus artışı, kadının çalışma yaşamında daha fazla yer alması, yeni çıkan yemek kitaplarının yabancı mutfaklara ait tarifler içermesi ve benzeri nedenlere Türk mutfağında da değişimler olduğu gözlenmektedir (Akman ve Mete, 1998:19).

Gelenekler açısından bakıldığında, Türk mutfağının doğu ve batı mutfaklarının arasında bir yer teşkil ettiği ileri sürülebilir. Daha ayrıntılı ifade etmek gerekirse, Türk mutfağı yarı özgür bir anlayış içermektedir. Yemeği yapan kişi yemekleri pişirip masaya koymakta, kişi de bunlardan istediğini yemektedir. Yemekler de kaşıkla yenecek kadar küçük parçalara bölünmüştür. Bu özgür bir seçim olmasına karşın lezzet bakımından yemeği yapan kişiye bağımlılık söz konusudur. Batı mutfağında ise, daha bağımlı bir mutfak anlayışı hakimdir. Aşçı yemeğin pişirilişine, düzenine ve neler yeneceğine karar vermiştir. Kişi oturup sırasıyla gelen yemek çeşitlerini yemektedir (Gümüştaş, 1992:46). Türk mutfağında yemeklerin yeniliş sırasına bakılınca çoğunlukla yermeğin çorba ile başladığı, hamur işi ya da tatlı ile son bulduğu ve salatanın da yemekle beraber iştah açıcı olarak sunulduğu görülmektedir (Gökyıldız, 2002:12).

Bu açıklamaları tamamlaması açısından Türk mutfağının genel özelliklerine de kısaca değinmekte fayda vardır. Türk mutfağında ekmek hem kültürel anlamda hem de fiziksel anlamda çok önemli bir yere sahiptir. Ekmek için 'sofralarımızın baş tacı' ifadesini kullanmak yanlış olmaz, çünkü sabah, öğle ve akşam öğünlerinde bir çok yiyeceğin yanında mutlaka ekmek yenmektedir. Türk mutfağında bir çok yemeğin yapımında yağ da önemli miktarlarda kullanılmaktadır. En çok kullanılan yağ çeşitleri ise; tereyağı, iç yağı, kuyruk yağı ve özellikle Ege Bölgesi'nde zeytinyağıdır. Yemek yapımında soğan ve salça da sıklıkla kullanılan yiyeceklerdir. Et çeşitleri olarak dana ve

kuzu eti tercih edilir. Etili ve sebzele yemekler pişirilirken soğan, salça, et, sebzeler bir süre birlikte kavrulur, üzerlerine su ilave edilir ve kısık ateşte pişmeye bırakılır. Yemeklerin görünüşünden çok lezzetli olmasına büyük özen gösterilir. Türk mutfağında tatlılar ve hamur işleri de önemli bir yer tutar. Tatlı çeşitleri içerisinde sütlü ve şerbetli tatlılar, komposto, hoşaf gibi yiyecekler göze çarpmaktadır. Börek, mantı, erişte gibi hamur işleri de Türk mutfağına zenginlik katmaktadır. Yoğurt Türk mutfağına has bir yiyecektir. Sade olarak yenilebildiği gibi sarımsakla karıştırılıp yemeklerin üzerine dökülebilmekte, salatalık ile karıştırılarak cacık yapılabilenmekte, su ile karıştırılarak ayran elde edilebilmekte, meze, çorba ve yemek yapımında, hamur işlerinde ve tatlılarda kullanılabilir. Baharatların ve maydanoz, dereotu, nane gibi otların kullanımı da yaygındır. Yiyeceklerin uzun süre saklanabilmesini sağlamak amacıyla yapılan reçeller ve turşular ile sucuk ve pastırma gibi et türevleri de Türk mutfağı adına vurgulanması gereken yemek çeşitlerindedir.

Türk mutfağı ile ilgili olarak üzerinde durulması gereken önemli bir konu da Türk yemeklerinin besleyici değeridir. Baysal (2002:44) Türk yemeklerinin beslenme ve sağlık açısından bir takım üstünlüklere sahip olduğunu ve bu üstünlüklerin de Türk yemeklerinin tek yönlü olmamasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Zira, Türk yemekleri dengeli beslenmeyi sağlayacak şekilde değişik besin gruplarından yeteri kadar alınmasına olanak tanıyabilmektedir. Ancak yazar, bazı yemeklerin gereğinden çok yağ içermesi, bazı yemeklerin (kebab gibi) doğrudan ateşle temas ederek pişirilmesi, bazı yemeklerin yüksek ateşte pişirilmesi gibi uygulamaların Türk mutfağının sağlık açısından olumsuz yönleri olduğunu da vurgulamaktadır.



## 2. Literatür Taraması

Konu ile ilgili literatürde Türkiye'yi bir tatil destinasyonu olarak ziyaret eden yabancı turistlerin Türk mutfağına ilişkin beğenileri ve olumsuz buldukları yönleri ölçmeye çalışan araştırmaların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Aşağıda bu çalışmalar kısaca değinilmiştir.

Akman ve Hasipek (1999) tarafından Antalya'da yapılan bir araştırmada, ankete aktılanların % 71.2'sinin Türk mutfağına ait yemekleri tattıkları ve Türk yemekleri ile ilgili beğenilerinin genellikle olumlu olduğu belirlenmiştir.

İnternet üzerinden yabancı turistlere anket uygulanarak yapılan bir araştırmaya göre de cevaplayıcıların % 59'u Türkiye'ye gelmelerinde Türk mutfağının etkili olduğunu belirtmiştir. Cevaplayıcılara konakladıkları tesislerde Türk mutfağını tercih edip etmedikleri sorulduğunda ise % 97.1'inin tercih ettiği saptanmıştır. Cevaplayıcıların % 80'i Türk yemeklerinden memnun kaldıklarını ifade etmiş, % 13.3'lük bir kısmı yemeklerin daha az yağlı ve % 2.9'luk bir kısmı da daha az salçalı olması gerektiğini belirtmiştir (Arslan vd. 2002).

Budak ve Çiçek (2002) tarafından Didim, Kayseri ve Kapadokya bölgesindeki otellerde konaklayan yabancı turistlerin Türk yemeklerine ilgilerini, yemeklere ve servis ortamlarına bakış açılarını belirlemek amacıyla yapılan bir çalışmada da ankete katılanların % 46.1'i Türkiye'de yedikleri yemeklerin lezzetli ve çeşitli olmasının Türkiye'ye tekrar gelmelerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca, araştırmaya dahil edilenlerin % 50'si Türkiye'ye gelmeden önce kitap, broşür ve seyahat acentası gibi kaynaklardan Türk yemekleri ile ilgili bilgi edindiklerini belirtmişlerdir. Turistlere, Türk yemekleri ile ilgili görüşleri sorulduğunda büyük bir çoğunluğu (% 74 ile % 85 arası) lezzet, görünüş, miktar ve çeşit yönünden yemekleri olumlu değerlendirmiştir. Cevaplayıcıların % 65'i ise Türk yemeklerini normal yağlı bulmuştur. Bu olumlu değerlendirmelere karşın cevaplayıcıların % 77.1'i Türk tatlılarını ağır bulduklarını ifade etmişlerdir.

Örer (1995) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmaya göre de, Türk mutfağının yabancı turistler tarafından görünüş, lezzet, porsiyon miktarı ve yemeklerin çeşitliliği gibi ölçütler açısından beğenildiği ancak, yemeklerin yağlı olmasının bir olumsuzluk olduğu saptanmıştır. Ayrıca, bu çalışmada turistlerin önemli bir kısmının (yaklaşık % 62) Türk yemeklerini beğendikleri için tekrar ülkemizi seçtikleri de saptanmıştır.

Rızaoğlu ve Tanrısevdi (2001) tarafından Kuşadası'na gelen yabancı ziyaretler üzerine yapılan bir araştırmaya göre de cevaplayıcıların % 52'si daha önce Türk yemeklerini tattıklarını ifade etmişlerdir. Türk yemeklerinin tercih edilmesinde tat birinci sırada yer alırken, onu sırasıyla renk, sıcaklık, tazelik, içerik, sindirim, beslenme değeri ve şekil izlemiştir. Araştırmanın sonuç kısmında ise Türk yemeklerinin araştırma kapsamında yer alan yabancılar tarafından beğenildiği vurgulanmıştır.

Yukarıda kısaca betimlenen çalışmalarda elde edilen bulgular da göstermektedir ki yabancı ziyaretçilerin önemli bir kısmı Türk mutfağı ile ilgili olumlu görüşlere sahiptir. Ancak, özellikle yemeklerin yağlı ve salçalı olması, tatlıların da ağır bulunması Türk mutfağı ile ilgili belli başlı olumsuzluklar olarak göze çarpmaktadır. Yabancı ziyaretçilerin bir bölümünün ülkeye gelmeden önce çeşitli kaynaklardan Türk mutfağı ile ilgili bilgi edindikleri ve Türkiye'yi seçmelerinde Türk mutfağının etkili olduğu da çarpıcı sonuçlar arasında yer almaktadır. Çok genel bir ifade ile özetlemek gerekirse, Türsrk mutfağı kültürel değerine ek olarak turizm endüstrisi için önemli bir potansiyel çekicilik unsuru durumundadır.

### **3. Araştırma**

Bu başlık altında, Antalya'yı ziyaret eden Alman ve Rus turistlerin Türk mutfağına ilişkin görüşlerini belirlemek üzere gerçekleştirilen araştırmanın yöntemine ve bulgularına yer verilmiştir. Araştırmanın Antalya'da

gerçekleştirmesinin nedeni, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2004 yılı verilerine göre Türkiye'ye gelen yabancı ziyaretçilerin % 34,52 gibi önemli bir oranının Antalya'yı tercih etmesidir ([www.kultur.gov.tr](http://www.kultur.gov.tr)). Araştırmanın Alman ve Rus turistlere yöneltilmesinin nedeni ise Antalya'yı ziyaret eden yabancı turistler içerisinde Alman ve Rusların en yüksek oranları alarak ilk sıraları paylaşıyor olmalarıdır. Örneğin, 2005 yılı Ocak-Şubat aylarında Antalya'ya toplam 325.974 yabancı turist gelmiştir. Bu sayının 208.748 adedini Alman turist ve 76.800 adedini de Rus turistler oluşturmaktadır ([www.turizm gazetesi.com](http://www.turizm gazetesi.com)).

### **3.1. Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket yöntemi daha düşük maliyetle daha çok soruya yanıt almayı (Tanrısevdi ve Hançer, 2003:123), daha fazla kişiye ulaşabilmeyi ve verileri sayısal olarak ifade edebilmeyi (Okumuş, 2001:239) olanaklı kılması nedeni ile tercih edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde turistlerin Türk mutfağına ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacıyla literatür taraması sonucu oluşturulan oniki maddeli bir ölçek yer almaktadır. Konu ile ilgili literatürde yer alan çalışmalarda (Budak ve Çiçek 2002; Örer 1995; Rızaoğlu ve Tanrısevdi 2001) cevaplayıcıların Türk mutfağı ile ilgili görüşleri ölçülürken yemeklerin lezzeti, çeşitliliği, içerdiği yağ ve salça miktarı, görünüşü, sindirilebilme özelliği, besleyici özelliği, porsiyon miktarları, tatlıların ağırlığı gibi ölçütlerin dikkate alındığı görülmektedir. Bu çalışmada kullanılan ölçeğin geliştirilmesinde söz konusu ölçütlerden yararlanılmış ve ölçekte yer alan önermeler ortaya çıkarılmıştır. Ancak, yukarıda sayılan ölçütlere bir de turistlerin yemeklerin hijyenik olup olmaması ile ilgili algılamalarını ölçebilmek amacıyla hijyen ölçütü de eklenmiştir. Zira, bir çok çalışmada gerek konaklama işletmeleri ve yeme-içme işletmeleri gerekse de bu işletmelerin ürün ve

hizmetlerinin tüketicileri için hijyenin önemi vurgulanmaktadır (Walczak, 1999; Şanlıer vd. 2002; Buyruk ve Şahin, 2002; Baş vd. 2002; Okumuş, 2002). Ayrıca, bir yemeğin kalitesi değerlendirilirken yukarıda sıralanan ölçütlerle de örtüşecek biçimde yemeğin besin değeri, lezzeti, görünüşü ve temizliği gibi faktörlerin dikkate alınması gerektiği de vurgulanmalıdır (Kutluay ve Birer, 1988:82-89). Cevaplayıcılardan ölçekteki her bir önermeyi 5 noktalı bir ölçek üzerinden değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçekte hem olumlu hem de olumsuz önermelere yer verilmiştir. Olumlu önermeler hiç katılmıyorum = 1, katılmıyorum = 2, kararsızım = 3, katılıyorum = 4 ve tamamen katılıyorum = 5 olacak şekilde kodlanmıştır. Olumsuz önermeler ise; hiç katılmıyorum = 5, katılmıyorum = 4, kararsızım = 3, katılıyorum = 2 ve tamamen katılıyorum = 1 şeklinde kodlanmıştır. Oniki önermeden oluşan ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacı ile Cronbach Alpha değeri hesaplanmıştır. Bu değer 0,7710 olarak bulunmuştur. Söz konusu katsayı da güvenilirlik ölçütü olarak kabul edilebilen 0.50 ile 0.90 aralığında bir değer olduğundan (Nunnally, 1978) ölçeğin güvenilir olduğu ileri sürülebilir.

Anket formunun ikinci bölümünde, turistlerin Türk yemeklerini tadıp tatmadığı, Türk yemeklerini beğenip beğenmediği, Türkiye'yi bir tatil destinasyonu olarak seçmelerinde Türk mutfağının etkili olup olmadığı, Türkiye'ye gelmeden önce Türk mutfağı ile ilgili bilgi alıp almadıkları ve aldılarsa hangi kaynaklardan bilgi edindiklerini belirleyebilmek amacıyla oluşturulmuş sorular yer almaktadır. Anket formunun üçüncü bölümü ise, cevaplayıcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu ve milliyeti gibi özelliklerini kapsayacak şekilde demografik sorulardan oluşmaktadır. Anket formunda yer alan sorular Almanca ve Rusça'ya çevrilmiş ve böylece Almanlara ve Ruslara ayrı ayrı yöneltilmek üzere iki tür anket formu elde edilmiştir.

Araştırmanın çalışma evrenini, Antalya'yı ziyaret eden Alman ve Rus turistler oluşturmaktadır. Antalya Havaalanı Dış Hatlar Terminali verilerine göre

2004 yılında Ocak ve Temmuz ayları arasında Antalya'ya havayolu ile gelen Alman turist sayısı 1.239.876, Rus turist sayısı ise 587.777 kişi olarak gerçekleşmiştir (Resort Turizm ve Seyahat Dergisi, 2004:64). Araştırma örnekleminin belirlenmesinde, daha önce yapılmış olan çalışmaların örneklem sayıları göz önünde bulundurulmuştur. Örneğin Akman ve Hasipek (2000) çalışmalarında 1000 yabancı turiste anket uygulamışlardır. Diğer taraftan, Budak ve Çiçek (2002) 35 adet turisti, Arslan ve arkadaşları (2002) 105 adet turisti, Rızaoğlu ve Tanrısevdi (2001) de 592 adet turisti araştırmalarına dahil etmişlerdir. Baş (2001:46) tarafında verilen bir tabloya göre, hedef kitle büyüklüğünün 1.000.000 kişinin üzerinde olduğu durumlarda, örnekleme alınan bireylerin ankete konu olan özellik açısından benzerlik gösterip göstermediği ve örnekleme hatası (anlamlılık düzeyi) gibi faktörler de dikkate alındığında 61 ile 1067 arası anketin yeterli olacağı öne sürülmektedir. Antalya'yı ziyaret eden Alman ve Rus turistlerin toplam sayısının 1.000.000 rakamını aştığı olgusu ve daha önceki çalışmalarda ulaşılan örneklem sayıları da göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışmanın örneklem büyüklüğü 1000 kişi ile sınırlandırılmıştır. Araştırmanın karşılaştırmalı bir çalışma olduğu da düşünüldüğünde Alman ve Rus turistler açısından denk sayıda anket formu elde edebilmek adına 500 adet Almanca ve 500 adet de Rusça anket formu çoğaltılmıştır.

Anket formları Antalya'ya Alman ve Rus turist getiren seyahat acentalarından yardım alınarak doldurulmuştur. Söz konusu acenta yöneticileri ile temasa geçilmiş ve turistlerin Antalya'dan ayrılması sırasında anket formlarının kendilerine dağıtılması istenmiştir. Bunun için acentalarda görevli rehberler yardımı ile anketler dağıtılmış, doldurtulmuş ve toplanmıştır. Anketler dağıtılmaya başlamadan önce rehberlere araştırmanın amacı, önemi, anket formunun yapısı ve nasıl doldurulacağı ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Anket uygulaması sonucu Rus ziyaretçiler tarafından doldurulan 151 adet ve Alman

ziyaretçiler tarafından doldurulan 162 adet olmak üzere toplamda 313 adet anket formu toplanabilmiştir. Böylece geri dönüş oranı % 31,3 olarak gerçekleşmiştir.

Anket formu aracılığı ile toplanan veriler SPSS 10.0 paket programına girilerek analizlere tabi tutulmuştur. Demografik değişkenlere ilişkin verilerin yorumlanması ve turistlerin Türk mutfağına ilişkin görüşlerinin tespit edilmesi amacıyla frekans ve yüzde analizinden yararlanılmıştır. Turistlerin Türk mutfağına ilişkin görüşlerinin onların demografik özellikleri itibari ile farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile Mann Whitney U ve Kruskal Wallis gibi parametrik olmayan analizlerden yararlanılmıştır.

### **3.2. Araştırmanın Bulguları**

Araştırma kapsamında anket yöntemi ile toplanan verilerin çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulması sonucu elde edilen bulgular aşağıdaki kısımlarda demografik bulgular, turistlerin Türk mutfağına ilişkin görüşleri, turistlerin Türk mutfağına ilişkin görüşlerinin onların demografik özelliklerine göre değişimi gibi başlıklar altında sunulmaya çalışılmıştır.

#### **3.2.1. Demografik Bulgular**

Demografik değişkenlere ilişkin bulgular aşağıda Tablo 1’de yüzde ve frekans dağılımları şeklinde verilmiştir.

Tablo 1’de yer alan sonuçlar incelendiğinde araştırma kapsamında yer alan yabancı turistlerin yaklaşık % 53’ünün bayan ve % 47’sinin de bay olduğu anlaşılmaktadır. Örneklemin yaklaşık % 64 gibi bir oranla daha çok 35 yaş ve üstü kişilerden oluştuğu görülmektedir. Turistlerin yaklaşık % 46 gibi önemli bir çoğunluğu üniversite mezunu durumundadır ve bunu % 29’luk bir oranla lise mezunları, % 21’lik bir oranla ilk öğretim mezunları ve % 4 gibi bir oranla da lisans üstü eğitim almış olanlar izlemektedir. Ankete katılan turistlerin yaklaşık olarak % 52’si Alman ve % 48’i de Ruslardır.

**Tablo 1. Demografik Bulgular**

	Sayı	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>		
Bayan	166	53,2
Bay	146	46,8
<b>Yaş</b>		
15-25 arası	52	16,8
26-35 arası	60	19,4
36-45 arası	95	30,7
46 ve üstü	102	33,0
<b>Eğitim durumu</b>		
İlk öğretim	64	21,1
Lise	88	29,0
Üniversite	139	45,9
Lisans üstü	12	4,0
<b>Milliyet</b>		
Alman	162	51,8
Rus	151	48,2

### 3.2.2. Turistlerin Türk Mutfağına İlişkin Görüşleri

Araştırmanın yöntemi başlığı altında da değinildiği üzere anket formu aracılığıyla turistlerin Türk yemeklerini tadıp tatmadığı, Türk yemeklerini beğenip beğenmediği, Türkiye'yi bir tatil destinasyonu olarak seçmelerinde Türk mutfağının etkili olup olmadığı, Türkiye'ye gelmeden önce Türk mutfağı ile ilgili bilgi alıp almadıkları ve aldılarsa hangi kaynaklardan bilgi edindikleri de sorulmuştur. Böylece, bu sorulara alınan cevapların turistlerin Türk mutfağına ilişkin görüşlerini tamamlayacağı varsayılmıştır. Tablo 2'de turistlerin söz konusu sorulara verdikleri cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 2'deki sonuçlara göre, araştırma kapsamındaki turistlerin yaklaşık % 96'sı Türk yemeklerini tattığını belirtmiştir. Yaklaşık % 87 gibi yüksek bir oranla turistlerin çok büyük bir kısmı Türk yemeklerini beğendiklerini ifade etmiştir. Ancak, Türkiye'yi bir tatil destinasyonu olarak seçmelerinde Türk mutfağının etkili olduğunu söyleyenlerin oranı yaklaşık olarak % 20 düzeylerinde kalmıştır. Turistlerin % 50'sinin Türkiye'ye gelmeden önce tanıdıklar (% 17,6); internet, televizyon ve benzeri diğer kaynaklar (% 14,7); kitap (% 8,9); seyahat acentası (% 7,3) ve broşür (% 4,5) gibi kaynaklardan Türk mutfağı ile ilgili bilgi edindikleri saptanmıştır.



**Tablo 2. Turistlerin Türk mutfağına ilişkin görüşleri (I)**

	Sayı	Yüzde
<b>Türk yemeklerini tatma</b>		
Evet	299	95,5
Hayır	13	4,5
<b>Türk yemeklerini beğenme</b>		
Beğenenler	13	87,2
Kararsızlar	26	8,3
Beğenmeyenler	273	4,5
<b>Türkiye'yi seçmede Türk mutfağının etkisi</b>		
Evet	62	19,9
Hayır	250	80,1
<b>Türk mutfağı ile ilgili bilgi edinme</b>		
Evet	157	50,2
Hayır	156	49,8
<b>Bilgi edinme kaynakları</b>		
Tanıdıklar	55	17,6
İnternet, televizyon ve benzeri	46	14,7
Kitap	28	8,9
Seyahat acentası	23	7,3
Broşür	14	4,5

Araştırma kapsamına alınan Alman ve Rus turistlerin Türk mutfağına ilişkin görüşlerini tam olarak ele alıp inceleyebilmek için bu amaçla geliştirilmiş olan ölçekte yer alan önermelere turistler tarafından verilen cevapların da irdelenmesi gerekmektedir. Tablo 3’de araştırmaya katılan turistlerin, Türk mutfağına ilişkin görüşlerini ölçmeyi amaçlayan ölçekte yer alan önermelere verdikleri cevaplar yüzde dağılımları şeklinde sunulmuş ve turistlerin Türk mutfağına ilişkin görüşleri yüzde analizi yolu ile incelenmiştir. Bu amaçla

araştırmaya katılan turistler verdikleri cevaplar dikkate alınarak önermelere katılanlar, kararsızlar ve katılmayanlar şeklinde üç ana grupta toplanmıştır. Bunu sağlayabilmek için önermelere tamamen katıldığını ifade edenler ile katıldığını belirtenlerin sayısı toplanmış ve önermelere katılanlar grubu oluşturulmuştur. Benzer şekilde önermelere katılmayanlar grubunu oluşturmak için de hiç katılmayanlar ile katılmayanların sayısı toplanmıştır. Bu işlemlerin ardından yüzdeler alınmıştır.

**Tablo 3. Turistlerin Türk mutfağına ilişkin görüşleri (II)**

<b>Önermeler</b>	<b>% Katılmayanlar</b>	<b>% Kararsızlar</b>	<b>% Katılanlar</b>
1. Türk yemeklerini lezzetli buluyorum.	4,5	9,9	85,6
2. Türk mutfağının çok çeşitli yemeklerden oluştuğunu düşünüyorum.	7,7	7,3	85,0
3. Türk yemeklerini fazla yağlı buluyorum.	54,4	18,4	27,2
4. Türk yemeklerinin görünüşünü çekici buluyorum.	7,7	12,2	80,1
5. Türk mutfağında yer alan tatlıların oldukça ağır olduğunu düşünüyorum.	7,4	15,5	77,1
6. Türk yemeklerinin hijyenik ortamlarda hazırlandığını düşünüyorum.	7,4	15,5	77,1
7. Türk yemeklerinin sindirimini kolay olduğunu düşünüyorum.	9,0	18,4	72,6
8. Türk yemeklerinin besleyici olduğunu düşünüyorum.	11,3	18,6	70,1
9. Türk yemeklerinin çok baharatlı olduğunu düşünüyorum.	15,4	10,9	73,6
10. Türk yemeklerini damak tadına uygun buluyorum.	15,7	14,4	70,0
11. Türk yemeklerinin doyurucu olduğunu düşünüyorum.	12,0	9,7	78,2
12. Bir çok Türk yemeğinin fazla miktarda salça içerdiğini düşünüyorum.	44,4	27,5	28,1

Tablo 3' deki sonuçlar itibariyle bakıldığında, turistlerin çok büyük bir kısmının (yaklaşık olarak % 70 ile % 85 arasında) Türk yemeklerinin lezzetli

olduğunu, Türk mutfağının çok çeşitli yemeklerden oluştuğunu, Türk yemeklerinin çekici bir görüntüye sahip olduğunu, Türk yemeklerinin hijyenik koşullarda hazırlandığını, Türk yemeklerinin sindiriminin kolay olduğunu, Türk yemeklerinin besleyici olduğunu, Türk yemeklerinin kendi damak tatlarına uygun olduğunu ve Türk yemeklerinin doyurucu olduğunu düşündüklerini söylemek mümkün görünmektedir. Turistlerin bir çoğunun bu olumlu görüşlerine karşın, Türk yemeklerinin fazla yağlı olması, Türk tatlılarının ağır olması, Türk yemeklerinin baharatlı olması ve Türk yemeklerinin bir çoğunda fazla miktarlarda salça olması gibi noktalarda bir takım olumsuz görüşlere sahip olan turist oranı da dikkat çekici düzeydedir.

### **3.2.3. Turistlerin Türk Mutfağına İlişkin Görüşlerinin Onların Demografik Özelliklerine Göre Değişimi**

Bu başlık altında turistlerin Türk mutfağı ile ilgili görüşlerinin onların cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve milliyet gibi demografik özelliklerine göre değişip değişmediğini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen analizlerin bulgularına değinilmeye çalışılmıştır. Analizlerin gerçekleştirilmesinde parametrik testler yerine parametrik olmayan testlerden yararlanılmasının başlıca nedeni ise, parametrik testlerin en az aralık ölçeği gerektirmesi (Büyüköztürk, 2002:7) ölçütünün karşılanamamış olmasıdır. Zira, analizlerde yer alan bağımlı değişkenlerin tümü sıralama ölçeği ile ölçülmüş durumdadır. Bağımsız değişkenin cinsiyet ve milliyet olduğu durumlarda Mann Witney U testinden, eğitim durumu ve yaş grubu olduğu durumlarda ise Kruskal Wallis testinden yararlanılmıştır. Test sonuçları 4, 5, 6 ve 7 numaralı tablolarda gösterilmektedir.

**Tablo 4. Cinsiyet değişkeni için Mann Witney U testi sonuçları**

	Sıra değerleri		P değeri
	Erkek	Kadın	
Türk mutfağını beğenme	154,70	158,54	,665
Türk yemeklerinin lezzeti	154,16	159,16	,587
Türk mutfağının çeşitliliği	163,28	148,79	,120
Türk yemeklerinin yağlı olması	161,40	150,93	,285
Türk yemeklerinin çekiciliği	161,61	150,68	,242
Türk mutfağında yer alan tatlıların ağır olması	154,48	158,79	,654
Türk yemeklerinin hijyenik olması	151,95	161,67	,318
Türk yemeklerinin sindirim kolaylığı	155,84	157,25	,880
Türk yemeklerinin besleyiciliği	156,78	156,18	,950
Türk yemeklerinin baharatlı olması	154,26	159,05	,618
Türk yemeklerinin damak tadına uygunluğu	155,57	157,55	,835
Türk yemeklerinin doyuruculuğu	158,47	154,26	,658
Türk yemeklerinin salça miktarı	160,17	152,33	,428

Araştırma kapsamındaki turistlerin Türk yemeklerini nasıl buluyorsunuz sorusuna verdikleri cevaplar onların cinsiyetleri itibariyle herhangi bir değişim göstermemektedir. Başka bir anlatımla, cinsiyet turistlerin Türk mutfağına ilişkin beğenilerini etkilememektedir. Ölçekte yer alan her bir önerme itibariyle incelendiğinde de cinsiyetin herhangi bir değişime neden olmadığı tespit edilmiştir. Ancak, eğitim durumu, yaş ve milliyet gibi demografik değişkenler turistlerin Türk mutfağına ilişkin beğenilerinde değişmelere neden olmaktadır.

**Tablo 5. Eğitim durumu değişkeni için Kruskal Wallis testi sonuçları**

	Sıra değerleri				P değeri
	İlköğr	Lise	Ünv.	Lis. Üstü	
Türk mutfağını beğenme	170,10	158,81	142,52	115,33	,026*
Türk yemeklerinin lezzeti	161,28	158,76	142,58	162,00	,293
Türk mutfağının çeşitliliği	166,28	157,31	143,02	140,88	,216
Türk yemeklerinin yağlı olması	153,96	152,10	151,25	149,50	,996
Türk yemeklerinin çekiciliği	152,87	163,78	145,63	134,75	,338
Türk mutfağında yer alan tatlıların ağır olması	133,38	154,57	158,17	160,92	,232
Türk yemeklerinin hijyenik olması	175,41	158,91	136,98	150,46	,017*
Türk yemeklerinin sindirim kolaylığı	142,33	165,59	150,37	122,83	,159
Türk yemeklerinin besleyiciliği	182,59	148,26	141,94	132,92	,007*
Türk yemeklerinin baharatlı olması	143,16	144,01	161,19	151,25	,346
Türk yemeklerinin damak tadına uygunluğu	175,07	156,50	141,70	115,29	,018*
Türk yemeklerinin doyuruculuğu	183,04	150,65	141,57	117,17	,003*
Türk yemeklerinin salça miktarı	157,27	160,63	142,86	166,42	,374

\* Test sonucu 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Eğitim durumu açısından bakıldığında eğitim düzeyi yüksek olan turistlerin Türk mutfağına ilişkin beğenilerinin diğer eğitim düzeyindekilere göre daha olumsuz olduğu anlaşılmaktadır. Ölçekteki önermeler tek tek ele alındığında, eğitim durumu turistlerin “Türk yemeklerinin hijyenik olması”; “Türk yemeklerinin besleyiciliği”; “Türk yemeklerinin damak tadına uygunluğu” ve “Türk yemeklerinin doyuruculuğu” şeklindeki dört önermeye yaklaşımlarında değişmelere neden olmaktadır. Tablo 5’deki sonuçlara dayanarak, eğitim düzeyi yükseldikçe turistlerin söz konusu önermelere yaklaşımlarının olumsuzlaştığı söylenebilmektedir.

**Tablo 6. Yaş değişkeni için Kruskal Wallis testi sonuçları**

	Sıra değerleri				P değeri
	15-25 arası	26-35 arası	36-45 arası	46 ve üstü	
Türk mutfağını beğenme	126,88	153,35	168,37	165,09	,009*
Türk yemeklerinin lezzeti	142,49	150,60	159,51	166,40	,308
Türk mutfağının çeşitliliği	144,75	133,57	182,87	153,41	,001*
Türk yemeklerinin yağlı olması	128,90	152,08	172,71	160,69	,024
Türk yemeklerinin çekiciliği	148,17	147,98	174,91	150,48	,091
Türk mutfağında yer alan tatlıların ağır olması	146,73	144,19	180,24	148,53	,016*
Türk yemeklerinin hijyenik olması	121,93	142,62	165,59	176,72	,001*
Türk yemeklerinin sindirim kolaylığı	149,22	164,78	154,27	159,24	,750
Türk yemeklerinin besleyiciliği	138,85	139,20	147,15	186,61	,000*
Türk yemeklerinin baharatlı olması	149,05	166,04	145,48	166,77	,233
Türk yemeklerinin damak tadına uygunluğu	135,13	148,63	162,38	168,91	,078
Türk yemeklerinin doyuruculuğu	145,47	145,26	172,57	155,74	,138
Türk yemeklerinin salça miktarı	137,58	160,57	148,75	173,25	,066

\* Test sonucu 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır s

Yaş itibariyle bakılınca, daha genç yaşta olanların Türk mutfağına ilişkin beğenilerinin diğer yaş gruplarındakilere göre daha olumsuz olduğu saptanmıştır. Ölçekteki önermeler açısından tek tek irdelendiğinde, turistlerin “Türk yemeklerinin hijyenik olması”; “Türk mutfağının çeşitliliği” ve “Türk yemeklerinin besleyiciliği” şeklindeki önermeler karşısında yaş arttıkça daha olumlu bir yaklaşım sergiledikleri anlaşılmaktadır.”Türk mutfağında yer alan tatlıların ağır olması” önermesi karşısında ise 36-45 yaş arasındakilerin diğerlerine göre daha olumlu olduğu söylenebilir.

**Tablo 7. Milliyet değişkeni için Mann Witney U testi sonuçları**

	Sıra değerleri		P değeri
	Alman	Rus	
Türk mutfağını beğenme	171,14	141,83	,001*
Türk yemeklerinin lezzeti	168,61	144,54	,009
Türk mutfağının çeşitliliği	154,44	159,75	,569
Türk yemeklerinin yağlı olması	149,85	164,67	,131
Türk yemeklerinin çekiciliği	153,43	160,83	,428
Türk mutfağında yer alan tatlıların ağır olması	141,86	173,24	,001*
Türk yemeklerinin hijyenik olması	183,36	128,72	,000*
Türk yemeklerinin sindirim kolaylığı	143,35	171,64	,002*
Türk yemeklerinin besleyiciliği	184,19	127,83	,000*
Türk yemeklerinin baharatlı olması	158,64	155,24	,723
Türk yemeklerinin damak tadına uygunluğu	173,91	138,86	,723
Türk yemeklerinin doyuruculuğu	164,00	149,49	,127
Türk yemeklerinin salça miktarı	172,48	140,40	,001*

\* Test sonucu 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Milliyet açısından ele alındığında Alman turistlerin Rus turistlere göre Türk mutfağını daha çok beğendiği söylenebilmektedir. Ölçekteki önermeler ayrı ayrı incelendiğinde, milliyet değişkeni turistlerin “Türk mutfağında yer alan tatlıların ağır olması”; “Türk yemeklerinin hijyenik olması”; “Türk yemeklerinin sindirim kolaylığı”; “Türk yemeklerinin besleyiciliği” ve “Türk yemeklerinin salça miktarı” şeklindeki önermelere yaklaşımlarında değişmelere neden olmaktadır. Buna göre, Alman turistler Rus turistlere nazaran “Türk yemeklerinin hijyenik olması”; “Türk yemeklerinin besleyiciliği” ve “Türk yemeklerinin salça miktarı” daha olumlu bir yaklaşım sergilerken, Rus turistler “Türk mutfağında yer alan tatlıların ağır olması” ve “Türk yemeklerinin sindirim kolaylığı” şeklindeki önermeler itibariyle daha olumlu görüşler bildirmişlerdir.

### 3.3. Tartışma

Bu çalışma çerçevesinde gerçekleştirilen araştırma ile elde edilen bulgulara göre genel olarak Antalya'yı ziyaret eden Alman ve Rus turistlerin Türk mutfağını beğendikleri söylenebilir. Bu sonuç, literatür taraması kısmında değinilen ve Budak ve Çiçek (2002), Örer (1995), Rızaoğlu ve Tanrısevdi (2001), Arslan ve arkadaşları (2002), Akman ve Hasipek (1999) gibi araştırmacıların ulaştığı bulgularla da tutarlılık göstermektedir. Ayrıca, bu çalışma ile turistlerin Türkiye'yi bir tatil destinasyonu olarak seçmelerinde Türk mutfağının etkili olduğu da ortaya konmuştur. Bu sonuç oranlar değişmekle beraber Arslan ve arkadaşları (2002), Örer (1995) gibi araştırmacılar tarafından daha önce gerçekleştirilen araştırmaların bulguları ile de örtüşür niteliktedir. Budak ve Çiçek (2002), Örer (1995), Arslan ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda da ortaya konduğu gibi bu çalışmanın ulaştığı diğer bir önemli bulgu da turistlerin bir kısmının Türk mutfağı ile ilgili olarak yemeklerin fazla yağlı, salçalı, baharatlı olması ve Türk tatlılarının ağır olması gibi noktalarda olumsuz görüşlere sahip oldukları yönündedir. Yine de genel bir değerlendirme yapmak gerekirse Antalya'yı ziyaret eden Alman ve Rus turistlerin çok büyük bir kısmı Türk mutfağı ile ilgili olumlu görüşlere sahiptir.

Elde edilen bu bulgular, konaklama işletmelerinde turistlerin beğenisini kazanan ve ilgisini çeken bir mutfak olarak Türk mutfağının sunulmasının gerekliliğini bir kez daha vurgular görünmektedir. Ancak, daha önce gerçekleştirilen çalışmaların da gösterdiği gibi Türk mutfağına bir çok konaklama işletmesinde yeterince ve hak ettiği biçimde yer verilememektedir (Akman ve Hasipek 1999; Budak ve Çiçek 2002). Bunun önemli bir nedeni Türk mutfağının ticari mutfak olarak uygulanmasının güç olmasından kaynaklanmaktadır (Dereli, 1989:2). Zira yapılan araştırmalar da Türk mutfağının yüksek maliyet gerektiren ve emek isteyen bir mutfak olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, Toygar (1993) tarafından Antalya kent



merkezinde faaliyette bulunan yirmi adet yiyecek-içecek işletmesinde yapılan bir araştırmada; bu işletmelerin tamamının kuruluş aşamasında menülerinde Türk yemeklerine yer verdiği ancak, on yıllık bir süre içerisinde onyedinci işletmenin geleneksel yemekleri bırakarak hızlı yemek pazarına yöneldiği şeklinde bir sonuca ulaşılmıştır. İşletme yöneticileri hızlı yemek pazarına yönelmelerinin başlıca nedeni olarak geleneksel yemeklerin maliyetli oluşunu göstermişlerdir. Kınay ve arkadaşları (1999) tarafından Antalya’da faaliyette bulunan beş yıldızlı otellerde yapılan bir başka araştırmaya göre ise, yemeklerin hazırlanışı bakımından Uzak Doğu ve İtalyan mutfaklarına kıyasla Türk ve Fransız mutfaklarının zor mutfaklar olduğu saptanmıştır. Daha yakın bir tarihte gerçekleştirilen bir başka çalışmada da Türk mutfağının yüksek düzeyde maliyet ve el emeği gerektiren bir mutfak olduğu ortaya konmuştur (Özdemir, 2003). Uygulamadaki tüm zorluğuna ve güçlüğüne karşın, konaklama işletmeleri yöneticilerinin Türk mutfağının, Türkiye turizmi ve Türkiye’yi ziyaret eden yabancı turistler için ne denli önemli olduğunu anlamalarında büyük fayda vardır. Bir konaklama işletmesi için yiyecek-içecek hizmetlerinin önemi bir çok kaynakta (Davis ve Stone 1992; Aktaş 2001; Türksoy 2002, Ninemeier, 1990) açıkça vurgulanmaktadır. Konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek hizmetlerinin başarısı da büyük ölçüde işletmenin hedef pazarında yer alan tüketicilerin (turistlerin) değişen ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek hizmeti sunabilmeye bağlıdır (Siguaw ve Enz, 1999:50). Türk mutfağı, Türkiye’yi ziyaret eden yabancı turistler için önemli bir çekicilik unsurudur ve turistlerin beklentilerine büyük ölçüde cevap verebilmektedir. Bu nedenle, başarılı bir yiyecek-içecek hizmeti sunmak isteyen bir konaklama işletmesinin, maliyeti ve uygulama zorluğu nedeniyle Türk mutfağını tamamen göz ardı etmesi ya da uygulasa da hak etmediği biçimde sunması düşünülemez. Bir kez daha vurgulamak gerekirse, konaklama işletmelerinde Türk mutfağına hak ettiği biçimde yer verilmesi hem yabancı turistlerin Türk mutfağına ilişkin

beklentilerine cevap vermek hem de Türk mutfağını tanıtmak açısından bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır (Özdemir, 2003:39).

### **Sonuç**

Antalya'yı ziyaret eden Alman ve Rus turistlerin Türk mutfağına ilişkin görüşlerini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada ortaya çıkan en önemli sonuç bazı noktalarda olumsuz denebilecek nitelikte görüşler belirtmiş olmalarına karşın turistlerin büyük bir çoğunluğunun Türk mutfağı ile ilgili görüşlerinin olumlu olduğudur. Olumsuz görüşlerin ise; Türk mutfağında yer alan tatlıların ağır olması, bazı yemeklerin fazla yağlı, salçalı ve baharatlı olması gibi noktalarda toplandığı dikkat çekmektedir. Buna karşın turistlerin çok büyük bir kısmı Türk mutfağındaki yemekleri lezzetli, çeşitli, görünüş açısından cazip, hijyenik, sindirimi kolay, besleyici, damak tatlarına uygun ve doyurucu bulmaktadır.

Bu çalışmanın ulaştığı önemli ve çarpıcı nitelikteki bir başka sonuç da nispeten düşük bir oranla da olsa turistlerin bir kısmının Türkiye'yi seçmelerinde Türk mutfağına önemli bir etken olmasıdır. Söz konusu oranın yükseltilmesi yani Türk mutfağına çekicilik unsuru olarak değerinin artırılması ise, büyük ölçüde konaklama işletmelerindeki Türk mutfağı uygulamalarına ve Türk mutfağı adına gerçekleştirilecek kapsamlı bir tanıtım çalışmasına bağlı olmaktadır. Bu çalışmada ortaya konduğu biçimi ile turistlerin yarısı Türkiye'ye gelmeden önce Türk mutfağı ile ilgili bilgi edinmektedir. Bilgi kaynaklarının başında ise tanıdıklar gelmektedir. Seyahat acentası, internet, televizyon, kitap ve broşür gibi kaynaklar ise daha düşük düzeylerde kullanılmaktadır. Bu çalışma ile elde edilen bir diğer bulgu ise, turistlerin Türk mutfağına ilişkin görüşlerinin onların milliyetleri başta olmak üzere yaş ve eğitim durumu gibi değişkenler itibarıyla değişim gösterebilmesidir. Özellikle milliyet açısından ele alındığında Almanlar ve Ruslar arasında bazı önemli farklılıkların ortaya çıktığı göze

çarpmaktadır. Daha açık ifade etmek gerekirse, Alman turistler Rus turistlere kıyasla Türk mutfağına ilişkin daha olumlu görüşlere sahiptir. Yaş açısından bakıldığında genç yaştakilerin, eğitim durumu itibariyle ele alındığında ise eğitim düzeyi yüksek kişilerin diğerlerine göre daha olumsuz bir yaklaşım içerisinde oldukları saptanmıştır.

Türk mutfağı üzerine daha önce yapılmış olan araştırmalar ve bu çalışmada elde edilen bulgular ışığında Türk mutfağının tanıtılması ve geliştirilmesi için aşağıdaki önerilerin ileri sürülmesi mümkün görünmektedir.

1. Özellikle Türkiye'nin turizm pazarlarını oluşturan yabancı turistlere hitap eden Türk mutfağı üzerine yazılmış kitaplar, hazırlanmış broşürler, televizyon yayınları, internet siteleri ve ülkeye turist getiren seyahat acentalarına yönelik bilgilendirme eğitimleri gibi çalışmalar Türk mutfağının tanıtımında yararlanılabilecek stratejiler olarak düşünülmelidir.
2. Uluslar arası düzeyde yemek yarışmaları ve yiyecek-içecek ile ilgili toplantılar düzenlenmeli ve bu tür etkinliklere katılım teşvik edilmelidir.
3. İşletmelerde Türk yemeklerinin asıl reçetelerine sadık kalınarak , hijyen koşullarına uygun ortamlarda üretilmesi ve servis edilmesine büyük bir önem verilmesi gerekmektedir.
4. Türk mutfağında yemeklerin hazırlanmasında görünüşten çok lezzetin ön planda olduğu bilinmektedir. Ancak, yemeklerinin çekiciliğini arttırmak adına sunum sırasında çeşitli süslemelerle görünüşlerinde iyileştirmeler yapılmalıdır. Ayrıca Türk mutfağına ait yemeklerin sunumunda, ortam ve kullanılan araç-gereçler itibariyle Türk yemek kültürünün yansıtılmasına da özen gösterilmelidir.
5. Otel işletmelerinde mönü planlaması sırasında dünya mutfaklarından yemeklerin yanı sıra Türk yemeklerinin de mutlaka düşünülmesi

gerekmektedir. Ancak, burada önemli bir nokta sadece maliyet, zaman gibi kısıtlarını düşünerek hazırlanması ve servisi kolay olan yemeklere ağırlık vermek yerine, besleyici özelliği yüksek olan ve yabancı ziyaretçilerin damak tatlarına hitap edebilecek yemekleri de dikkate alabilmektir. Bu konularda beslenme uzmanlarından yardım alınması ya da işletmelerde beslenme uzmanı istihdam edilmesi önemli bir strateji olarak düşünülmelidir.

6. Türk mutfağında unutulmaya yüz tutmuş yemekleri; yöresel olarak yaşatılan ancak ulusal düzeyde bilinmeyen yemekleri; Türk mutfağında yemek ile ilgili gelenek ve görenekleri ve benzeri konuları araştırarak ve elde edilen bilgi ve bulguları kamuoyu ve ilgili taraflarca paylaşacak Türk Mutfağı Araştırma Enstitülerinin kurulması ve yaygınlaştırılmasında fayda vardır. Bu enstitülerin, dünyada değişen yemek zevkleri, alışkanlıkları, yeni eğilimler konusunda da sürekli bir araştırma içerisinde olması, yabancı ziyaretçilerin damak tatlarını ve bu damak tatlarına uygun yiyecek ve yemek tercihlerini sürekli olarak incelemesi, bu tercihlere göre Türk mutfağında yer alan yemeklerden öneriler geliştirmesi ya da bilimsel çalışmalar ışığında Türk yemeklerinin reçetelerinde değişiklik ve geliştirmeler yapması ve elde ettiği bilgileri turizm işletmelerinin erişimine açması da Türk mutfağının tanıtımı ve gelişimi açısından büyük katkılar sağlayacaktır. Ayrıca, kurulacak enstitüler aracılığı ile Türk mutfağı konusunda inceleme ve araştırma yapmak isteyen yerli ve yabancı araştırmacılara yardımcı olunabileceği gibi, Türk mutfağı ile ilgili yayınların basılmasına ve bu yayınların dağıtılmasına da destek sağlanabilir ve Türk mutfağı konusunda verilecek eğitimler ile uzman işgücü yetiştirilmesi de mümkün kılınabilir.

7. Otel işletmeleri bağlamında yabancı ziyaretçilerin Türk yemeklerine ilişkin görüşlerinin, tutumlarının sürekli ve sistematik bir şekilde izlenmesi ve değerlendirilmesi hem işletmelerin mönü planlama ve geliştirme çabalarına hem de Türk mutfağına ilişkin uygulamalarına ışık tutacak bilgileri sağlayacaktır. Ayrıca, elde edilen bu bilgilerin kurulacak araştırma enstitülerine ulaştırması ve böylece karşılıklı bilgi akışı ve paylaşımının hayata geçirilmesi de sağlanabilir.
8. Gerek kurulacak araştırma enstitüleri gerekse üniversiteler ya da çeşitli sivil toplum kuruluşları (Profesyonel Mutfak Yöneticileri Derneği gibi) tarafından otel işletmelerinde çalışan mutfak personeline Türk mutfağı ile ilgili eğitimler verilmesi de sağlanmalıdır. Bu eğitimlerin Türk mutfağındaki yemekler, bunların hazırlanışı ve servisi gibi konularda bilgilerin yanı sıra sağlıklı beslenme ve hijyen konularını içermesi de yararlı olacaktır. Ayrıca, turizm ve otelcilik eğitimi veren her düzeydeki eğitim kurumunda Türk mutfağı, Türk yemek kültürü, hijyen ve sağlıklı beslenme konularına gereken önem verilmelidir.
9. Türk mutfağının tanıtılması ve geliştirilmesi adına sadece özel sektör kuruluşlarına değil kamu kurum ve kuruluşlarına da önemli görevler düştüğü unutulmamalıdır. Burada sıralanan önerilerin hayata geçirilmesi ve sürdürülebilmesi için ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının desteğinin mutlaka alınması gerekmektedir.

Çalışmanın bulguları yorumlanırken, özellikle kapsam açısından araştırmanın bir takım sınırlılıklar taşıdığına dikkat etmek gerekmektedir. Zira, araştırma sadece Antalya bölgesi ve Alman ve Rus turistler ile sınırlandırılmıştır. Her ne kadar Antalya en fazla turist çeken bölgelerin başında gelse de ve her ne kadar Alman ve Rus turistler Türkiye'yi ziyaret eden turistler içerisinde çok büyük bir kısmı oluştursa da araştırma sonuçlarını ülkenin tüm turizm

bölgelerini ziyaret eden her milliyetteki turiste genellemek doğru olmayacaktır. Bu nedenle de, ileriki araştırmalarda daha kapsamlı bir örnekleme ile çalışılması sadece bu ve benzeri çalışmaların bulgularına ışık tutmakla kalmayacak, daha ayrıntılı ve kapsamlı bulgulara ulaşılmasını mümkün kılacaktır. Ayrıca, ileriki çalışmaların sadece turistlerin Türk mutfağına ilişkin görüşlerini değil aynı zamanda Türk mutfağı uygulamalarının konaklama işletmelerinde ortaya çıkarabileceğı gerek teknik gerekse de yönetsel sorunların tespitine yönelmesi, söz konusu sorunların çözümü için de önemli bir adım olacaktır.

## **Kaynakça**

- Akman, M. ve Hasipek, S. (1999). *Yabancı Turistlere Sunulan Yiyecek-İçecek Hizmetleri ve Yabancı Turistlerin Türk Mutfağı Hakkındaki Düşünceleri*, 2000'li Yıllara Girerken Kapadokya'nın Turizm Değerlerine Yeniden Bir Bakış Hafta Sonu Semineri VI içinde, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.
- Akman, M. ve Mete, M. (1998), *Türk ve Dünya Mutfakları*, Selçuk Üniversitesi Basımevi, Konya.
- Aktaş, A. (2001), *Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*, Livane Matbaası, Antalya.
- Aktaş, A. ve Özdemir, B. (2005), *Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Arslan, E. Erdoğan, S. Konuksal, G. Kubilay, E. Kurt, D. ve Yağdıran, Y. (2002), *Ülkemize Gelmiş Olan Turistlerin Türk Mutfağı Hakkındaki Düşünceleri ve Önerileri Üzerine Bir Araştırma*, Turizmde Sağlık ve Beslenme; Sorunlar ve Çözümler Sempozyumu Bildiler Kitabı içinde, A. Halıcı (Editör), Alanya: Başkent Üniversitesi.
- Baş, T. (2001), *Anket*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Baş, M. Kızıltan, G. Karabudak, E. ve Ciğirim, N. (2002), *Ankara'da Hizmet Veren Dört ve Beş Yıldızlı Otellerin Yiyecek-İçecek Alanlarının Genel Hijyen Durumunun ve İdari Personelin Hijyen Bilgi Düzeyinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, Turizmde Sağlık ve Beslenme; Sorunlar ve Çözümler Sempozyumu Bildiler Kitabı içinde, A. Halıcı (Editör), Alanya: Başkent Üniversitesi.
- Baysal, A. (2002). *Beslenme Kültürümüz*, Kültür Bakanlığı, Üçüncü Baskı, Ankara.

- Budak, N. ve iek, B. (2002), *Yabancı Turistlerin Ülkemizde Yemek Kültürlerine İlgileri ve Yemekler İle Servis Ortamlarına Bakışları*, Turizmde Sağlık ve Beslenme; Sorunlar ve Çözümler Sempozyumu Bildiriler Kitabı içinde A. Halıcı (Editör), Alanya: Başkent Üniversitesi.
- Buyruk, L ve Şahin, N. (2002), *Otel Yiyecek-İçecek Departmanında Çalışanların Hijyen Algılamaları Konusunda Bir Araştırma*, Turizmde Sağlık ve Beslenme; Sorunlar ve Çözümler Sempozyumu Bildiriler Kitabı içinde, A. Halıcı (Editör), Alanya: Başkent Üniversitesi.
- Büyüköztürk, Ş. (2002), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 2.Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Çiğirim, N. (1999), *Kapadokya Yöresi Mutfağı*, 2000’li Yıllara Girerken Kapadokya’nın Turizm Değerlerine Yeniden Bir Bakış, Hafta Sonu Semineri VI içinde, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliğı ve Otelcilik Y.O.
- Çetin Ş. (1993). *Turizm Endüstrisinde Mutfak Elemanı Yetiştirmeye Yönelik Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Davis, B. ve Stone, S. (1992), *Food and Beverage Management*, 2.Baskı, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Dereli, A. M. (1989), *Ticari Mutfak*, T.C. Turizm Bankası Araştırma ve Eğitim Başkanlığı Ders Notları: 1, Ankara.
- Doğانبey, N. (1986), *Türk Mutfağı*, Otel Yönetimi Seminerleri, T. C. Kültür Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayını: 56, Ankara.
- Gökdemir, A. (2003), *Mutfak Hizmetleri Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Gökyıldız, S. (2002), *Dünyada Kim Neyi Nerede Nasıl Yiyor?*, Metro Gastro, Ocak-Şubat, Sayı: 10, İstanbul.



- Gülal, M. ve Korzay, M. (1987), *Yemek Pişirme*, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul.
- Gümüştaş, E. (1992), *Türk Mutfağı ve Biz*, Turizm Dünyası ve Usta Aşçı, Aralık 1992, s: 46 – 47.
- Kaya, A. (2000), *Misafirperverlik Endüstrisinde Temel Mutfak Bilgisi*, Güneş Ofset , Antalya.
- Kınay, F, Aksu, A. A. ve Uçar, Ç. (1999), *Ülke Mutfaklarının Kültürel Turizme Katkıları: Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Araştırma*, Kültür Turizmi Semineri içinde, Safranbolu: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Safranbolu Meslek Yüksekokulu.
- Kutluay, T. ve Birer, S. (1988), *Kurum Beslenmesi*, Emel Matbaacılık Sanayi, Ankara
- Maviş, F. (2003), *Endüstriyel Yiyecek Üretimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Mussmann, K. D. ve Pahalı, C. (1999), *Konaklama Tesislerinde Mutfak Hizmetleri*, Açık Öğretim Fakültesi, Yayın No: 397, Eskişehir.
- Ninemeier, J. D. (1990), *Management of Food and Beverage Operations*, Educational Institute, Michigan.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, MCGraw-Hill, New York.
- Okumuş, B. A. (2002), *Turistik Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Yönetici ve Personelinin Hijyen Bilgilerine Yönelik Bir Araştırma*, Turizmde Sağlık ve Beslenme; Sorunlar ve Çözümler Sempozyumu Bildiriler Kitabı içinde, A. Halıcı (Editör), Alanya: Başkent Üniversitesi.
- Okumuş, F. (2001), *2001 Yılı Başında Ortaya Çıkan Ekonomik Krizin Bodrum'daki Konaklama İşletmeleri Üzerine Etkileri*, II. Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğler Kitabı İçinde, İzmir: Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü.

- Örer, N. (1995), Turistlerde Görülen Besin Zehirlenme Sıklığı İle Otellerin Sanitasyon Şartlarının Etkileşimi ve Türk Mutfağının Turistlerin Ülkemize Tekrar Gelişlerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Özdemir, B. (2001), Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi ve Her Şey Dahil (All-Inclusive) Uygulamasının Mutfak Yönetimine Etkileri Üzerine Sektörel Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Özdemir, B. (2003), *Antalya Yöresindeki Konaklama İşletmelerinde Türki Fransız ve İtalyan Mutfaklarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma*, DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi, 4(1-2): 37-58.
- Özdipçiner, N. (2000), *Türkiye'ye Gelen Turist Profilindeki Değişmeler*, I. Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğ Kitapçığı içinde, İzmir: Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü.
- \_\_\_\_\_, (2004), *Resort Turizm ve Seyahat Dergisi*.
- Rızaoğlu, B. ve Tanrısevdi, A. (2001), *Kuşadası'nı Ziyaret Eden Yabancıların İdeal Yemek Tercihleri ve Türk Yemeklerinin Bu Tercihlerdeki Yeri*, 1. Turizm İşletmeciliği Kongresi içinde, Ankara: Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Siguaw, J. A. ve Enz, C. A. (1999), Best Practices in Food and Beverage Management, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 40: 50-57.
- Şanlıer, N. Demirel, H. ve Arlı, M. (2002), *Bir, İki Yıldızlı ve Metropolitan Kentlerdeki Otellerde Çalışan Personelin Diğer Otellerdekilerle Hijyen Yönünden Karşılaştırılması*, Turizmde Sağlık ve Beslenme; Sorunlar ve Çözümler Sempozyumu Bildiriler Kitabı içinde, A. Halıcı (Editör), Alanya: Başkent Üniversitesi.

Tanrısevdi, A. ve Hançer, M. (2003). *Krizlere Yönelik Stratejiler ve Bu Stratejilerin Uygulanması: Türkiye Seyahat Acentaları Örneği*, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 14 (2): 119-131.

Toygar, K. (1993), *Hızlı Hazır Yemek Fast Food Sisteminin Geleneksel Türk Mutfağına Etkisi*, *Türkiye Diyetisyenler Derneği Yayını*: 6, Ankara.

Türksoy, A. (2002). *Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi*, Turhan Kitabevi, Ankara.

Walczak D. (1999), *Organizational Behavior: Forgotten Variable In Safe Food*, *FIU Hospitality Review*, 17: 21-26.

[www.kultur.gov.tr](http://www.kultur.gov.tr)

[www.turizm gazetesi.com](http://www.turizm gazetesi.com)

# YÖNETİCİ SEKRETERLERİN UYGULAMADA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK AMPİRİK BİR ÇALIŞMA\*

Dilaver TENGİLİMOĞLU<sup>1</sup>  
Sami ACAR<sup>2</sup>

## ÖZET

Her alanda olduğu gibi büro yönetimi ve sekreterlik alanında da hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Örgütler ancak bu değişimi öngörüp ona ayak uydurdukları takdirde rekabet ortamında yaşamlarını sürekli kılabilir. Yöneticiler için vazgeçilmez bir yardımcı durumunda olan sekreterlerin yaşadıkları sorunları tespit edildiği ve kendilerini geliştirmelerine fırsat verildiği oranda onlardan yüksek verim alınabilir ve kurumsal bağlılıkları sağlanabilir.

Sekreterlerin iş ortamında yaşadıkları sorunları tespit etmek, eğitim ihtiyacı duydukları konuları belirlemek amacıyla 231 sekreter üzerinde (150 kamu, 81 özel sektörde) ankete dayalı bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada sekreterlerin %43'nün eğitim ihtiyacı hissettiği görülmüştür. Eğitim ihtiyacı duydukları konular ise; TKY, müşteri ilişkileri, bilgisayar, Büro teknikleri, iletişim teknikleri, yabancı dil, yazışma ve dosyalama teknikleri ve protokol kurallarıdır. Genel olarak karşılaştıkları sorunlar ise, ücret yetersizliği, bilgilendirmede eksiklikler, fiziksel yorgunluk, iyi bir çalışma ortamının olmaması, sosyal güvence, yöneticilerce yeterince önemsenmeme, ast-üst çatışmalarıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Büro yönetimi, sekreter, eğitim, sekreterlerin sorunları

## DETERMINING THE PROBLEMS OF ADMINISTRATIVE SECRETERIALS IN PRACTICE AND IDENTIFYING THEIR EDUCATIONAL NEEDS: AN EMPRICAL STUDY

### ABSTRACT

A growing change has been observed in the field of the office management and secretariat, like in all other fields. Organizations would survive in such a competitive environment only if they forecast and keep up with this change. Provided that problems of secretaries, who are indispensable assistants of managers, are determined and educational opportunities are given to them high productivity and institutional loyalty would be attained.

In order to determine the problems of secretaries and the educational issues that they need to be trained, a study based on a questionnaire was carried out. Data was gathered from 231 secretaries (150 public, 81 private sector). In this study, it is seen that 43% of secretaries feel the need for training in the following issues: total quality management, costumer relations, computer, office methods, communication techniques, foreign language, correspondence and file techniques, and protocol rules. The problems that they generally encounter are insufficient salaries, deficiency in being informed, physical fatigue, uncomfortable work conditions, social security, not being considered adequately important by managers, and hierarchical conflicts.

**Key words:** Office management, secretary, training, problems of secretary

---

\* Bu çalışma Gazi Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Merkezi Müdürlüğü'nce desteklenmiştir.

<sup>1</sup> G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Öğretim Üyesi (Doç.Dr.)

<sup>2</sup> G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Araştırma Görevlisi

## GİRİŞ

Rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi ve hedeflerine ulaşması ancak kaynakların etkin bir şekilde kullanılması ve kararların hızlı ve isabetli şekilde verilmesi ile mümkündür. Gelecekle ilgili öngörü ve tahminlerin iyi yapılması, isabetli kararların alınması ise eldeki verilerin düzenli tutulması, analizi ve yönetime istediği anda sunulması ile sağlanabilir. Yönetimin en iyi biçimde yürütülmesi ise büro hizmetlerinin yerine getirilmesiyle gerçekleşir. Bu doğrultuda büro yönetimi; büro hizmetlerinin planlanması, örgütlenmesi, kontrolüyle ilgili faaliyetlerdir. Büro çalışanları işletmenin çeşitli faaliyetlerine ilişkin bilgileri toplar, düzenler, işler ve bu bilgileri gerektiğinde yönetime sunar.

Büro içerisinde yöneticinin başarılı olmasının sırrı sekreterin elindedir. Gerçektende yöneticinin en kısa zamanda en yüksek etkinliği sağlayabilmesi için, günlük iş yüküyle başa çıkma konusunda iyi bir sekreterden daha fazla kimse yardımcı olamaz. İyi bir sekreter, sadece sıkıcı işleri paylaşmaz; aynı zamanda özel bilgisi ve yeteneklerinden dolayı yaratıcı planlama ve iş yönetimi sayesinde yöneticiyi pek çok ayrıntıdan kurtarır. Ayrıca örgüt içinde ve örgüt dışında iletişimin sağlanmasında sekreterin rolü tartışılmaz.

Üretim araçlarındaki teknolojik yenilikler, işgücünün eğitilmesi, insan kaynaklarının yönetimdeki gelişmeleri, motivasyon yöntemleri üretimde verimlilik artışının gerçekleşmesini sağlamıştır. Büro hizmetlerinde verimlilik artışı ise büro otomasyonu ve eğitimler aracılığı ile sağlanmaya çalışılmaktadır. Yöneticilerin etkinliğini/verimliliğini arttırabilmesi için büroların yönetiminde sorumlu olan yönetici sekreterlerine önemli sorumluluklar düşmektedir. Yönetici sekreteri bilgilerin kaynağına inebilmeli, gerektiğinde kaynağın güvenilirliğini sorgulayarak yanlış bilgi akışını engellemelidir. Bilgiler, gerek online (internet vb.) sistemlerle gerekse telefon ve faks ile kaynaklara ulaşarak tam zamanında yönetime sunulabilmelidir.

Bugün sekreterlik mesleği “üst düzeyde soyut” işlerde (bilgi işleme, tasarım vb) çalışılan profesyonel bir meslek haline gelmiştir. Büroların ve büro işlerinin değişip gelişmesinde etkili olan neden; toplumun sanayi toplumundan bilgi toplumuna, emeğe, klasik üretim faktörlerine dayalı ekonomiden bilgi ekonomisine doğru çevrilmesidir. Bilgi ihtiyacı o kadar artmıştır ki, ikinci dalganın katipler, sekreterler, daktilolar ordusu ne denli büyük olursa olsun, bu ihtiyacı karşılayamaz olmuşlardır. Gelecekte tüm organizasyonların karşısındaki temel uğraş alanı, sosyal mimarilerini, entelektüel sermayeye yaratacak şekilde tasarımlamaları olacaktır. Geleceğin büroları bilgiyi, yaratıcılığı, hatta dehayı örgütlemek durumunda kalacaklardır. Yirmi birinci yüzyıl yöneticilerinin en önemli fonksiyonu, kuruluşun beyin gücünü açığa çıkarmak olmalıdır. Bunun için açık fikirli yaratıcı yeteneği olan yönetici sekreterlere ihtiyaç vardır.

Gelişen teknolojiyi kullanmak ve kendisini geliştirmesi için sekreterlerin gerek ofis otomasyonunu ve gerekse diğer mesleki gelişmeleri yakinen takip etmesi ve değişime ayak uydurması gerekir. Çünkü yapılan araştırmalar sekreterlerin okulda aldıkları eğitimin tek başına yeterli olmadığını göstermektedir. Bu nedenle sekreterlerin zayıf oldukları alanların tespit edilerek bu alanlarda hizmeti içi eğitime tutulmaları veya açılan kurslara katılmaları sağlanmalıdır.

Bu çalışmada yönetici sekreterlerin yönetici/patron-sekreter ilişkilerinde karşılaşılan sorunlar ve ihtiyaç duydukları eğitim alanları belirlenmeye çalışılmıştır. Sorunlar ve eğitim ihtiyaçları kamu ve özel sektörde farklılık arz edeceği düşünüldüğünden araştırma kapsamına her iki sektörde görev yapan sekreterler dahil edilmiştir.

## 1. SEKRETERLİK VE YÖNETİCİ SEKRETERLİĞİN YÖNETİCİLER AÇISINDAN ÖNEMİ

Günümüzde kuruluşlar en alt bölümden en üst bölüme kadar sekreterlik hizmetlerine gereksinim duymaya başlamışlardır. Böylece sekreterlik mesleği, gelişen teknoloji karşısında her sektörün hemen her bölümünde yer almıştır (Aygen, 2000:9).

Sekreterler, büro işlerine hakim, direkt emir almaksızın sorumluluk alabilen, teşebbüs ve karar verme işlerini yapan ve ilgili yöneticinin izniyle kararlar alan yetkili yardımcılardır (Boyd ve Lewis; 1985:5).

Milli Sekreterler Derneği; sekreteri iş yaşamının gün geçtikçe karmaşıklaşan yönetiminde yöneticinin en yakın desteği şeklinde ortaya çıkan iletişim gücü, aktivite kazanma ve çalışma süresinin

tamamını daha etkin olarak kullanabilme olanağını kazandıran, çalışma ortamında en önemli bir büro görevlisi olarak tanımlamaktadır.

Sekreterlik kavramı bir meslek değil, her düzeyde ve özellikteki büro işlerini yapan elemanları kapsayacak bir unvan olarak kabul edilmektedir (Ungan; 2000 : 18).Gelişen dünyayla örgüt içinde büro yöneticisi ve sekreterin yapıları yeni tanımlamalara girmiştir. Bu çerçevede sekreter için; “içinde bulunduğu kurum yada kuruluşun amaçları doğrultusunda, yöneticisini temsil eden, örgüt içi düzenlemeleri yapan, büro otomasyonunu bilen, kendinden beklenen görevleri eksiksiz yerine getiren, iletişim gücü iyi olan, sır saklamasını bilen, gerektiğinde sorumluluk alarak karar verebilen kişidir” demek mümkündür.

Bürolarda yöneticilere asistanlık yapan sekreterler yönetsel birçok faaliyeti yürütmektedir.

Sekreterlerin yaptığı ana faaliyetleri şu şekilde sıralanabilir:

- Planlama, gelecekte yapılacak işleri tasarlamak.
- Düzenleme/Örgütlenme.
- Karar verme, uygun durumlarda yönetici adına kararlar vermek.
- İletişim sağlamak
- Zaman yönetimi. Gerek kendi ve gerekse yöneticinin zamanını etkin kullanmasını sağlamak.
- Kontrol, yapılanları planlananlarla karşılaştırmak.
- Değerlendirme, sonuçlarla sarf edilen çabaları zamanı ve maliyeti karşılaştırmak.

Geleneksel yaklaşım içerisinde yazman, yazmanlık olarak nitelendirilen sekreter kelimesiyle, sekreterlik hizmeti günümüzdeki çalışmalarıyla değerlendirdiğimizde sekreter; yönetim kadrosunun zorunlu bir parçası olarak kabul edilmektedir.

Buradan hareketle sekreter; sadece raportörlük görevinin gereği değil, içinde bulunduğu organizasyonun amacını anlayan, başarıya ulaşması için kendi katkısının da önemini kavrayan, liderlik ve beşeri ilişkiler duygusuna sahip bir kişi olup sağlıklı bir iletişimi yerine getirirken, yöneticisinin diğer birim ve kuruluşlarla olan ilişkilerini organize eden ve denetleyen, yönetime ait bilgi ve becerilerle donatılmış kişi anlamına gelmektedir.

Bir başka tanıma göre ise sekreter, “yönetim fonksiyonları konusunda bilgi sahibi, gündelik faaliyetlerin yürütülmesinde yöneticilere yardımcılık yapan, örgütün iç ve dış çevresi arasında iletişim kuran, yöneticinin zamanını verimli ve etkin kullanılmasına yardımcı olan, bilgi işleme ve ofis otomasyonu konusunda bilgi sahibi, sır saklama ve temsil yeteneği olan bir görevlidir(Tutar, 2001:4).

Uluslararası Sekreter Derneği sekreteri, iş yaşamının gün geçtikçe karmaşıklaşan yönetiminde, yöneticisinin en yakın desteği, ile iletişim gücü, aktivite kazanma ve çalışma süresinin tamamını daha etkin olarak kullanabilme olanağını kazandıran, çalışma ortamının önemli bir büro görevlisi olarak tanımlanmıştır(Altınöz, 1998:1).

Yönetici sekreteri ise, yöneticiye görevlerini daha başarılı olarak yapmasında yardım eden, çeşitli kanallardan gelen bilgi ve verileri, raporları inceleyen, işleyen, derleyen bir kişidir(Karabağ,1997:56).

Yönetici sekreterler, üst düzey yöneticilerle birlikte çalışırlar. Yöneticilerinin diğer kurumların yöneticileriyle, halka ve kuruluşun diğer çalışanlarıyla bağlantısını kurmak durumundadırlar. Yönetici sekreterlerden beklenen; büro yeterliliklerin taşınmaları, yönetsel becerilere ve karar verebilme yeteneğine sahip olabilmeleridir(Altınöz,1998:2).

Yönetici sekreterini normal bir sekreterden ayıran en önemli faktör, amirinin işlerini bütün ayrıntıları ile bilmesi ve işi onun yokluğunda, onu aratmayacak düzeyde yerine getirebilme yeteneğidir. Yönetici sekreter, yöneticinin olmaması durumunda onu temsil eder(Tutar,2001:20).

Yönetici sekreteri, yöneticinin iletişim, enformasyon ve zamanını organize ederek daha verimli çalışmasını sağlayan, olgun, insiyatif sahibi, ölçülü, görgülü, çalışkan, protokol bilgisine sahip ve temsil yeteneği olan kişilerdir. Ayrıca kuruluş içinde gerek iç müşteri gerekse dış müşteri ile doğrudan iletişim

içindeki tek kişidir(Demirtaş, 1998:10). Kuruluşun dış müşterisi için kuruluşun imajını oluşturur. Kuruluşa gelen yada kuruluşa telefon eden bir müşteri, yöneticiden önce yöneticinin sekreteri ile görüşmektedir. Bu da kuruluşun ilk izlenimi için oldukça önemlidir (Aygen, 2000:12)

Sekreterlik mesleği, aynı zamanda gelişen teknolojiyi ve piyasa koşullarını sürekli öğrenme ve uygulamayı gerektiren bir meslektir. Sekreterlik, sürekli öğrenmeyi gerektirmesi bakımından, açık uçlu bir meslek olarak kabul edilmelidir. Sekreterlik mesleğine açık uçlu iş niteliği kazandıran faktör, bilgi ve iletişim teknolojisindeki sürekli gelişmelerdir(Tutar;2001:7).

Gün geçtikçe önemi artmakta olan sekreterlik mesleği, davranış bilimleri, yönetim bilimleri, arşiv bilimleri, dil bilimleri, teknik bilimler ve matematik bilimleri içerisine alan bir bütündür çünkü sekreter özellikle direkt olarak insanlarla ilişkide olduğu için davranış bilimlerini bilmeli, bir psikolog gibi insanları anlayabilmelidir. Ofisi yöneticisinin yokluğunda bir yönetici kadar yönetebilmeli, arşiv uzmanı kadar şirket evrakının işleyişini ve dosyalarını gerçekleştirmeli, dilbilimci gibi yazma ve konuşma konusunda ana dilini etkili bir şekilde kullanabilmelidir. Bunların yanı sıra teknik bir insan gibi büro makinelerini kullanma, koruma konularında bilgi ve beceri sahibi olmalı, teknolojinin gerisinde kalmamalıdır. Muhasebe ve hukuk konularında yardımcı hizmetleri çerçevesinde aktif olmalı ekonomik bir bakış açısına sahip olabilmelidir. İşte bu nedenle, artık sekreter yalnızca yazı yazan ve telefona bakan bir eleman olamaz. Onun mesleğin tüm kuramsal bilgilerini öğrenip öğrendiklerini de pratikte pekiştirmesi gerekir. En önemlisi de mesleğini severek yapmasıdır. Sekreterlik mesleğine bir tek perspektiften bakılamaz. Onun yaptığı işler çerçevesinde;

- 1) Fiziki Görünüş
- 2) İnsanlarla Diyalog Kapasitesi
- 3) Mesleki bilgi olarak üç yönden ele alınması gerekir(Göral, 2001:9)

Büro ortamında “profesyonel bir sekreter”, bu ortamda ortaya çıkan özel ihtiyaçları karşılama konusundaki girişkenlik gösterme yeteneğinde olmalıdır. Bugün için bir sekreterde profesyonelliği ortaya çıkaran niteliklerin başında, yabancı dil bilme ve bilgi teknolojileri konusunda yetenekli olmak geliyor. Sekreterler, çalıştıkları bürolarda uluslar arası müşterileri bulunuyor ve bunlarla kendi dilleriyle iletişim kurabiliyorsalar bu onlar için de büro yönetimi için de büyük bir önem taşır. Profesyonel sekreter, elle bilgileri kaydeden ve santral operatörlüğü yapan klasik sekreterlerin aksine veri toplayan, bilgi işleyen ve bunları karar süreçlerinde kullanabilen bir bilgi işçisidir. Bu niteliklerdeki profesyonel bir sekreterin yöneticisine yardımcı olabilmesi için sahip olması gereken özel yetenekleri şu şekilde sıralanabilir.

- 1) Katılımcı olmalıdır
- 2) Organize bir biçimde hareket etmesini bilmelidir.
- 3) Öncelik belirlemede isabetli davranabilmelidir.
- 4) Yöneticisinin verimliliğine katkıda bulunmalıdır(Tutar;2001:12)

Sekreter ise, hizmet sunarken yöneticilerden şu beklentiler içerisinde olmaktadır (Altınöz;1998:11).

- 1) Temel fizyolojik isteklerin karşılanması
- 2) Güvence isteğinin yerine getirilmesi
- 3) Kurum bazında ait olma ihtiyacına cevap verilmesi
- 4) Fırsat bulabilme ihtiyacının karşılanması
- 5) Değer verilme, saygı görme ve takdir edilme ihtiyacının yerine getirilmesi.

Sekreterlik mesleğinin etkin bir şekilde yürütülmesi için; hizmeti sunan sekreterler ile hizmetten yararlanan yöneticilerin karşılıklı olarak verimlilik yaklaşımı içerisinde olmaları gerekmektedir.

Her başarılı yöneticinin yanında, başarılı bir sekreter olduğu bilindiğine göre, sekreterin büroda yönetim kadrosu içerisinde önemli bir büro görevlisi olduğu unutulmamalıdır.

Sekreter, firmanın kamu oyunda güvenilir, dürüst ve topluma yararlı hizmetler yaptığı izlenimini yaratan örgütteki en önemli kişilerden biri olarak görülebilir.

## 2. YÖNETİCİ SEKRETERLERİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR

Yönetici sekreterlerin karşılaştıkları sorunları birçok açıdan ele almak mümkündür. Çalışmanın bu kısmında yönetici sekreterlerin karşılaştıkları sorunlar oluş aşamasına göre; eğitim esnasında karşılaştıkları sorunlar ve çalışırken karşılaştıkları sorunlar olmak üzere iki grupta toplanmıştır.

### 2.1. Sekreterlik Öğrenimine Devam Etmekte Olan Öğrencilerin Karşılaştıkları Sorunlar

Okul yönetimleri öğrencilere en iyi eğitimi vermekle sorumludurlar. Ancak ülke şartlarından dolayı ortaya çıkan sorunlar özellikle öğrencilerin gelecekte iş yaşamında karşılaşacakları sorunların öncüsü olabilmektedir. Mesleki eğitimin amacı öğrencileri mesleğe hazırlamaktır. Yönetici Sekreterlik Programları orta öğretimde ve ön lisans programlarında sektöre yönelik uygulama ağırlıklı eğitim vererek ara eleman yetiştirmeyi hedeflemektedir. Ancak orta öğretim ve ön lisans eğitimi veren kurumların bulunduğu şehirler ve ilçeler belirlenen hedeflere uzaktır. Öğrencilere sağlanan staj olanakları bu okulların bulunduğu bazı ilçelerde bulunmamaktadır. Bu durum okullarda mesleki uygulama olanaklarını kısıtlamaktadır. Programların staj olanağı bulunan illerde açılması ile hem öğretim elemanları açısından hem de öğrenciler açısından verim sağlanacaktır.

Programlardan mezun olan öğrenciler istihdam sorunu ile karşılaşabilmektedirler. İşsizlik düzeyinin yüksek olduğu ülkemizde konuya bazı üniversitelerin kurumsal, bazı üniversitelerin yönetici ve öğretim elemanları bireysel girişimleriyle yaklaşırken, genelde kayıtsız kalınmakta olduğu gözlenmektedir (Altınöz, 1998: 193).

Bazı okullarda programla ilgili akademik personelin bulunmaması öğrencilerin mesleki bilgi edinmelerini etkilemektedir. Programa uygun öğretim elemanlarının bulunmadığı okullarda eğitimin diğer branşlardaki öğretim elemanları tarafından verildiği gözlenmektedir. Uzmanlaşmanın öneminden söz edildiğinde programda verilen eğitimin yeterliliği şüpheye düşmektedir. Bu gibi durumlar öğrencilerde bilgi eksikliği ve sektörde karşılaşılacak konuların tam olarak öğrencilere aktarılmaması sorunu yaratmaktadır. Öğretim elemanı eksikliği bazen çeşitli kurumlardan karşılanabilmektedir. Bu da öğrencilerde motivasyon eksikliği, güvenin sarsılması ve okul yönetimi tarafından önemsenmemeleri hissini yaratmakta ve öğrenciler üzerinde olumsuz düşünceler oluşturmaktadır.

Ülkemizde ilk kez lise ve dengi okul mezunları için 1956 yılında, Amerikalı uzmanlar tarafından Ankara'da 30 kız öğrenci ile sekreterlik alanında eğitim yapılmaya başlanmıştır. 1979 yılında Sekreterlik Meslek Liseleri açılarak ortaöğretim düzeyinde, 1982 yılından itibaren de üniversiteler bünyesinde ön lisans düzeyinde eğitim yapılmaya başlanmıştır (Ataklı ve Ekinci, 2002:3)

Orta öğretim kurumlarında büro yönetimi ve sekreterlik alanıyla ilgili meslek dersleri; diğer meslek dersleri öğretmenleri tarafından verilmektedir. Ticaret Meslek ve Anadolu Ticaret Meslek Liselerinde Büro Hizmetleri, Yönetim ve Ticaret Sekreterliği Bölümleri gibi sözel eğitim ağırlıklı bölümler okul yönetimleri tarafından daha basit görülmektedir. Bu dersler meslek dersi öğretmenlerin aldığı eğitime bakılmaksızın dağıtılmaktadır.

Uygur ve Gökdere'nin (2000:186) araştırmasında; Türkiye'deki meslek yüksek okullarında görev yapan öğretim elemanlarının ancak %13,4'ünün Büro Yönetimi ve Yönetim Organizasyonu mezunu olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiden de anlaşılmaktadır ki okullardaki öğretim elemanları meslek dersi bilgilerini eğitimlerin den sonra öğrenmektedirler.

Tutar ve Erdönmez (2003:7)'in yaptığı bir başka araştırma sonuçlarına göre; araştırmaya katılanların lisans eğitimlerini %54'ünün İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'nden aldıkları, %46'sının yine İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'nde yüksek lisans eğitimi aldıkları belirlenirken, öğretim elemanlarının sadece %10'unun büro yönetimi konusunda yüksek lisans eğitimi aldığı belirlenmiştir.

Alkibay, Korkmaz ve Sağlam (1996: 159) tarafından meslek yüksek okullarına bağlı Büro Yönetimi ve Sekreterlik Programlarının tamamında İş Yazıları ve Ticari İletişim dersini okutan öğretim elemanlarının bu konuda lisans veya yüksek lisans döneminde dersin eğitimini alıp almadıklarının tespit etmek amacıyla yapılan başka bir araştırma sonucuna göre ise, %65,8'inin eğitimi daha sonra aldığı şeklindedir. Okul



yönetimi; eleman eksikliği ve ders konularına uzak olması sebebiyle ders dağılımlarını gerektiği gibi yapamamaktadır. Dersler öğretim elemanlarının lisans ve yüksek lisans eğitimleri dikkate alınarak dağıtılmalıdır.

Karşılaşılan önemli sorunlardan birisi de özel sektörün ihtiyaç duyduğu seviyede okullarda İngilizce eğitimi verilememesidir. Öğrenciler yabancı dil eksikliklerini özel kurslarla karşılamaya çalışmaktadır. Yabancı dil eğitimi Milli Eğitim Kurumları'nda ve Yüksek Öğretim Kurumları'nda iyileştirilmesi gerekmektedir. Okullarda kütüphane ve doküman yetersizliği öğrencilerin araştırmacı yönlerinin eksik kalmasına neden olmaktadır. Özellikle büro yönetimi ve sekreterlik alanında kaynak eksikliği sorunu bulunmakta ve mevcut kaynakların da okullarda bulunmaması tamamen teorik eğitimi etkilemektedir.

Çıtak ve Tengilimoğlu'nun (2003:150) bir araştırmasında ise; meslek yüksek okullarına bağlı Büro Yönetimi ve Sekreterlik Programlarında görev yapan öğretim elemanlarının sadece %3,95'i uydu yayınları ve iletişim uydularıyla, etkileşimli video ve projeksiyon cihazı gibi modern ders araçlarının bulunduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan öğrencilerin %50'si öğretim materyalleri olanaklarını yetersiz bulmakta, öğretim elemanları ise sadece % 24, 3 oranında öğretim materyallerini yeterli bulmaktadırlar.

Yine aynı araştırmaya göre, öğretim elemanları karmaşık yapıları basit ve anlaşılır kılınmasında, öğrencilerin gözlenmesinde ve kontrolünde, eğitimci etkinliği ve öğrenci başarısının artırılmasında, sabit kalitede öğretimin sağlanmasında öğretim materyallerinin olumlu katkılarının bulunduğunu kabul etmektedirler. Araştırmanın bulguları; öğretim elemanlarının teknolojiyi kendilerine rakip olarak değil, yardımcı olarak düşündüklerinin ve derslerde öğretim materyalleri kullanımının üstün yönlerinin çok fazla olduğunu kabul ettiklerinin bir göstergesidir (Çıtak ve Tengilimoğlu, 2003: 14-15).

Okullardaki fiziksel koşulların yetersizliği sadece meslek derslerinde değil öğrencilerin tüm derslerde öğrenmelerini etkilemektedir. Yeterli aydınlatmanın, ısıtmanın, temizliğin olmaması ve gürültünün olması öğrenmeyi olumsuz etkilemektedir. İyi bir öğrenme ortamının sağlanması anlamayı ve öğrenmeyi kolaylaştırır.

Büro yönetimi ve sekreterlik eğitimi veren kurumların alacakları öğrenci için belirlenen kontenjanlar; okulun fiziksel yapısı, araç, gereç ve öğretim elemanı sayıları ile ilgili olmalıdır. Sınıf mevcutlarının fazla olması, özellikle uygulama ve meslek derslerinde öğrenmeyi zorlaştırabilir.

Meslek liseleri ve meslek yüksek okulları uygulama ağırlıklı öğretim yapan okullardır. Öğretimde kullanılacak araç, gereç ve malzemeler için ayrılan bütçe olanakları birçok öğretim kurumunda yetersizdir. Öğretim materyallerindeki yetersizlik uygulama derslerinin çoğu zaman teorik işlenmesine sebep olmaktadır. Böyle sorunlar öğrencilerin derse ilgisizliğini artırmakta, başarıyı etkilemekte ve iş yaşamına yeterince hazırlanamayan mezunların sayısını artırmaktadır. Uygulama derslerinde sadece araç ve gereç yetersizliğinden kaynaklanan eksiklikler değil, teknolojinin getirdiği yenilikleri takip edememek, öğretim elemanlarının uygulamadaki yetersizlikleri, uygulama laboratuvarlarının bulunmaması gibi sorunlar da uygulama derslerindeki başarıyı ve gelecekte öğrencilerin iş yaşamlarını etkilemektedir.

Derslerde teknolojinin takip edilmemesi, Bilgisayar, Yabancı Dil ve Büro Makineleri derslerinde uygulama laboratuvarlarındaki eksiklikler, okulda Internet ağının bulunmaması, bilgisayar otomasyonu doğrultusunda derslerin işlenmemesi öğrencileri olumsuz etkilemektedir.

Genel olarak orta öğretim öğrencileri okul yönetiminin katı disiplin kuralları sorunuyla karşılaştıklarını belirtmektedirler. Yüksek öğretimde ise öğrencilerin; barınma, okulun yurt olanaklarının kısıtlı olması, okul binalarının şehir dışında olmasından kaynaklanan sorunlarla karşı karşıya kaldıkları gözlenmektedir.

Okul yönetimlerinin öğretim materyalleri ile ilgili karşılaştıkları en önemli sorun araç ve gereç alımı, bakım ve onarımı için ödeneğin yetersiz olmasından kaynaklanmaktadır. Orta öğretim kurumlarında önceki yıllarda görülen Daktilografi dersi teknolojiyle birlikte artık Klavye Eğitimi dersi ile değiştirilmiştir. Klavye Eğitimi dersi bilgisayar laboratuvarlarında bilgisayarlarla verilmektedir. Ancak yeterli ödeneğin olmaması yüzünden halen bazı orta öğretim kurumlarında bu ders daktilo laboratuvarlarında Daktilografi dersi olarak okutulmaktadır. Bu program mezunu öğrencilerin büro makinelerini kullanma becerilerinin gelişmiş olması

gerekmektedir. Meslek hayatına verimli eleman yetiştirmek için bu tür uygulama eğitimlerine gereken önemin verilmesi gerekmektedir.

Bilgisayar, Büro Makineleri, Yabancı Dil dersleri için laboratuvarların olması uygulama derslerinin verimini artırmaktadır. Laboratuvar eksiklikleri okullardaki ödenek yetersizliğinden yada okul binalarındaki fiziksel koşulların yetersizliğinden ortaya çıkmaktadır. Bu durumlar okul yönetimi tarafından tespit edilmeli ve en iyi düzeyde çözümlere varılmalıdır.

2003 yılında meslek yüksek okullarına sınavsız geçiş hakkının verilmesi de okulların fiziksel koşullarını yetersiz hale getirmektedir. Okulların kontenjanları önceki yıllara göre artmıştır. Bu durumda okul yönetimleri; ders saatlerini günün geç saatlerine koymak ve belirlenen meslek liselerinin dersliklerini kullanmak yoluyla çözüm aramaktadır. Ancak derslerin çok farklı okullarda işlenmesi öğrencilere, öğretim elemanlarına ve okul yönetimlerine zorluklar yaşatmaktadır. Öğretim elemanı eksikliği meslek liseleri öğretmenleriyle karşılanmaktadır. Meslek liselerindeki öğretmenlerin bu dersleri vermesi için öncelikle meslek yüksek okulu yönetimi tarafından bilgilendirilmesi gerekmektedir.

Sınavsız geçiş hakkının eğitimin kalitesini de düşürdüğü, öğrencilerin sınavla gelen öğrencilere göre derse daha az ilgisinin olduğu, sosyal alanda sınavsız gelen öğrencilerin daha pasif olduğu düşünceleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Okul yönetimine bu gibi sorunlar büyük sorumluluklar yüklemektedir(Çıtak ve Tengilimoğlu, 2003:151).

Erdönmez'in (2003:5) Büro Yönetimi ve Sekreterlik Programlarında çalışan öğretim elemanlarına yönelik araştırmasında; öğretim elemanlarının %84'ü Sınavsız Geçiş Projesinin öğrenci kalitesini düşürdüğü, %78'i Sınavsız Geçiş Projesinin eğitimin kalitesini düşürdüğü, %79'u sınavsız geçişle gelen öğrencilerin eksik eğitimle meslek yüksek okullarına geldiğini belirtmiştir. Ayrıca öğretim elemanlarının %66'sı Sınavsız Geçiş Projesi uygulamasının kaldırılıp eski sisteme dönülmesi gerektiğini, %85'i ise öğrencilerin kendi alanları ile ilgili sınavla meslek yüksek okullarına alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

Büro Yönetimi ve Sekreterlik Programlarının en önemli sorunu %36 oranında Sınavsız Geçiş Projesi olarak belirlenmiştir (Tutar ve Erdönmez, 2003:15). Sınavsız geçiş hakkının öğrencilere tanınması okul yönetimlerine öncelikle meslek yüksek okulları ve meslek liseleri ile çalışma içinde olması görevlerini yüklemiştir. Gerek meslek derslerinde gerekse sosyal aktivitelerin düzenlenmesinde iş birliği ile çalışmaların yapılması öğrencilerin seviyelerini yükseltecektir.

Mesleki eğitim kurumlarında endüstriye dayalı eğitimin önemi büyüktür ki bu konuda görev ve sorumluluklar okul yönetimine düşmektedir. Meslek liselerinde ve meslek yüksek okullarında endüstride yapılan eğitim, eğitimin vazgeçilmez uygulamaya yönelik unsurdur.

Ancak okul sanayi işbirliği konusunda yüksek okulları ve sanayiciyi bağlayıcı bir mevzuatın yokluğu en büyük eksiklik olarak görülmektedir (Balcı ve Kayak, 1996:25). Balcı ve Kavak'ın (1996:14) yaptığı araştırmada sanayi yöneticileri gençlere verilen eğitimde üç konuda ihtiyaçların karşılanmadığını belirtmektedir. Bunlar ekonomik çevreyi anlama, iş yapma ve iş bitirme anlayışı, kar etme kavramlarıdır.

Bunun yanında, Eğitim sisteminin gençlere beş konuda beceri kazandırmasını beklemektedirler. Bunlar ise; iletişim, ekip çalışması problem çözme, öğrenmeyi öğrenme ve yabancı dil eğitimidir. Bu sonuçlarla araştırmada; meslek yüksek okullarının yapılanması, personel durumu, eğitim ve öğretim kalitesi, sanayi ve çevre ilişkilerinde sorunlar ortaya konulmaktadır.

Bahşi'nin (2002: 147) 100 yöneticiye sekreterler konusundaki beklentileri ortaya koymak amacıyla yaptığı çalışma sonuçlarına göre; 6-10 yıllık yöneticilerin % 26'sı sekreterlerin ana dillerini kusursuz kullanma sorunlarının olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler sekreterlerini toplantı sunumu yapma ve temsil yeteneğine sahip olma konularını da yetersiz görmektedirler. Yöneticiler sekreterlerini basit anlamda muhasebe kayıtlarını yapabilme, büroda çalışan yardımcı elemanları kontrol edebilme ve organize etme, seyahat planlaması yapabilme, ekonomiyi takip edebilme, hukuksal konularda bilgi sahibi olma, sosyal ilişkileri düzenleyebilme, ofis makinelerinin bakım ve kullanımı konularında yetersiz görmektedirler.

Başpınar ve Bayramlı (2003:3)'nın yaptığı “yöneticilere göre sekreter ve yönetici sekreter” adlı çalışmada; yöneticilerin %65,1'i yönetici sekreterlerin eğitiminin en az lisans düzeyinde olması gerektiğini, %34,9'u sekreterlerin mesleki ön lisans mezunu olması gerektiğini ve %10,8'i sekreterlerin orta öğretim düzeyinde mesleki eğitim alması gerektiğini belirtmiştir.

Mesleki eğitim kurumlarında, öncelikle yönetimin ve daha sonra öğretim elemanlarının okul-sanayi iş birliğine gereken özeni göstermesi hem okulun o çevrede imajını değiştirecek, hem de öğrencilerin uygulama eğitimlerinde öğrenmelerinin tam gerçekleşmesini sağlayacaktır.

## **2.2. Mezun Olanlar ve Sektörde Çalışanlar Açısından Karşılaşılan Sorunlar**

Büro Yönetimi mezunlarının sorunlarını; lisans eğitimi mezunlarının sorunları ve diğer eğitim programları mezunlarının sorunları olarak iki bölüm halinde incelemek mümkündür. Ayrıca, mezunlardan kamu ve özel sektör de çalışanların sorunlarıyla, eğitim sektöründe çalışanların sorunları şüphesiz farklılık göstermektedir (Coşan ve Tengilimoğlu, 2003: 8).

Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi'nde yapılan bir araştırma; meslek derslerinin %65,43'lük bir oranla yetersiz olduğunu ortaya koymuştur. Ancak bu olumsuzlukla birlikte Sekreterlik Grubu Öğretmenlerinin %41,67 meslek stajını yeterli olarak değerlendirmiştir (Tayfun, 2001: 12). Ayrıca lisans mezunları eğitimleri ile ilgili sorunlar dışında çalıştıkları kurum içinde de sorunlar yaşayabilmektedirler.

Kamu ve özel sektörde çalışan mezunların gerek eğitimle ilgili sorunlar, gerekse kurum içinden kaynaklanan sorunlarla karşılaşmaları kaçınılmaz bir gerçektir. Bu sorunlar arasında; aşırı iş yükü, iletişim eksikliği, uzmanlaşmaya yeterince önem verilmemesi, görev tanımlarının iyi yapılmaması, motivasyon eksikliği, performans değerlendirmenin objektif kriterlere göre yapılmaması, kariyer geliştirme ve eğitim olanaklarının kısıtlı olması, çalışma ortamının ve fiziksel olanakların yetersizliği, toplumda yanlış algılanma ve cinsel tacize uğrama gibi konular yer almaktadır (Coşan ve Tengilimoğlu, 2003: 8).

İş akışının düzenli sağlanması için personelin verimli çalışması gerekmektedir. Çalışanlar arasındaki uyumsuzluk, uzman kişilerin eksikliği, personelin sorumluluktan kaçma çabaları gibi bazı problemler işlerin aksamasına, zamanında bitirilememesine neden olmaktadır. Bunların esas nedeni personel ile yöneticiler arasındaki iletişimin düzenli sağlanamamasıdır. Personelin, kendilerini doğrudan etkileyecek kararlara katılması gerekmektedir. Yönetim ve yöneticilerin, çalışanları olup bitenlerden haberdar etmesine yardımcı olacak türlü sistemlerin var olduğu günümüzde, böyle sorunların tamamen ortadan kaldırılması gerekmektedir. Personel üzerinde etkili olan diğer bir unsur da çalışanlar arasındaki uyumsuzluktur ki; bu, yöneticiler için önemli bir problemdir (Toroslu, 1993: 5). Organizasyon şemaları bürolardaki iş akışının düzenli olmasını sağlar.

Büro çalışanlarının işlerini yürütürken belli kıt kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını artırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri, ulaşılabilecek amaçlar konusunda yöneticilerle farklı görüşlerde olmaları, kimin hangi alanda ve ne ölçüde kime karşı sorumlu olacağına belirsiz olması, büro içi çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini artıran bir ortam hazırlamaktadır. Büro çalışanlarının yetki ve sorumlulukları kullanabilme sıkıntısı, iş yerlerinde tanınan eğitim olanakları, makinelerin ve araçların yeterlilik durumu moral ve motivasyon açısından etkilidir. Büro çalışanlarının yaptığı işten dolayı takdir edilmemesi, ödüllendirmeye gidilmemesi, objektif performans ölçüm tekniklerinin kullanılmaması çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir (Coşan ve Tengilimoğlu, 2003: 9).

Büro çalışanlarının en önemli sorunlarından biri de yönetici ile çatışmadır. Her yöneticinin kendisine özgü yönetim tarzı vardır. Her yöneticinin değişik öncelikleri olabilir. Eğer bu konu büro çalışanları ile yönetici arasında büyük farklılıklara yol açıyor ve bu durum artarak devam ediyorsa büro içi gruplaşmalar ve büro çalışanlarında olumsuz etkiler yaratabilir. Bir sekreterin fazla iş yükü, yöneticinin çok fazla iş beklentisi, zaman zaman yöneticinin her işini kendisinin görmesi ve sekretere her işi yapamayacağı izlenimi vermesi, sekreter ve yöneticisi arasında sorunlar yaratabilmektedir. Yöneticinin otokratik yapılı olması, cinsiyeti, duygusal olarak içe veya dışa dönük bir yapı göstermesi, ilişkileri açısından destekleyici veya yarışmacı tavır sergilemesi, duygusal açıdan incinir olması, olumsuzluklar karşısındaki direnci ve genel

olarak başarı ihtiyacı öncelikle sekreterlerin ve büro çalışanlarının sorun kaynağı olarak ifade edilebilir (Coşan ve Tengilimoğlu, 2003: 9).

Bürolar; işin özelliklerine uygun olarak düzenlenmelidir. Gerek büronun bulunduğu binanın gerekse büronun iç sirkülasyonunun, ısıtma ve havalandırma sistemlerinin yeterli olmaması büro çalışanlarının sorunlarla karşılaşmasına neden olmaktadır. Büroların dar alanda olması iş verimini azaltır. Bürolarda sekreterler için sadece bir küçük masa ayrılması yada sekreterin penceresiz, dar bir odada çalışması verimi ve çalışma isteğini azaltmaktadır. Bürolarda yapılacak işler göz önünde bulundurularak açık veya kapalı bürolardan uygun olanı seçilmelidir. Ayrıca bürolarda işlerin daha düzenli olması, büro yöneticilerinin veya sekreterlerin sorunlarla karşılaşmaması için yazışma ve arşiv bölümleri düzenlenmelidir. Böylece istenildiği zaman istenilen evraka ulaşmak kolaylaşacaktır. Aksi durumlar büro çalışanlarının sorun yaşamasına ve verimin düşmesine neden olmaktadır (Coşan ve Tengilimoğlu, 2003: 9).

Bürolarda gürültünün olması çalışanları rahatsız edebilmektedir. Bir yöneticiyi kendi sekreterinin daktilo sesi yada sekreterin personelle konuşması rahatsız eder. Fazla gürültü çalışanlarda dikkat toplayamama sorununu ortaya çıkarmaktadır. Örgütlerde çalışanların üstlendiği roller, onlar açısından bir stres faktörü olarak ortaya çıkmaktadır.

Yönetici sekreterlerin karşılaştıkları önemli bir sorunda kariyer imkanlarının kısıtlı olmasıdır. Bu durum sekreterlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Kariyer; bireyin kamu yada özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı, bir başarı elde etmek amacıyla izlediği yol ve çalıştığı alan olarak tanımlanmaktadır(Uygur, 1999: 67). Kariyer planlaması, bireyin mesleğini seçmesinin ve izleyeceği yolu planlamasının bireysel sürecidir(Crane, 1985: 137). Kariyer planlaması, bireylerin kendilerini tanımasını ve motivasyonlarının artmasını sağlamaktadır. Ayrıca kariyer planlamasıyla, iş yaşamının kalitesinin artırılması sağlanacak ve gerek örgüt gerekse bireyin belirledikleri amaca ulaşması daha kolay olacaktır(Uygur, 1999: 67). Ancak bazı yöneticiler, kariyer planlamasının örgütün iş yükünü artıracakını düşünmektedirler. Ayrıca yöneticiler danışman kullanımının artmasının, hizmet içi eğitim ve eğitsel yardımın artmasıyla birlikte bütçede ağır yük oluşturacağını düşünmektedirler. Kariyer planlamasının en tehlikeli yönü, birey üzerinde bırakacağı olumsuz etkidir. Çünkü personel beklentilerinin artması, stres ve gerginliğe yol açabilir. Örgüt tarafından karşılanamayan beklentiler düş kırıklığı, moral bozukluğu ve strese yol açarak sadakati zedeleyecektir. Sonuçta motivasyonu, performansı azalan ve işten beklediği doyum alamayan birey, başka yerde iş aramaya yönelecektir(Aytaç, 1997: 171).

Büro yönetimi mezunları çalışma ortamlarında aldıkları eğitimin yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar da yaşayabilmektedir. Yabancı dil eksikliği, mesleki bilgi yetersizliği, büro makinelerini kullanma becerilerinin yeterli olmaması olumsuzluklara yol açmaktadır. Her meslekte olduğu gibi büro çalışanlarından birkaç kişinin yapmış olduğu etik dışı davranışlar basının da abartması sonucu meslek üyelerinin tümüne yansıtılmakta ve toplumda olumsuz bir imaj yaratılmaktadır. Ayrıca çalışanların büyük çoğunluğunun bayan olması sonucu zaman zaman diğer meslek çalışanlarında olduğu gibi bürolarda da cinsel taciz olaylarına rastlanmaktadır. Ancak bu olaylar meslek kuruluşlarının alacağı önlemler ve toplumun eğitilmesi sonucu azaltılabilmektedir (Coşan ve Tengilimoğlu, 2003: 10).

Günümüzde yüksek öğretimin önemi her geçen gün daha iyi anlaşılmakta ve bilgi toplumlarında eğitim ihtiyacı artmaktadır. Ancak ülkelerin içinde buldukları ekonomik durum ve sosyal şartlar eğitim kurumlarında çeşitli sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Bu sorunların çoğunluğunu öğrenciler yaşasa da hiç şüphesiz okul yönetimi de olumsuz durumlardan etkilenmektedir.

### 3. YÖNETİCİ SEKRETERLERİN UYGULAMADA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, yönetici sekreterlerin karşılaştıkları sorunları ve eğitim ihtiyacını belirlemektir.

Bu araştırma ile yönetici sekreterlerin mevcut eğitim durumları ve ihtiyaç duyduğu eğitim alanları saptanmaya çalışılmıştır. Ayrıca yönetici-sekreter ilişkilerinde karşılaşılan sorunlar belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın sonuçları, sekreter sorunlarının belirlenmesi ve eğitim ihtiyacının giderilmesi bakımından önemlidir. Böylece sekreterlerin gelişen mesleki bilgi ve beceriler ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeleri ve değişime ayak uydurmaları ve mesleklerinde daha verimli ve başarılı olmaları sağlanacaktır.

#### 3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Yönetici sekreterlerin uygulamada karşılaştıkları sorunların belirlenmesine yönelik araştırmada, karşılaşılan sorunlar ile eğitim ihtiyacı arasında bir ilişki olup olmadığının test edilmesi amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H<sub>1</sub> : Sekreterlerin Yaşları ile eğitim ihtiyacı duymaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>2</sub> : Sekreterlerin eğitim durumu ile hizmetiçi eğitime ihtiyaç duymaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>3</sub> : Sekreterlerin çalıştıkları kurum ile eğitim ihtiyacı duymaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>4</sub> : Eğitim durumu ile sekreterlerin yöneticileriyle yaşadıkları problemler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>3</sub> : Eğitim durumuna göre sekreterlerin bilgisayar kullanma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>4</sub> : Eğitim durumuna göre sekreterlerin eğitim ihtiyacı hissetmeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>5</sub> : Sekreterlerin çalıştıkları kurum türü ile yöneticileriyle arasında sorun yaşama açısından anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>6</sub> : Çalıştıkları kurum türüne göre sekreterlerin yöneticileriyle problemlerinin olması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>7</sub> : Eğitim durumuna göre sekreterlerin mesleki örgütlere üye olmaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>8</sub> : Çalıştıkları kurum türü ile mesleki örgütlere üye olma arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>9</sub> : Çalıştıkları kurum türüne göre sekreterlerin sekreterlik konusunda önceden eğitim alma durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>10</sub> : Sekreterlerin çalıştıkları kurum ile fiziksel ortamı yeterli bulma durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>11</sub> : Çalıştıkları kurum türüne göre sekreterlerin araç, gereç ve malzemenin yeterli olma durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>12</sub> : Sekreterlerin çalıştıkları kurum türü ile dosyalama sistemlerinin yeterliliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>13</sub> : Sekreterlerin çalıştıkları kurum türü ile görev tanımlarının mevcut olması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>14</sub> : Sekreterlerin çalıştıkları büro tipi ile kurum tipi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>15</sub> : Sekreterlerin çalıştıkları kurum türüne göre sekreterlerin sürekli bir yayına abone olma istekliliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

### **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmış olup, Anketten elde edilen veriler SPSS İstatistiksel paket programında değerlendirilerek ki-kare testi kullanılmış verilerin yeterli olmadığı durumlarda yüzdeler çıkarılmıştır.

### **3.4. Araştırma Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın konusu sekreterlerin eğitim ihtiyacının ve uygulamada karşılaştıkları sorunların belirlenmesini içermektedir. Araştırmanın evrenini Gazi Üniversitesi Merkez kampüsündeki Fakülte ve Yüksekokullarda görevli sekreterler ile Cumhurbaşkanlığında çalışan sekreterler ve Çankaya İlçesinde özel işletmelerde çalışan sekreterler oluşturmaktadır. Gazi Üniversitesi'nde ve Cumhurbaşkanlığı'nda görev yapan yönetici sekreter konumundaki sekreterlerin tamamına anket formu dağıtılmış ancak çeşitli nedenlerden dolayı 150 sekreter anket formunu doldurmuştur. Özel işletmelerinin sayısının fazlalığı nedeni ile ancak basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 81 sekretere anket uygulanabilmektedir. Araştırmaya katılan toplam sekreter sayısı 231'dir.

### **3.5. Araştırmanın Kısıtlılıkları**

Araştırmada amaca ulaşabilmek için maddi sıkıntılar ve zaman yetersizliği nedeni ile çalışma Gazi Üniversitesi, Türkiye Cumhurbaşkanlığı ve Çankaya ilçesi ile sınırlandırılmıştır.

### **3.6. Araştırmanın Bulguları**

Araştırmaya katılan sekreterlere ait sosyo-demografik özellikler Tablo 1'de verilmiştir. Sekreterlerin büyük bir çoğunluğunu bayanların (%95.7'si) oluşturduğu görülmektedir. Çok az sayıda erkek sekreterin görev yaptığı görülmektedir. Bu durumun hala sekreterlik mesleğinin bayanlara özgü bir meslek olarak algılanmasından kaynaklandığı söylenebilir. Bunun yanında sekreterlerin büyük bir çoğunluğunun 18-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir (%49).

**Tablo 1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri**

	Sayı	%
<b>Cinsiyet</b>		
Bayan		
Bay	221	95,7
Toplam	10	4,3
<b>Yaş</b>	231	100
18-35 Yaş		
36 ve üstü	173	74,9
Toplam	58	25,1
<b>Eğitim Durumu</b>	231	100
Lise		
Ticaret Lisesi	85	36,8
Önlisans	28	12,1
Lisans	60	26,0
Toplam	58	25,1
<b>Çalıştığı Kurum</b>	231	100
Özel		
Kamu	81	35,1
Toplam	150	64,9
<b>Toplam Hizmet Süresi</b>	231	100
1-5 yıl		
6-10 yıl	85	36,8
11-15 yıl	58	25,1
16 ve üzeri	34	14,7
Toplam	54	23,4
<b>Şuandaki Görevdeki Hizmet Süresi</b>	231	100
1-5 yıl		
6-10 yıl	130	56,3
11-15 yıl	50	21,6
16 ve üzeri	24	10,4
<b>Toplam</b>	27	11,7
	231	100

Sekreterlerin eğitim durumuna bakıldığında ise birinci sırada Lise mezunlarının (%36.8) yer aldığı, bunu %26'lık bir oran ile Lisans ve ön lisans (büro yönetimi sekreterlik programı mezunları) izlemektedir. Sekreterlik konusunda ara eleman yetiştiren Ticaret lisesi mezunlarının oranının düşük olması(%12.1) yönetici sekreterliği için ön lisans ve lisans mezunlarının tercih edildiğinin bir göstergesi olarak görülebilir.

Araştırmaya katılan sekreterlerin % 64.9'unu kamuda çalışanlar ve 5 yıldan fazla deneyimi olanlar oluşturmaktadır. Şuandaki çalıştıkları kuruluştaki hizmet süresi açısından çoğunluğu 1-5 yıl arası deneyime sahip olanlar oluşturmaktadır(%56,3).

**Tablo 2. Sekreterlerin Yaşlarına Göre Mesleki Eğitime İhtiyaç Duyma Oranları**

YAŞ		EĞİTİM İHTİYACI		TOPLAM
		Evet	Hayır	
18-35 Yaş	Sayı	74	99	173
	%	42,8	57,2	100,0
36 ve Üstü	Sayı	25	33	58
	%	43,1	56,9	100,0
Toplam	Sayı	99	132	231
	%	42,9	57,1	100,0

$$X^2=0,002$$

Tablo 2'den de görüleceği üzere sekreterlerin %42,9'luk bir kısmı görevleri esnasında mesleki eğitime ihtiyaç duyduklarını belirtmektedir. Sekreterlerin yaşları ile eğitime ihtiyaç hissetmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $P>0.05$ ). Bu sonuç  $H_1$  hipotezini desteklemektedir.

**Tablo 3. Sekreterlerin Eğitim Düzeylerine Göre Eğitim İhtiyacı Hissetme Durumları**

EĞİTİM DURUMU		EĞİTİM İHTİYACI		Toplam
		Evet	Hayır	
Lise	Sayı	36	49	85
	%	42,4	57,6	100,0
Ticaret Lisesi	Sayı	12	16	28
	%	42,9	57,1	100,0
Önlisans	Sayı	22	38	60
	%	36,7	63,3	100,0
Lisans	Sayı	29	29	58
	%	50,0	50,0	100,0
Toplam	Sayı	99	132	231
	%	42,9	57,1	100,0

$$X^2=2,156$$

Görevleri esnasında eğitime ihtiyaç duyma açısından Yüksek okul mezunlarının diğer eğitim düzeylerine nazaran daha fazla eğitim ihtiyacını hissettikleri görülmektedir (%50)(Tablo3).Lise ve Ticaret Lisesinden mezun olanlarda bu oran % 42 dir.Ön lisans mezunları diğerlerine nazaran daha az eğitim ihtiyacı duydukları görülmektedir(%36). Ancak eğitime ihtiyaç duyma açısından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $P>0.05$ ). Bu sonuç  $H_2$  hipotezini desteklemektedir.

**Tablo 4. Sekreterlerin Çalıştıkları Kuruma Göre Eğitim İhtiyacı Hissetme Durumu**

ÇALIŞILAN KURUM		EĞİTİM İHTİYACI HİSSETME DURUMU		Toplam
		Evet	Hayır	
Özel	Sayı	33	48	81
	%	40,7	59,3	100,0
Kamu	Sayı	66	84	150
	%	44,0	56,0	100,0
Toplam	Sayı	99	132	231
	%	42,9	57,1	100,0

$$X^2=0,228$$



Kamu sektöründe görev yapan sekreterlerin özel sektörde görev yapan sekreterlere göre görevleri esnasında daha fazla eğitime ihtiyaç hissettikleri görülmektedir(%44,0).Tablo 4’de görüleceği üzere sekreterlerin çalıştıkları kurum türü ile görevleri esnasında meslekleriyle ilgili eğitime ihtiyaç hissetmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonuç H<sub>3</sub> hipotezini desteklemektedir(P>0,05).

**Tablo 5. Sekreterlerin Eğitim İhtiyacı Duydukları Konular**

Konular	Sayı	%
TKY, Müşteri İlişkileri, Mesleki Terminoloji vb.	166	71,9
Bilgisayar ve Büro Yönetimi	29	12,6
İletişim	13	5,6
Yabancı Dil	12	5,2
Yazışma, Dosyalama, Protokol	11	4,8
Toplam	231	100,0

Eğitim ihtiyacı duyanlara hangi alanlarda eğitim ihtiyacı hissettikleri sorulduğunda birinci sırada (%71,9’u) Toplam Kalite Yönetimi, Terminoloji ve Müşteri İlişkileri konuları, ikinci sırada (%12,6) bilgisayar ve büro yönetimi konusu, üçüncü sırada (%5,6) iletişim konusu, dördüncü sırada (%5,2) yabancı dil konusu, beşinci sırada (%4,8) yazışma, dosyalama ve protokol konuları yer aldığını belirtmişlerdir (Tablo 5).

İşletmelerde son yıllarda görülen müşteri odaklı hizmet anlayışının bir gereği olarak yönetici sekreterlerin bu alanda eğitim ihtiyacı hissetmeleri doğaldır. Bu sonuç sekreterlerin formal eğitim almadıklarının da bir göstergesi olabilir.

**Tablo 6. Sekreterlerin Yaşlarına Göre Yöneticileriyle Problem Yaşama Durumu**

YAŞ		PROBLEMLER		Toplam
		Evet	Hayır	
18-35	Sayı	25	148	173
	%	14,5	85,5	100,0
36 ve Üstü	Sayı	10	48	58
	%	17,2	82,8	100,0
Toplam	Sayı	35	196	231
	%	15,2	84,8	100,0

$$X^2=0,263$$

Tablo 6’dan da görüleceği üzere sekreterlerin %84,8’lik bir kısmının görev yaptıkları kuruluştaki yönetici ve patronlarıyla herhangi bir problemlerinin olmadığı görülmektedir. Yöneticileriyle sorunları açısından sekreterlerin yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (P>0.05). Bu sonuç H<sub>4</sub> hipotezini desteklemektedir.

**Tablo 7. Sekreterlerin Çalıştıkları Kurumun Türüne Göre Yöneticileriyle Problem Yaşama Durumu**

ÇALIŞILAN KURUM		PROBLEMLER		Toplam
		Evet	Hayır	
Özel	Sayı	10	71	81
	%	12,3	87,7	100,0
Kamu	Sayı	25	125	150
	%	16,7	83,3	100,0
Toplam	Sayı	35	196	231
	%	15,2	84,8	100,0

$$X^2=0,764$$

Tablo 7’den de görüleceği üzere kamu sektöründe çalışan sekreterlerin(%16.7) özel sektörde çalışan sekreterlere(%12.3) nazaran daha fazla yöneticileriyle problemi olduğu görülmektedir. Sekreterlerin çalıştıkları kurum türü ile yöneticileriyle yaşanan problemlerinin olması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır( $P>0.05$ ). Bu sonuç  $H_5$  hipotezini desteklemektedir.

**Tablo 8. Sekreterlerin Yöneticileriyle Yaşadıkları Sorunların Dağılımı**

Yaşanan Sorunlar	Sayı	%
Eşit Davranmama	8	25,8
Algılama Farklılıkları	8	25,8
Yetki Devri	8	25,8
Taktir Etmeme	7	22,6
Toplam	31	100,0

Yöneticileriyle/patronlarıyla hangi alanlarda problem yaşadıkları sorulduğunda; yaşanan sorunların başında yöneticinin eşit davranmaması, aralarındaki algılama farklılıkları, yetki devrinin yapılmaması(%25.8) ve takdir edilmemesi(% 22.6) gelmektedir(Tablo 8).

**Tablo 9. Sekreterlerin Eğitim Durumlarına Göre Bilgisayar Kullanma Düzeylerinin Dağılımı**

EĞİTİM DURUMU		BİLGİSAYAR KULLANMA DÜZEYİ			Toplam
		Kullanıcı	Sistem Yöneticisi	Sistem Programcısı	
Lise	Sayı	79	3	3	85
	%	92,9	3,5	3,5	100,0
Ticaret Lisesi	Sayı	26	2		28
	%	92,9	7,1		100,0
Önlisans	Sayı	57	3		60
	%	95,0	5,0		100,0
Lisans	Sayı	53	4	1	58
	%	91,4	6,9	1,7	100,0
Toplam	Sayı	215	12	4	231
	%	93,1	5,2	1,7	100,0

$$X^2=4,139$$

Sekreterlerin çoğunluğunun (%93,1’i) kullanıcı düzeyinde bilgisayar kullandığı görülmektedir (Tablo 9). Sistem yöneticisi düzeyinde bilgisayar kullanan sekreterleri ise daha çok Ticaret Lisesi mezunu sekreterler oluşturmaktadır(%7,1). Sistem programcısı düzeyinde bilgisayar kullanan sekreterlerin ise daha

çok lise mezunu oldukları (%3,5) görülmekte, Ticaret Lisesi ve önlisans mezunu sekreterlerin ise hiçbirisinin sistem programcısı düzeyinde bilgisayar kullanmadıkları görülmektedir. Sekreterlerin eğitim durumlarıyla bilgisayar kullanma düzeyleriyle arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $P>0.05$ ). Bu sonuç  $H_6$  hipotezini desteklemektedir.

**Tablo 10. Sekreterlerin Eğitim Durumlarına Göre Mesleki Örgütlere Üye Olma Durumlarının Karşılaştırılması**

EĞİTİM DURUMU		MESLEKİ ÖRGÜTLERE ÜYE OLMA		Toplam
		Evet	Hayır	
Lise	Sayı	4	81	85
	%	4,7	95,3	100,0
Ticaret Lisesi	Sayı	1	27	28
	%	3,6	96,4	100,0
Önlisans	Sayı	1	59	60
	%	1,7	98,3	100,0
Lisans	Sayı	1	57	58
	%	1,7	98,3	100,0
Toplam	Sayı	7	224	231
	%	3,0	97,0	100,0

$$X^2=1,556$$

Mesleğin gelişiminde meslek örgütlerinin önemi tartışılmaz. Maalesef sekreterlerin ancak % 3 'nün meslek örgütlerine üye olduğu görülmektedir. Herhangi bir mesleki örgüte üye olan sekreterlerin çoğunluğunu (%4,7) lise mezunu sekreterler oluşturmaktadır (Tablo 10). Bunu % 1.7'lik oranlarla Önlisans ve lisans mezunları izlemektedir. Mesleki örgütlere üye olma ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $P>0.05$ ).

**Tablo 11. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumun Türüne Göre Mesleki Örgütlere Üye Olma Durumunun Karşılaştırılması**

ÇALIŞILAN KURUM		MESLEKİ ÖRGÜTLERE ÜYE OLMA		Toplam
		Evet	Hayır	
Özel	Sayı	2	79	81
	%	2,5	97,5	100,0
Kamu	Sayı	5	145	150
	%	3,3	96,7	100,0
Toplam	Sayı	7	224	231
	%	3,0	97,0	100,0

$$X^2=0,134$$

Mesleki örgütlere üye olma durumunun sektörlere göre (kamu ve özel) dağılımına baktığımızda ise kamu sektöründe çalışan sekreterlerin mesleki örgütlere üye olma oranının (%3,3) özel sektörde çalışan sekreterlere göre (%2,5), kısmen fazla olduğu görülmektedir (Tablo 11). Sekreterlerin çalıştıkları kurum türü ile herhangi bir mesleki örgüte üye olması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonuç  $H_8$  hipotezini desteklemektedir.

**Tablo 12. Sekreterlerin Üye Oldıkları Mesleki Örgüt Türüne Göre Dağılımları**

	Sayı	%
SEDA	10	66,6
Kamu - Sen	5	33,4
Toplam	15	100,0

Mesleki örgüte üye olan sekreterlerin çoğunluğunu (%66,6'sı) Ankara Sekreterler Dayanışma Derneğine (SEDA) üye olanlar oluşturmaktadır. Geri kalan sekreterlerin ise Kamu-Sen'e üye oldukları görülmektedir( %33,4'ü)(Tablo 12).

**Tablo 13. Sekreterlerin Çalıştıkları Kurumun Türüne Göre Sekreterlik Konusunda Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu**

ÇALIŞILAN KURUM		ÖNCEKİ EĞİTİM		Toplam
		Evet	Hayır	
Özel	Sayı	21	60	81
	%	25,9	74,1	100,0
Kamu	Sayı	43	107	150
	%	28,7	71,3	100,0
Toplam	Sayı	64	167	231
	%	27,7	72,3	100,0

$$X^2=0,197$$

Tablo 13'ten de görüleceği üzere sekreterlerin büyük bir çoğunluğun (%72,3'ü) sekreterlik konusunda eğitim almadıkları görülmektedir. Kamu sektöründe çalışanların özel sektörde çalışanlara nazaran sekreterlik konusunda biraz daha fazla eğitim aldıkları görülmektedir. Sekreterlerin çalıştıkları kurum türüne göre eğitim alma durumu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonuç H<sub>0</sub> hipotezini desteklemektedir.

**Tablo 14. Sekreterlerin Sekreterlik Konusunda Önceden Aldıkları Eğitim Sürelerinin Dağılımı**

	Sayı	%
1-2 Ay	18	28,2
3-5 Ay	9	14,0
6-11 Ay	5	7,8
12 Ay ve üstü	32	50,0
Toplam	64	100,0

Eğitim alanların aldıkları eğitim süresine bakıldığında büyük çoğunluğunun (%50'si) 1 yıldan daha fazla eğitim programına katıldıkları görülmektedir(Tablo 14).

**Tablo 15. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumun Türüne Göre Çalışmanın Fiziksel Olarak Yeterli Bulma Durumu**

ÇALIŞILAN KURUM		ÇALIŞMA ORTAMININ FİZİKSEL YETERLİLİĞİ		Toplam
		Evet	Hayır	
Özel	Sayı	57	24	81
	%	70,4	29,6	100,0
Kamu	Sayı	109	41	150
	%	72,7	27,3	100,0
Toplam	Sayı	166	65	231
	%	71,9	28,1	100,0

$$X^2=0,137$$

Kamu sektöründe çalışan sekreterlerin çalışma ortamlarını fiziksel olarak (aydınlatma, havalandırma, ısıtma vb.) özel sektörde çalışan sekreterlere oranla daha yeterli bulmaktadır(%72,7).Tablo 15’den de görüleceği üzere sekreterlerin çalıştıkları kurum türü ile çalışma ortamlarının fiziksel olarak yeterli olması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonuç  $H_{10}$  hipotezini desteklemektedir ( $P>0.05$ ).

**Tablo 16. Sekreterlerin Çalıştıkları Kurumun Türüne Göre Araç-Gerecin Yeterli Olma Durumunun Dağılımı**

ÇALIŞILAN KURUM		ARAÇ-GERECİN MEVCUTLUĞU		Toplam
		Evet	Hayır	
Özel	Sayı	61	20	81
	%	75,3	24,7	100,0
Kamu	Sayı	120	30	150
	%	80,0	20,0	100,0
Toplam	Sayı	181	50	231
	%	78,4	21,6	100,0

$$X^2=0,683$$

Kamu sektöründe çalışan sekreterlerin araç-gereç ve malzemenin yeterliliği açısından olanaklarının özel sektörde çalışan sekreterlere oranla daha fazla olduğu görülmektedir(%80,0). Tablo 18’ten de görüleceği üzere sekreterlerin çalıştıkları kurum türü ile araç-gereç ve malzemenin mevcut olması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $P>0.05$ ). Bu sonuç  $H_{11}$  hipotezini desteklemektedir.

**Tablo 17. Sekreterlerin Çalıştıkları Kurumun Türüne Göre Dosyalama Sistemlerinin Yeterlilik Durumunun Karşılaştırılması**

ÇALIŞILAN KURUM		DOSYALAMA SİSTEMİNİN YETERLİLİĞİ		Toplam
		Evet	Hayır	
Özel	Sayı	50	31	81
	%	61,7	38,3	100,0
Kamu	Sayı	104	46	150
	%	69,3	30,7	100,0
Toplam	Sayı	154	77	231
	%	66,7	33,3	100,0

$$X^2=1,369$$

Kamu sektöründe çalışan sekreterlerin dosyalama sistemlerinin özel sektörde çalışan sekreterlere oranla daha yeterli olduğu görülmektedir(%69,3). Tablo 21’den de görüleceği üzere sekreterlerin çalıştıkları kurum türü ile dosya sisteminin yeterli olması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır( $P>0.05$ ). Bu sonuç  $H_{12}$  hipotezini desteklemektedir.

**Tablo 18. Sekreterlerin Çalıştıkları Kurumun Türüne Göre Görev Tanımının Mevcut Olma Durumunun Dağılımı**

ÇALIŞILAN KURUM		GÖREV TANIMININ MEVCUTLUĞU		Toplam
		Evet	Hayır	
Özel	Sayı	47	34	81
	%	58,0	42,0	100,0
Kamu	Sayı	91	59	150
	%	60,7	39,3	100,0
Toplam	Sayı	138	93	231
	%	59,7	40,3	100,0

$$X^2=0,153$$

Kamu sektöründe çalışan sekreterlerin görev tanımlarının özel sektörde çalışan sekreterlere oranla daha belirgin olduğu görülmektedir(%60,7). Sekreterlerin çalıştıkları kurum türü ile görev tanımının mevcut olması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $P>0.05$ ). Bu sonuç  $H_{13}$  hipotezini desteklemektedir.

**Tablo 19. Sekreterlerin Çalıştıkları Kurumun Türüne Göre Çalışma Ortamı Tiplerinin Karşılaştırılması**

ÇALIŞILAN KURUM		ORTAM TİPİ		Toplam
		AÇIK BÜRO	KAPALI BÜRO	
Özel	Sayı	24	57	81
	%	29,6	70,4	100,0
Kamu	Sayı	21	129	150
	%	14,0	86,0	100,0
Toplam	Sayı	45	186	231
	%	19,5	80,5	100,0

$$X^2=8,191$$

Tablo 19 incelendiğinde kamu ve özel sektörde çalışanların çalıştıkları büro türlerine göre dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülecektir ( $P<0.05$ ). Bu sonuç  $H_{14}$  hipotezimizi reddetmektedir. Kamu sektöründe kapalı büro oranı özel sektöre oranla daha tercih edilmektedir.

**Tablo 20. Sekreterlerin Çalıştıkları Kurumun Türüne Göre Süreli Bir Yayına Abone Olmaya İsteklilik Konusunda Karşılaştırılması**

ÇALIŞILAN KURUM		SÜREKLİ BİR YAYINA ABONE OLMA İSTEKLİLİĞİ		Toplam
		Evet	Hayır	
Özel	Sayı	44	37	81
	%	54,3	45,7	100,0
Kamu	Sayı	59	91	150
	%	39,3	60,7	100,0
Toplam	Sayı	103	128	231
	%	44,6	55,4	100,0

$$X^2=4,782$$

Sekreterlerin çalıştıkları kurum türü ile süreli bir yayına abone olma istekleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Tablo 20). Bu sonuç  $H_{15}$  hipotezini desteklemektedir. Özel sektörde çalışanların (%54,2) kamu sektöründe çalışan (%39,3) sekreterlere nazaran süreli bir yayına abone olma konusunda daha fazla istekli oldukları görülmektedir. Bu sonuca göre özel sektörde çalışan sekreterlerin mesleki gelişmeye karşı daha duyarlı oldukları söylenebilir.

**Tablo 21. Sekreterlerin Günlük,Haftalık Veya Aylık Zamanlarının En Çoğunu Ayırdıkları Faaliyet Türüne Göre Dağılımı**

Faaliyetler	Toplam Skor*	Önem Derecesi
Telefonlara Bakma	1483	1
Bilgisayarda Yazışmaları Yapmak	1235	2
Ziyaretçilerle İlgilenme	1003	3
Randevu Organizasyonlarını Yapma	814	4
Yöneticiye Çeşitli Konularda Yardımcı Olma	813	5
Dosyalama ve Arşivleme	785	6
Fotokopi Çekmek	488	7
Toplantı Organizasyonlarını Hazırlama	472	8
Dikte Alma	427	9

$$*Toplam Skor=(9*1)+(8*2)+(7*3)+(6*4)+(5*5)+(4*6)+(3*7)+(2*8)+(1*9)$$

Bu soruya verilen cevaplar önem sırası şeklindedir. Önem sırasının frekans tablosunda ağırlık toplamlar elde edilerek yukarıdaki sıralama tablosu elde edilmiştir. Ağırlıklı toplamlar hesaplanırken en yüksek önem düzeyine sahip olan (1) en büyük ağırlıkla (9) çarpılmış, en düşük önem düzeyine sahip olan (9) en küçük ağırlıkla (1) çarpılmıştır. Yani birinci tercih sayısı 9 ile, 9.tercih 1 ile çarpılarak toplam skorlar bulunmuştur. .

Sekreterler zamanlarının büyük bir kısmını telefonla görüşme, bilgisayarda yazı yazma, ziyaretçi kabulleri, randevu organizasyonlarına ayırdıkları görülmektedir.

**Tablo 22. Sekreterlerin Meslekle İlgili Gördüğü Eksikler**

İfadeler	Toplam Skor	Önem Derecesi
Sekreterlik anlayışının gelişmemiş olması	412	1
İletişim	307	2
Eğitim	191	3
Yetki devrinin yapılması	151	4
Çağdaş büro araçlarını kullanmadaki yetersizlik	76	5

$$*Toplam\ Skor=(9*1)+(8*2)+(7*3)+(6*4)+(5*5)+(4*6)+(3*7)+(2*8)+(1*9)$$

Sekreterlerin sekreterlik mesleğiyle ilgili gördüğü eksikliklerin başında toplumda sekreterlik anlayışının yeterince gelişmemiş olması, iletişim sorunu ve eğitim yetersizliği gelmektedir(Tablo 22).

**Tablo 23. Yöneticilerin Sekreterlere Göre Mesleğin Gelişimi İçin Yöneticilerin Yapması Gerektiği Faaliyetlerin Öncelik Sıralaması**

İfadeler	Toplam Skor	Öncelik Sıralaması
Hizmet içi eğitim	499	1
Sekreterlik mesleğinin önemini hissettirme	482	2
Sekreterleri, sekreterlik ile ilgili seminer, panel ve toplantılara gönderme	459	3
Yeni büro aletleri ile ilgili kurs aldırma	257	4

$$*Toplam\ Skor=(9*1)+(8*2)+(7*3)+(6*4)+(5*5)+(4*6)+(3*7)+(2*8)+(1*9)$$

Sekreterlere mesleğin gelişmesinde yöneticiler ne yapmalı sorusuna verdikleri cevap Tablo 23'te verilmiştir. Sekreterler öncelikle hizmet içi eğitimin verilmesini, kendilerine önem verdiklerini hissettirmeleri gerektiğini ve mesleki toplantılara katılmalarının sağlanmasını istemektedirler.

**Tablo 24. Sekreterlerin İşyerleri İle İlgili Beklentileri**

İfadeler	Toplam Skor	Öncelik Sıralaması
İyi bir ücret	377	1
Rahat bir çalışma ortamı	331	2
İşyerinde güven duygusunun oluşturulması	314	3
İletişimin iyileştirilmesi	278	4

$$*Toplam\ Skor=(9*1)+(8*2)+(7*3)+(6*4)+(5*5)+(4*6)+(3*7)+(2*8)+(1*9)$$

Sekreterlere iyi bir işyeri ortamından ne bekledikleri sorulduğunda öncelik sırasına göre; iyi bir ücret, rahat bir çalışma ortamı, işyerinde güven duygusunun oluşturulması ve iletişimin iyileştirilmesini istedikleri görülmektedir.



**Tablo 25. Sekreterlerin Meslekleri İle İlgili Karşılaştıkları Sorunların Dağılımı**

İfadeler	Toplam Skor*	Öncelik Sıralaması
Ücret Yetersizliği	623	1
Bilgi Eksikliği	427	2
Fiziksel Yorgunluk	349	3
Ast-Üst Çatışması	326	4
İş Arkadaşlarıyla Anlaşmazlık	325	5
Çalışma Saatlerinin Düzensizliği	200	6
Sosyal Güvenliğin Yetersizliği	179	7

\*Toplam Skor=(‘9\*1)+(‘8\*2)+(‘7\*3)+(‘6\*4)+(‘5\*5)+(‘4\*6)+(‘3\*7)+(‘2\*8)+(‘1\*9)

Sekreterlerden meslekte en çok karşılaşılan sorunları öncelik sırasına göre sıralamaları istendiğinde birinci sıraya ücret yetersizliğini, ikinci sıraya bilgi eksikliğini, üçüncü sıraya fiziksel yorgunluğu, dördüncü sıraya ast-üst çatışmasını, beşinci sıraya çalışma saatlerinin düzensizliğini yerleştirdikleri görülmektedir(Tablo 25).

**Tablo 26. Sekreterlerin Yönetici Sekreterliği İle İlgili İfadelere Katılma Derecelerinin Dağılımı\***

İfadeler	Sayı	Ort	Ss
-Sekreterlikle ilgili formal bir eğitim almalıdır.	231	1,71	0,99
-Sempatik olmalıdır.	231	1,63	0,86
-Güzel konuşmalıdır.	231	1,25	0,56
-İyi bir dinleyici olmalıdır.	231	1,40	0,73
-İletişim becerisine sahip olmalıdır.	231	1,27	0,61
-Ofis araçlarını kullan becerisine sahip olmalıdır.	231	1,45	0,70
-Fiziki görünümüne dikkat etmelidir(giyim ,vb.)	231	1,56	0,81
-Sosyal bir kişiliğe sahip olmalıdır.	231	1,58	0,82
-En az bir yabancı dil bilmelidir.	231	1,78	0,96
-Yazışma ve raporlama tekniklerini bilmelidir.	231	1,54	0,77
-Hızlı not alma yeteneğine sahip olmalıdır.	231	1,56	0,79
-Protokol kurallarını uymalıdır.	231	1,51	0,79
-Büro etik kurallarına uymalıdır.	231	1,57	0,77
-Zamanı iyi kullanmalıdır.	231	1,36	0,70

\* Bu soruda 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte; 1. Kesinlikle katılıyorum, 2. Katılıyorum, 3. Fikrim yok, 4. Katılmıyorum ve 5. Kesinlikle Katılmıyorum’u ifade etmektedir.

Sekreterlerin iyi bir sekreterde bulunması gerekli özellikler neler olmalı şeklinde verilen ifadelerle verdikleri cevaplara bakıldığında hemen hemen bütün ifadelerle verdiği yanıtlar Kesinlikle katılıyorum/Katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Yani sekreterlere göre iyi bir sekreter; iyi bir dinleyici olmalı, güzel konuşmalı, iletişim becerisine sahip olmalı, zamanı iyi kullanmalı, ofis araç ve gereçlerini kullanma becerisine sahip olmalıdır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Kamu ve özel sektör kuruluşlarında büroların etkili ve verimli çalışmasını sağlayan en önemli unsurların başında büro yönetimi ve sekreterlik hizmetleri gelmektedir. Bu hizmetlerin eksiksiz olarak yerine getirilmesi, işletmeye veya kuruma büyük yarar sağlayacaktır. Büro hizmetlerini yerine getirecek elemanların yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olması, bürolarda verimin artmasına yardımcı olacaktır. Dünyada olduğu gibi, ülkemizde de bugünün ve yarının en önemli sorunu eğitimidir. Teknolojideki değişime paralel olarak eğitim alanında meydana gelen bu değişiklikler uzmanlaşmayı gündeme getirmiştir. Bu uzmanlaşma büro yönetimi ve sekreterlik alanında da kendini hissettirmiş ve orta öğretim, önlisans ve lisans eğitimiyle kalifiye eleman yetiştirme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Eğitim, insanda istendik yönde davranış oluşturma şeklinde tanımlanır. Hayatın her alanında kendini yenilemek isteyen, duyarlı kişiler bu sürece tabidir. Ayrıca eğitim, öğrenme sürecinin bir yönü olup planlı bir deneyim biçimidir. Yönetimi de içermek üzere yaşamın her alanında eğitim, deneyime bir yanıt olarak ortaya çıkmaktadır. Bu itibarla eğitim öğrenilenlerden elde edilen deneyimin sonucu olmaktadır.

Son yıllarda, işletmeler personellerini yetiştirme ve geliştirme olanaklarını sağlamakla yükümlü bulduklarının bilincine varmışlardır. Ataklı ve Ekinci (2002:9) tarafından yapılan bir araştırmada işletmelerde hizmetiçi eğitime gereken önemin verilmediği görülmüştür. Bu durum, açık bir şekilde gerek ülkemizde gerekse yabancı ülkelerdeki işletmelerin eğitim programlarına verdikleri önemin günden güne artmasını sağlamıştır. Ancak sekreterlik alanında diğer alanlarda olduğu gibi yöneticiler sekreterlerin kendisini geliştirme ve kariyer yapmalarına yeterince duyarlı olmadıkları görülmektedir. Nitekim Halıcı tarafından (2003:15) yapılan bir çalışmaya göre sekreterlerin karşılaştıkları sorunların başında kariyer imkansızlığının geldiğini ifade etmişlerdir.

Her işin bir uzmanlık dalı olduğu kabul edilirse, sekreterlerin de kendi alanlarında başarılı olabilmesi için mutlaka sekreterlik eğitimi almaları ve bu alandaki mesleki gelişmeleri yakinen takip etmeleri gerekmektedir. Eksik bilgi ve beceri ile işlerin yüksek seviyede yapılması mümkün değildir.

Yapılan bu çalışmada ortaya çıkan önemli sonuçlar kısaca aşağıda özetlenmiştir.

-Sekreterlerin %42,9'luk bir kısmı görevleri esnasında mesleki eğitime ihtiyaç hissettiklerini belirtmektedir. Eğitim ihtiyacı duyan sekreterlerin büyük bir çoğunluğunu 4 yıllık fakülte ve Yüksekokul mezunları gelmektedir. Bu sonuç, diğer mezunların çok iyi yetişmiş olmalarını göstermez tam aksine sürekli eğitimin önemini yeterince kavramamış olmalarının bir göstergesidir.

- Kamu sektöründe görev yapan sekreterlerin özel sektörde görev yapan sekreterlere göre görevleri esnasında daha fazla eğitime ihtiyaç hissettikleri görülmektedir.

-Sekreterlerin eğitim ihtiyacı duydukları konular sırasıyla Toplam Kalite Yönetimi, Terminoloji ve Müşteri İlişkileri (%71,9'u), bilgisayar ve büro yönetimi, iletişim, yabancı dil, yazışma, dosyalama teknikleri ve protokol konuları yer almaktadır. Belirtilen konular, büro yönetimi eğitiminin temel konuları arasında yer almaktadır. Sekreterlerin büyük bir çoğunluğu büro yönetimi lisans mezunu olmadıkları burada temel faktör olarak görülmektedir.

-Sekreterlerin %84,8'lik bir kısmının görev yaptıkları kuruluştaki yönetici ve patronlarıyla herhangi bir problemlerinin olmadığını ifade etmişlerdir. Problem yaşayanların ise, daha ziyade Lise ve Ticaret Lisesi mezunlarının olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça sorun yaşayanların oranı düşmektedir.

-Sekreterler yöneticileriyle yaşadıkları problem olanlarını şu şekilde sıralamıştır. Yöneticinin eşit davranmaması, aralarındaki algılama farklılıkları, yetki devrinin yapılmaması ve takdir edilmemesidir.

- Mesleğin gelişiminde meslek örgütlerinin önemi tartışılmaz. Maalesef sekreterlerin ancak %3'ünün meslek örgütlerine üye olduğu görülmektedir. Bu oran diğer mesleklerle karşılaştırıldığında çok düşük seviyededir. Bunda Yurt çapında yaygın merkezi bir örgütün olmaması önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Mezunların meslek kuruluşlarına üye olması konusunda meslek kuruluşlarının okullarda

kendilerini tanıtıcı faaliyette bulunması ve mezunlar arasında dayanışmayı sağlayacak aktivitelerde bulunması gerekmektedir.

- Sekreterlerin (%27'si) çalışırken sekreterlik konusunda hizmetiçi eğitim aldıkları görülmektedir.

-Kamuda çalışma ortamının ve araç gereçle yeterliliğinin özel sektöre nazaran daha iyi durumda olduğu,dosyalama sisteminin bulunduğu ve daha ziyade kapalı büroların yaygın olduğu görülmektedir. Günümüzde büroların yarı açık (hibrid) büro şeklinde oluşturulduğu görülmektedir. Bu tür bürolar kapalı ve açık büroların dezavantajlarını ortadan kaldırmaktadır.

- Sekreterlerin yaklaşık (%40'ı) görev tanımlarının bulunmadığını ifade etmiştir. Sekreterler asli işleri yapmaları için ve çatışmaların önlenmesi için görev tanımları açıkça belirlenmelidir.

- Özel sektörde çalışanların (%54,2) kamu sektöründe çalışan (%39,3) sekreterlere nazaran mesleki süreli bir yayına abone oldukları görülmektedir. Bilimsel gelişmelerin yakinen takibi için sekreterlerin mesleki dergilere sahip olması konusunda gerek meslek kuruluşları ve gerekse bu alanda eğitim veren okullar gerekli işbirliği kurmalı ve bu dergilere abonelik konusunda işverenlerin gerekli desteği sağlanmalıdır.

-Sekreterlerin zamanlarını en çok alan konular sıralamasında telefonla görüşme, yazı yama, ziyaretçi kabulleri ve randevuların ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir. Sekreterlere zaman yönetimi konusunda gerekli eğitim verilmelidir.

- Sekreterler yöneticilerinden, iş yerinde hizmet içi eğitimin verilmesini, kendilerine önem vermesini, ve mesleki toplantılara katılmalarının sağlanmasını istemektedirler.

-Sekreterlere iyi bir işyeri ortamından ne beledikleri sorulduğunda sekreterler öncelikle sırasına göre, iyi bir ücret , rahat bir çalışma ortamı, işyerinde güven duygusunun oluşturulması ve iletişimin iyileştirilmesini istedikleri görülmektedir. Yöneticiler sekreterlerden daha fazla verim almaları için iyi bir iş ortamı yaratılması konusunda gerekli tedbirleri almalıdır.

-Genel olarak sekreterlerin karşılaştıkları en önemli sorunların sıralanmasında birinci sırayı ücret yetersizliği almaktadır.Aynı sorun Özgenç ve Aksöyek (2003) tarafında yapılan başka bir çalışmada bulunmuştur sekreterlerin % 62 'si ücret yetersizliği sorunlarının olduğunu belirtmiştir. Ücret yetersizliği sorununu, bilgi eksikliği ve fiziksel yorgunluk, ast-üst çatışması, çalışma saatlerinin düzensizliği izlemektedir. Sekreterlerde örgütsel bağlılık ve iş doyumunun sağlanması için iyi ve adil bir ücretlendirme sisteminin oluşturulmalı, fiziksel yorgunluğun azaltılması için iş yeri ortamının tasarımında ergonomi ve antropometri biliminden yararlanılmalıdır.

İşletmelerde sekreterlere yönelik hizmet içi programlarını planlamadan ve dışarıdan eğitim alınmasına karar vermeden önce sekreterlerin ihtiyaç duydukları eğitim alanları belirlenmelidir.Bu konuda gerek sekreterlere ve gerekse yönetici ve müşterilere yönelik anket çalışmaları yararlı olabilir.

## KAYNAKÇA

ALKİBAY, Sanem, KORKMAZ, Sezer ve SAĞLAM, Güler (1996). Çağdaş İşletmecilik Anlayışına Göre Büro Yönetimi Ara Eleman Yetiştirmek Üzere Meslek Yüksek Okulları Müfredat Programlarının Yeniden Yapılandırılması. Çankırı: 21. Yüzyıla Doğru Meslek Yüksek Okullarının Yeniden Yapılandırılması Konulu Uluslar arası Sempozyum, (22-23 Mayıs).

ALTINÖZ, Mehmet. (1998). Günümüz İş Ortamında Sekreterlik, Ankara 1999

ATAKLI, Aylanur ve EKİNCİ, Sebahat (2002). “Osmanlı’dan Günümüz Türkiye’sine Kadar Yönetici Sekreterleri”, Kafkas Üniversitesi Dergisi, Sayı 9, Azerbaycan.

AYGEN, Selin (2000). Sekreterlik Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Antalya İli Beş Yıldızlı Oteller Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

AYTAÇ, Serpil. (1996). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

BAHŞİ, Didem (2002). Türkiye’de Büro Yönetiminde Sekreterliğin Önemi ve Sekreterlik Eğitimine İlişkin Bir Model Önerisi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

BALCI, Sabahattin ve KAVAK Ş. (1996). Meslek Yüksek Okullarının Mevcut Durumu ve Yeniden Yapılanması Üzerine Bir Model Önerisi. Çankırı: 21. Yüzyıla Doğru Meslek Yüksek Okullarının Yeniden Yapılanması Konulu Uluslar arası Sempozyum (22-23 Mayıs).

BAŞPINAR, Nuran ve BAYRAMLI, Ü. (2003). Yöneticilere Göre Sekreter ve Yönetici Sekreter. Eskişehir: III. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, (17-18 Nisan).

BOYD, Daniel R. ve LEWIS Stephan D.(1985). Secreterial Administration And Management. United States Of America: Prentice-Hall INC.

COŞAN, Pınar ve TENGİLİMOĞLU, Dilaver (2003). Türkiye’de Büro Yönetimi Eğitimi ve Eğitim Programları Hakkında Mezunların Görüşlerinin Saptanması. Eskişehir: III. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi (17-18 Nisan).

CRANE, Donald P. (1985). Personel the Management of Human Resources. Boston: Kent Publishing Company

ÇITAK, Nilgün ve TENGİLİMOĞLU, Dilaver (2003). Büro Yönetimi ve Sekreterlik Programlarında Öğretim Materyallerinin Etkin Kullanımının Öğretim Elemanı ve Öğrenciler Üzerindeki Etkisi. Eskişehir:III. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi (17-18 Nisan).

DEMİRTAŞ, Hülya(1998). Sekreterlik Mesleği ve Sekreterlik Profilini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

ERDÖNMEZ, Cumhur (2003). Sınavsız Geçiş Uygulamasının Büro Yönetimi ve Sekreterlik Programları Açısından Değerlendirilmesi. Eskişehir: III. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, (17-18 Nisan).

GÖRAL, Gülbin. (2001). Büro Yöneticiliği ve Yönetici Asistanlığı Çağdaş ve Bilimsel Sekreterlik, Ankara

HALICI, Ali. (2003). Büro Yönetimi ve Sekreterin Temel Stres Kaynaklarını Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama. Başkent Üniversitesi. Ankara

KARABAĞ, Ayson. (1997). 2000’li Yıllarda Sekreterlik, Ankara

TOROSLU, Berrin. (1993). Ofis Yönetim Organizasyonu ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. İstanbul:İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

TUTAR, Hasan. (2001), Profesyonel Sekreterlik ve Büro Uygulamaları,Ankara

TUTAR, Hasan ve ERDÖNMEZ, Cumhur (2003), Büro Yönetimi Eğitimiyle İlgili Sorunlar ve Öneriler. Bir Araştırmanın Anatomisi. Eskişehir: III. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, (17-18 Nisan).

UNGAN, Gülsen. (2000). Geçmişten Geleceğe Sekreterlik. Antalya: Birinci Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Eğitimi Kongresi, 17-18 Şubat

UYGUR, Akyay. (1999). Kariyer Planlamasının Örgüt ve Birey Üzerinde Sağladığı Etkinin İrdelenmesi. Ankara:TTEF Dergisi Sayı:2.

UYGUR, Akyay ve Halis GÖKDERE (2000). Meslek Yüksek Okullarının Büro Yönetimi ve Sekreterlik Eğitiminin Sorunları ve Verimliliğe Yönelik Çözüm Önerileri. Antalya: I. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Eğitimi Kongresi (17-18 Nisan).

**ATTITUDES TOWARDS DIFFERENT TYPES OF  
SALESPEOPLE AND THEIR RELATION WITH  
PURCHASING DECISION: AN APPLICATION IN  
İZMİR**

Gül Bayraktaroğlu \*

Burcu İlter Tabak \*\*

**Abstract**

Personal selling is a very effective marketing tool that has been taking the attention of researchers. Consumers' perception about salespeople can be an important determinant of sales call's success because it is known from the behavioral theories that attitudes have an important role in shaping intentions and behavior. Thus, in this study, the authors' intention is to determine the attitudes of consumers towards salespeople. The study also focuses on the relationship between attitudes and purchasing decision. However, it is known that salespeople are classified in different categories. Hence this classification can affect the attitudes of consumers. Therefore attitudes and purchasing decision is analyzed with respect to three types of salespeople: Over-the-counter salespeople, outside salespeople and peddlers. The results show that the respondents perceive salespeople as very talkative and very insisting. However, salespeople are rated low in their personality traits. All attitude variables except 'patience' differ significantly among different types of salespeople. Also

---

\* Dokuz Eylul University, Faculty of Business, İzmir-Turkey (Ass. Prof.)

\*\* Dokuz Eylul University, Faculty of Business, İzmir-Turkey (Ass. Prof.)

respondents indicated that salespeople have moderate affect on their purchasing decision. However it is seen that attitudes about salespeople and degree of impact on purchasing decision are found to have significant positive relationship.

**Key Words:** Consumer behavior, attitude, salespeople, purchasing decision, personal selling

## **FARKLI SATIŞÇI TÜRÜNE GÖRE TUTUMLAR VE SATIN ALMA KARARI İLE İLİŞKİSİ: İZMİR İLİNDE BİR UYGULAMA**

### **Özet**

Kişisel satış, araştırmacıların ilgisini çeken etkili bir pazarlama aracıdır. Tüketicilerin satışçılara ilişkin algılamaları satış görüşmelerinin başarısında belirleyici bir rol oynamaktadır. Davranış teorileri, tutumun satın alma niyet ve davranışını şekillendirmede önemli bir role sahip olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, çalışmada yazarlar tüketicilerin satışçılara karşı tutumlarını belirlemeye çalışmışlardır. Aynı zamanda çalışma tutum ve satın alma davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmaktadır. Ancak satışçıların değişik kategorilere göre sınıflandırıldığı bilinmektedir. Farklı satışçıların tüketici algıları üzerinde etkilerinin farklı olması beklenmektedir. Bu nedenle çalışmada üç farklı satışçı çeşidi üzerinde odaklanılmıştır: Kapıdan kapıya satışçılar, tezgahhtarlar ve seyyar satıcılar. Elde edilen sonuçlar, tüketicilerin satışçıları çok konuşkan ve çok ısrarcı olarak algıladıklarını göstermektedir. Ancak satışçılar, kişilik özellikleri konusunda olumsuz değerlendirilmişlerdir. Satışçının sabırlı olması dışındaki tüm tutum değişkenleri, satışçı çeşidine göre önemli düzeyde

farklılık göstermiştir. Satışçıların tüketici satın alma kararı üzerindeki etkisinin ise orta düzeyde olduğu görülmektedir. Fakat satışçıların tüketiciler tarafından algılanması ve tüketicilerin satın alma kararındaki etkisi arasında önemli bir pozitif ilişki olduğu da görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Tüketici davranışı, tutum, satışçı, satın alma kararı, kişisel satış

## INTRODUCTION

Marketing is a process that provides exchange of products and services between buyer and seller. For effective communication between those parties, the communicator has to reach a common understanding with the receiver of the message (DeLonzier, 1976:1; McCarty & Perreault, 1994:297). Hence, it can be said that the source is very important for effective communication.

Salesperson is one of the sources used in marketing communications. As Lawlor (1995) states “sales staff is one of the principle ingredients that determine organizational success. “The manufacturer is fully dependent upon the attitudes and behaviors of salespeople to successfully build and maintain relationships with customers” (Langerak, 2001:232). Salespeople have a very important role in creating and increasing customer satisfaction, loyalty and trust, which are the corner stones of a long-term success (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Roman, 2003; Sharma, Tzokoas, Saren & Kyziridas, 1999).

Customers must first trust the salesperson in order to trust the company and its products. For this reason, customers tend to be more loyal to salespeople rather than the firm (Weitz & Bradford, 1985). Attitudes and behavior of salespeople towards the customer affect customers’ attitudes about the reliability of the products and services produced by the firm (Guenzi, 2002: 75). Therefore, it can also be said that salespeople are influential in creating an image of the



company they represent. This influence becomes stronger in services sector (Zeithaml & Bitner, 2000).

Attitudes towards the salespeople have an influence on credibility and trust in salespeople (Doney & Cannon, 1997; Dorsch, Swanson & Kelley, 1998; Odabaşı & Oyman, 2001; Ray, 1982). As a result, they have an influence on the effectiveness of the communication (Kotler & Armstrong, 2001:525). In addition, these attitudes have been found to be important drivers of customer satisfaction (Dolen, Lemmink, Ruyter & Jong, 2002; Price, Arnould & Deibler, 1995; Winsted, 1997). However, each customer may have a different attitude towards salespeople. These differences may stem from the personal characteristics of the customer, environmental conditions as well as salesperson's indifferent behavior that does not consider the differences between customers' personal traits (Jobber & Lancaster, 2003: 83). In addition, the type of salespeople considered may also be influential on perceptions and attitudes of customers towards salespeople. Therefore, to have a more successful sales process, it is necessary to understand how customers perceive salespeople and how those attitudes are affected (Futrell, 1988: 82).

The aim of the present study is therefore to identify the attitudes of consumers towards salespeople, the influence of salespeople in purchasing decision, how these attitudes and purchasing decisions differ with respect to salespeople types such as peddlers, outside salespeople and over-the-counter salespeople, and the relationship between attitudes and the influence of salespeople on purchasing decision.

This study is expected to bring a different perspective to the Turkish personal selling literature as it considers the attitudes of consumers towards different types of salespeople especially peddlers which are a common type of salespeople in Turkey. The measurement of attitudes towards salespeople in general may lead to some problems. The term 'salesperson' covers different types of

salespeople. So when the consumers are asked to evaluate salespeople, it should be made clear what type of salesperson they should consider. By this way, the images of salespeople with respect to different types will be much clearer. It enables sales managers to direct their sales strategies either to improve or to protect the general image of the salespeople depending on which category they fit in. Hence, they can develop more effective and appropriate strategies.

## **1. THEORETICAL BACKGROUND**

Personal selling holds an important place in marketing strategies of firms. The negative attitudes towards salesmanship appear to be an important problem for salespeople and firms to reach their objectives. Those negative attitudes can even hinder salesmanship to be evaluated as an occupation (Butler, 1996: 59; Simintiras, Lancaster, & Cadogan, 1994). Obviously, existing negative attitudes towards salesmanship affect attitudes towards salespeople negatively (Dubinsky & Jolson, 1991: 655; Siminitras, Lancaster & Cadogan, 1994: 7). Sales process, which depends on interpersonal communication, should generate in an environment where the customer and the salesperson understand each other completely. Attitudes of a customer about a salesperson are very important in providing this understanding.

In literature, some researchers tried to find out the characteristics of successful salespeople. Early texts of salesmanship emphasized the importance of possessing particular personal characteristics to become effective in selling (Bernstein, 1969; Bruce, 1988; Canfield, 1961; Gilliam, 1982; Keenan, 1993; Mayer & Greenberg, 1964; Russell, Beach & Buskirk, 1974; Stanton, 1981; Williams & Seminerio, 1985). The personal traits found in successful salespeople in these studies are persistence, aggressiveness, confidence, motivation, ego-drive, empathy, energy, creativity, ability to communicate, sensitivity, tendency to plan, realistic thinking, self-discipline, intelligence, etc.

However, there is a fundamental concern about the inconsistency of what makes a good salesperson (Mathews & Redman, 2001).

The impact of these characteristics on sales effectiveness, trust, and ethics are studied by several researchers (Anderson, Hair, & Bush, 1992:42; Dubinsky & Jolson, 1991: 651; Geyskens, Steenkamp & Kumar, 1998; Greenberg & Greenberg, 1983: 30-31; Lockeman & Hallaq, 1982; Michell, Reast & Linch, 1998; Plank & Greene, 1996: 2; Rasmusson, 1999; “What Do Good Salespeople Have In Common?”, 1984: 21). A group of other studies dealt with how salespeople perceive themselves (Gillis, Pitt, Robson, & Berthon, 1998; Tadepalli, 1995; Torlak, 2003).

Having the typical characteristic traits of a successful salesperson is important; however it does not guarantee the performance. If the customers generally have negative attitudes towards salespeople, sales process may end before it starts. The attitudes of customers have an impact on purchasing behavior (Odabaşı & Barış, 2002: 157). Therefore primarily the attitudes towards salespeople should be identified and the negative aspects should be either eliminated or should be changed to form positive attitudes.

### **1.1. Types of Salespeople**

While attitudes towards salespeople are being considered, the effect of different types of salespeople should not be neglected. In literature, there are many classifications about salespeople. In general, these classifications are done according to either the *type of the market* (retailer, final customer, wholesalers and firms), *the nature of the selling function* or *the selling place* (outside -field- salespeople and over the counter salespeople) (Mucuk, 2001: 189-191).

Different authors or researchers have named salespeople types differently. Jobber and Lancaster (2003:5-7)'s classification depends on the selling function. They grouped salespeople according to their selling function in three main

categories which are further classified as follows: **Order takers** (inside order takers, delivery salespeople, outside order taker); **order creators** (missionary salespeople) and **order getters** (frontline salespeople [further grouped as new business salespeople, organizational salespeople and consumer salespeople]; sales support salespeople [further grouped as technical support salespeople and merchandisers]).

Cemalcılar (1995) classified salespeople in nine categories with respect to the nature of sales job like: Delivery salespeople, inside order taker, outside order taker, missionary salespeople, technical support salespeople, consumer salespeople, service salespeople, relation developing salespeople, and organizational salespeople. Arpacı et. al. (1992) used the same categories as Cemalcılar (1995) did except relation developing salespeople and organizational salespeople. The grouping Tek (1997) used is similar to Jobber and Lancaster's.

Salespeople can also be grouped with respect to the selling place. Salespeople are categorized under two general names such as outside (field) salespeople and over the counter salespeople (Kılıkış, 1977; Mucuk, 1998). Outside salespeople visit their potential customers. This kind of selling needs much more creativity because; customers can even resist talking to the salesperson. On the other hand, over the counter salespeople do not have to look for new prospects since the customers themselves visit the retail store. Both types of salespeople primarily have to get through the same sales process. However, the customer visiting the store may somewhat be ready to buy the product or already attracted by personal and/or commercial information sources. The job of the over the counter salesperson can be easier. So over the counter salespeople can skip some of the beginning steps of the sales process (Mucuk, 1998). But the need for creativity and effort can change from product to product.

Another group of salespeople is observed in Turkey even though it is not considered in literature. These salespeople can be considered as outside sales

force but they have some basic differences. They are both the owner of their business and the only seller. They sell their products by traveling around in the neighborhoods, selling products like vegetables, fruits, home textile products, pastry, etc. This type of salespeople is common in Turkey. In this study, these salespeople are referred as 'peddlers'.

According to the Turkish Commercial Code, Article 17 (Official Journal, 9.7.1956), peddlers are considered as legal entities since they are small retailers or tradesmen. Also Code of Public Health and Hygiene, Article 194-195 (Official Journal, 24.12.2004), mentions about peddlers. To be considered legal, these peddlers have to take working permission from the municipality. Each municipality is responsible of giving working permission to peddlers or not.

Although there are a variety of classifications regarding salespeople, for the understandability of this research, three groups of salespeople explained above, namely: over the counter salespeople, outside salespeople and peddlers are used and the study is limited only to consumer markets.

## **2. RESEARCH MODEL AND METHODOLOGY**

### **2.1. Research Objectives**

The main objective of the study is to determine the attitudes of the selected sample group towards three types of salespeople. It is also aimed to search the perceived degree of influence of different types of salespeople on purchasing decision.

Our first research question is "Do consumers' attitudes towards salespeople differ with respect to their types?" Different practices of considered groups of salespeople can lead consumers to form different attitudes. For instance, it is very common for consumers to be deceived by outside salespeople. Wrong product information may be given to the consumers. Besides, the firm represented can be artificial and does not exist. Therefore, in

the case of a problem, customers can not find any responsible person to complain. In addition, the customers may be cheated about the price of the product and forced to sign vouchers which they can not give up later. These practices accelerated the formation of negative attitudes regarding outside salespeople although the consumer protection law now limits the application of these unethical sales applications. On the other hand, there are fewer complaints about being deceived by over-the-counter salespeople and there is no information about what the Turkish citizens think about peddlers.

Our second research question is “Does the influence of salesperson on purchasing decision differ with respect to the type of salesperson?” Outside salespeople use more creative selling techniques as indicated above. So they may have greater influence in closing the sale. However, as customers come to the store by their own will, over-the-counter salespeople do not have to go through the initial stages of selling process, hence can be expected to be less influential on the prospect as indicated by Mucuk (1998). The influence may be much lower in the case of peddlers. Peddlers generally sell convenience products thus the involvement level of the consumers will be lower decreasing the need of assistance for a salesperson in the purchasing decision.

The final research question is “Is there a positive relationship between attitudes towards salespeople and salespeople’s influence on purchasing decision?” If consumers have a positive attitude toward the salesperson, they will let the salesperson to assist them. Therefore, the influence of a salesperson on the purchasing decision could be expected to be greater if the consumer has favorable attitudes about the salesperson.

The research model is given in Figure –1.

**“take in Figure 1”**

## **2.2. Sample Selection**

Time and money constraints limit the study to be done in İzmir, the third largest city of Turkey. Consumers living in different districts can have different income and can come from different socio-cultural backgrounds, which can affect their experiences with and perception of salespeople. Thus, to reach these different respondents, the questionnaire was applied in 5 different districts of İzmir having different socio-economic structures. Respondents were chosen by using convenience sampling in the pre-determined districts. Fifteen volunteering Business Administration Department senior students were used to apply the questionnaires in the first two weeks of October, 2003. Three students were assigned for each district. Out of 750 questionnaires, 739 were provided but after a quick glance, 16 questionnaires were eliminated because they were not filled out properly and completely. As a result, 723 questionnaires were taken into consideration which is appropriate depending on the studies of Krejcie and Morgan (1970) and Roscoe (1975).

## **2.3. Data Collection Devices**

Data were collected by a questionnaire consisting of three parts. In the first part, there were 19 statements to evaluate salespeople. Studies trying to determine the characteristics of salespeople were examined to identify attitude statements (Anderson, Hair, & Bush, 1992:42; Gilliam, 1982; Gillis, Pitt, Robson, & Berthon, 1998; Greenberg & Greenberg, 1983:30-31; Gürdal, 1990:28; Lockeman & Hallaq, 1982; Mucuk, 1998: 208-210; Rasmusson, 1999:34-37; Stanton, 1981:406; Russell, Beach & Buskirk, 1974; Tadepalli, 1995; Torlak, 2003; “What Do Good Salespeople Have In Common?”, 1984:21). After the inspection of all the characteristics and elimination of the overlapping ones, 29 statements were gathered. These statements were revised by a group of academicians, practitioners and consumers. Among 29 statements,

7 were eliminated because they did not seem suitable. These statements were also tested on 50 consumers who are representatives of the sample group by using five-point Likert scale. The respondents were also asked to give their opinions and recommendations about the questionnaire. At the end, the results of the pre-test reduced the number of statements to 19. The ratings were provided on a five-point Likert scale.

In the second part of the questionnaire, respondents were asked, “What type of a salesperson did you consider in your evaluation?” in a close ended question. The choices were “outside salesperson”, “over-the-counter salesperson”, “peddler” and other. Respondents were asked whether they agree or not that salespeople have an influence on their purchasing decision on a five-point Likert scale. (1= Strongly disagree, 5= Strongly agree).

In the third part of the questionnaire, questions related with the demographic characteristics of the respondents were included. There were 7 questions related with gender, age, education, income level, occupation, and working status.

#### **2.4. Data Analysis**

SPSS 11.0 computer statistical program was used to analyze the data. Some of the attitude statements needed to be recoded before analysis. To test the validity and reliability of the attitude scale, reliability test and t-test were used. Other analysis applied were frequency test, mean, Anova and correlation.

### **3. FINDINGS**

#### **3.1. Reliability and Validity of the Attitude Scale**

Cronbach alpha of 19 attitude statements is found to be 0,80. This reliability score is higher than the acceptable level of 0,65 (Nunnally, 1967).

It is expected to have mutual influence between attitudes towards salespeople and the degree of influence of salespeople on purchasing decision. Therefore it



can be assumed that the degree of influence of salespeople on purchasing decision has an impact on attitudes towards salespeople. This assumption is used to test the concurrent validity of the attitude statements. For this purpose, the five-point Likert scale used in the measurement of the degree of influence of salespeople on purchasing decision has been reduced to 2 groups: 1) People who “*strongly agree*” and “*somewhat agree*” that salespeople do affect their purchase decisions, 2) People who “*strongly disagree*” and “*somewhat disagree*” that salespeople do affect their purchase decisions. T- test analysis showed that all 19 statements differ significantly with respect to these two groups. Hence it can be concluded that the attitude scale is valid and reliable.

### **3.2. Findings Related With the Sample**

#### **3.2.1. Profile of the Sample**

Table I gives the demographic characteristics of the sample. The male and female distributions of the sample are almost equal ( $n_{\text{female}}=361$ ,  $n_{\text{male}}=362$ ) as well as the distribution of marital status ( $n_{\text{married}}=371$ ,  $n_{\text{single}}=352$ ). Regarding the age, the sample is intensive between the ages of 18-25 (33,5%), followed by those between 26-35 (25,2%), 36-45 (18,0%) and 46-55 (13,0%). Respondents older than 56 and younger than 17 makes up the 10,4 % of the sample. The respondents are generally high school and university graduates. Nearly 75% of the sample perceives themselves in the middle-income group, 15,8 % in the low-income group, while 10,7% in the high-income group. Students and self employed respondents make up one third (33,0 %) of the sample followed by retirees, teachers, housewives, and technical employees, respectively.

**“take in Table I”**

### **3.2.2. Salespeople Type Considered by the Sample**

Table II shows the salesperson type considered in the evaluations of the respondents. Most of the respondents considered “over-the-counter salespeople” in their evaluations. The second group considered is “outside salespeople”. A small percent of the sample considered “peddlers”. The reason why the total number of respondents in this question is far lower than the actual sample size is that some of the respondents gave more than one answer in “other” choice, and these answers were eliminated.

**“take in Table II”**

### **3.2.3. Salespeople Influence on Purchasing Decisions of the Respondents**

Table III gives the frequency distribution and mean value of agreement on the statement that the salespeople have influence on their purchasing decision. Almost half of (49,8 %) the respondents are indifferent about the influence of the salespeople. Approximately quarter of the sample agrees that salespeople have (29,3 %) influence on their purchasing decision, while 20,8 % of the respondents do not agree that the salespeople have influence. The mean value shows that in general, the respondents are indifferent about the influence of the salespeople.

**“take in Table III”**

### **3.2.4. Attitudes towards Salespeople**

The mean values of the statements are given in Table IV. The respondents evaluated salespeople the highest in being “talkative” and as “a representative of the firm”. Also they rated salespeople high in being “good at personal relations”, being “friendly”, “patient” and “knowing the needs of the customers”,

respectively. In general, the personality traits of salespeople were evaluated positively. On the contrary, salespeople got the lowest ratings on “not being insistent“, “not only aiming to sell”, “not disturbing customers with their sales talk”, and “giving importance to customer needs and wants”, respectively. These results point out that even though salespeople know the needs and wants of the customers, they do not give importance to them. Besides, they are insistent, sales-oriented and tend to disturb customers.

**“take in Table IV”**

### **3.2.5. Attitude Differences with Respect to Salespeople Type**

All statements except “being patient” and “not re-visiting where they are not welcomed” differ significantly with respect to salesperson type (see Table V). In other words, mean values related with over-the-counter salesperson, outside salesperson, and peddlers differ from each other significantly.

Outside salespeople are evaluated as the most insistent, while over-the-counter salespeople and peddlers follow them, respectively. Over-the-counter salespeople are found to give more importance to their customers’ needs than outside salespeople and peddlers. Outside salespeople are found to be the most disturbing with their sales talk followed by over the-counter salespeople and peddlers, respectively. Peddlers are perceived to be the least educated on their field followed by over-the-counter and outside salespeople. Over-the-counter salespeople are most successful on forming long-term relationships with their customers, while outside salespeople are the least successful. Outside and over-the-counter salespeople are found to represent their firms better than peddlers.

**“take in Table V”**

### **3.2.6. Types of Salespeople and Their Influence on Purchasing Decision**

Respondents' ideas about the influence of salespeople on the purchasing decision differ with respect to the salesperson type considered (see Table VI). In other words, the mean evaluations about how much the respondents agree that salespeople affect their purchasing decision differs significantly with respect to salesperson type.

Respondents who considered outside salespeople in their evaluations agree more with the statement that the salespeople have influence on their purchasing decision while those who consider peddlers and over-the-counter salespeople agree less, respectively.

**“take in Table VI”**

### **3.2.7. Relationship between Attitudes and Influence of Salespeople on Purchasing Decision**

There is a positive and significant relationship between all the attitude statements and degree of agreement about the influence of salespeople on the purchasing decision (see Table VII). This means that if salespeople are perceived to have positive attributes, this will increase their influence on the purchasing decision of the respondents.

**“take in Table VII”**

## **4. CONCLUSIONS AND IMPLICATIONS**

One of the objectives of the study was to determine the attitudes of the sample towards salespeople. The attitude scale was developed by the researchers and found to be valid and reliable. The results of the study indicate that the respondents perceive salespeople as very talkative, representative of their firms,

good at personal relations and friendly. However, they are insistent, sales-oriented, disturbing and they do not give importance to customers' needs and wants.

These ratings change with respect to the salesperson type. Over-the-counter salespeople are generally perceived more favorably than outside salespeople and peddlers. It could also result from the fact that interactions with outside salespeople are unsolicited, whereas interactions with over-the-counter salespeople typically are a result of customers' own initiative. In addition, deception of Turkish consumers by outside salespeople affected their attitudes for this type of salespeople negatively.

Peddlers are found more disturbing than over-the-counter salespeople with their sales talk. On the other hand, outside salespeople are perceived as more talkative and more educated in their field than over-the-counter salespeople. In addition, respondents were almost indifferent about the influence of salespeople on their purchasing decision. Just like the case in attitudes, salesperson type is found to have significant impact on the evaluation of this influence. Outside salespeople have the greatest influence followed by peddlers and over-the-counter salespeople, respectively.

Attitudes towards salespeople and respondents' perception about the influence of the salesperson on the purchasing decision are found to have significant positive relationship. In other words, if the consumer holds a positive attitude towards a salesperson, he tends to be affected from that salesperson more.

The results of the study have several practical implications both for domestic and foreign firms, which operate in the Turkish market as well as for salespeople and sales managers. The results of the study indicate that generally speaking, salespeople are perceived to have good communication and personal relations skills while they are poor in their personality traits. More attention should be

given to the selection of outside salespeople regarding their personalities. Also education should be given to develop their notion of customer-orientation. Peddlers should try to develop their communication skills and try to form longer relations with their existing customers. Firms and sales managers should select more persuasive over-the-counter salespeople and should try to develop their persuasive skills through education.

#### **4.1. Limitations and Directions for Future Research**

One of the limitations of the study is related with the sampling. Time and money constraints limited the study to be applied only in İzmir, the third largest city of Turkey. This restricts the generalizability of our findings to Turkish consumers.

Another limitation extends from the fact that the attitude measurement items were taken from other studies and developed by the researchers. Even though the measurement was proven to be reliable and valid, future research should continue to test the reliability and validity of the scale by adding new items and deleting some others.

Although over-the-counter salespeople got the highest rating on attitudes, they had the least impact on purchasing decision. This dilemma can be searched in the future. Influence of salesperson type on the relationship between attitudes and salesperson influence on purchasing decision should be investigated.

Besides, the same study can be conducted considering only one type of salesperson to determine how consumer's experience with the salesperson (how frequently they meet over-the-counter salespeople, outside salespeople or peddlers?), respondent demographics, sectoral differences (service-manufacturing), and product type (complex, needs demonstration, needs services, etc.) affect the attitudes of the consumers and salesperson's perceived degree of influence on purchasing decision.

## REFERENCES

- Anderson, R.E., Hair, J.F. & Bush, A.J. (1992), **Professional Sales Management**, McGraw-Hill, Singapore, 2<sup>nd</sup> ed.
- Arpacı, T., D.Y. Ayhan, E. Böge, D. Tuncer ve M.M. Üner (1992). **Pazarlama**. Gazi Yayınları. Ankara.
- Bernstein, H.R. (1969), “How to Recruit Good Salesmen”, in *Readings in Sales Management*, H.W. Boyd & R.T. Davis eds. Richard D. Irwin, Inc. Homewood Il., pp. 305-316.
- Bruce, D. (1988), “Recruiting Successful Salespeople”, in *Sales Management Handbook*, ; P. Forsyth, ed., Gower, Aldershot, UK, pp. 149-156
- Butler, C. (1996), “Why The Bad Rap?”, *Sales and Marketing Management*, Vol. 148 Issue 6, pp. 58-67.
- Canfield, B.R. (1961): **Sales Administration: Principles and Problems**, 4. ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Cemalcılar, İ. (1995), **Pazarlama Yönetimi**. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, No: 473, Eskişehir.
- DeLonzier, M. W. (1976), **The Marketing Communication Process**, McGraw-Hill Book Co., New York.
- Dolen, W.V., Lemmink, J., Ruyter, K. & Jong, A. (2002), “Customer-Sales Employee Encounters Dyadic Perspective, *Journal of Retailing*, Vol.78, No.4, pp.265-279.
- Doney, P.M.& Cannon, J.P.; (1997); “An Examination of the Nature of Trust in Buyer Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 61, p.35-51
- Dorsch, M. J. Swanson, S. R. & Kelley, S. W.; (1998); “The Role of Relationship Quality in the Stratifications of Vendors as Perceived by Customer”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26, No.2, pp.128-142

- Dubinsky, A.J. & Jolson, M. A. (1991), "A Cross-National Investigation Of Industrial Salespeople's Ethical Perceptions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22 Issue 4, pp. 651-671.
- Dwyer, R., Schurr, P & Oh, S. (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 51, April, pp. 11-27.
- Futrell, C. (1988), **Fundamentals of Selling**, Irwin, Illinois, 2<sup>nd</sup> ed.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. & Kumar, N., (1998); "Generalisations About Trust in Marketing Channels Relationships Using Meta Analysis," *International Journal of Research in Marketing*, Vol.15, pp. 223-248.
- Gilliam, A. (1982), **The Principles and Practice of Selling**, Heinemann Ltd, London.
- Gillis, C., Pitt, L., Robson, M.J. & Berthon, P. (1998), "Communication In The Salesperson/Customer Dyad: An Empirical Investigation", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 16, No.2, pp.100-106.
- Greenberg, J. & Greenberg, H. (1983), "The Personality Of A Top Salesperson", *Nation's Business*, Vol.71 Issue 12, December, pp. 30-31.
- Guenzi, P. (2002), "Sales Force Activities And Customer Trust" *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, No:7-8, September, pp. 749-778.
- Gürdal, S. (1990), **Satış Gücü Yönetimi**, Yeni Asya Yayınları, İstanbul.
- Jobber, D. & Lancaster, G. (2003), **Selling and Sales Management**, Prentice Hall, USA.
- Keenan, W. (1993); "Measuring Skills to Improve Performance", **Sales and Marketing Management**, Vol 145 (Nov.), pp.29-30
- Kılıkış, Yıldırım (1977), **Pazarlama, Satış, Satıcılık**, İstanbul: Arpaz Matbaacılık.
- Kotler, P. & Armstrong, G (2001), **Principles of Marketing**, Prentice Hall, USA, 9<sup>th</sup> ed.

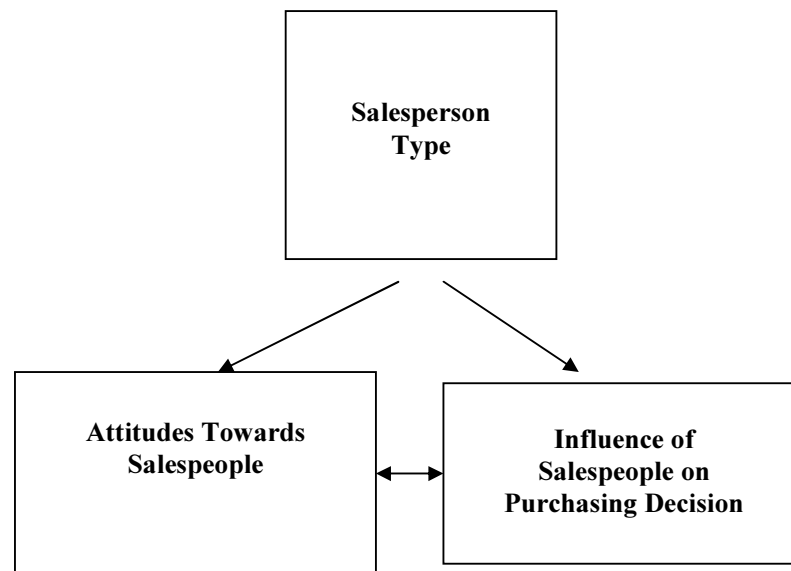


- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970), "Determining The Sample Size for Research Activities," *Educational and Psychological Measurement*, Vol.30, pp. 607-610.
- Lancaster, Jobber (1994); **Selling and Sales Management**, 3. ed., Pitman Pub. London.
- Langerak, F.(2001), "Effect of Market Orientation on The Behaviours of Salespersons and Purchasers, Channel Relationships and Performance of Manufacturers" *International Journal Of Research in Marketing*. Vol.18 , p. 221-234.
- Lawlor, J. (1995), "Highly Classified: Hiring Top Salespeople May Be a Manager's Most Important Responsibility," *Sales and Marketing Management*, Vol.147, No.3, pp.75-78.
- Ligos, M. (2001), "Does Image Matter", *Sales and Marketing Management*, Vol. 153 Issue 3., March, pp. 52-59.
- Lockeman, B.D. & Hallaq, J.H. (1982), "Who Are Successful Salespeople?", *Academy of Marketing Science Journal*, Vol.10 Issue 4, Fall, pp. 457-472.
- Mathews, B.P. & T. Redman, (2001), "Recruiting the Wrong Salespeople: Are the Jobs to Blame" *Industrial Marketing Management* V. 30, No 7, October, p.541-550
- Mayer, D.,& Greenberg , H. M., (1964): "What Makes a Good Salesman?", *Harvard Business Review*, July-August, pp.119-125
- McCarty E. J. & Perreault, W. D. (1994), **Essentials of Marketing: A Global Managerial Approach**, Irwin, Illinois. 6<sup>th</sup> ed.
- Michell, P. Reast, J. & Linch,J. (1998), "Exploring the Foundations of Trust," *Journal Of Marketing Management*, Vol.14, pp.159-172.
- Mucuk, I. (2001). **Pazarlama İlkeleri**. Türkmen Kitabevi. İstanbul.
- \_\_\_\_\_ (1998), **Pazarlama İlkeleri ve Örnek Olaylar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 9<sup>th</sup> ed.

- Nunnally, J. (1967), **Psychometric Theory**, Mc-Graw-Hill, New York.
- Odabaşı, Y. & Barış, G. (2002), **Tüketici Davranışı**, MediaCat Kitapları, İstanbul.
- \_\_\_\_\_ & Oyman, M. (2001), **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, Kapital Medya, İstanbul.
- Official Journal** (24.12.2004), Municipality Code, Code Number: 5272, Article: 15/m.
- \_\_\_\_\_ (9.7.1956), Turkish Commercial Code, Code Number: 6762, Article 17.
- \_\_\_\_\_ (06.05.1930), Code of Public Health and Hygiene, Code Number: 1593, Article 194-195.
- Plank, R.E. & Greene, J.N. (1996), "Personal Construct Psychology And Personnel Selling Performance" *European Journal of Marketing*, Vol. 30 Issue 7, pp. 25-51.
- Price, L., Arnould, E. & Deibler, S. (1995), "Consumers' Emotional Responses To Service Encounters: The Influence Of The Service Provider," *International Journal Of Service Industry Management*, Vol.6, No.1, pp.34-63.
- Rasmusson, E. (1999), "The 10 Traits Of Top Salespeople", *Sales & Marketing Management*, Vol. 151 Issue 8, August, pp. 34-38.
- Ray, M.L. (1982), **Advertising and Communication Management**, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Roman, S. (2003), "The Impact Of Ethical Sales Behavior On Customer Satisfaction, Trust And Loyalty To The Company: An Empirical Study In The Financial Services Industry", *Journal of Marketing Management*, Vol. 19 No. 9-10, November, pp. 915-939.
- Roscoe, J.T. (1975), **Fundamental Research Statistics for the Behavioral Sciences**, New York: Holt, Rinehart and Winston Inc.

- Russell, F.A., Beach, F.H. & Buskirk, R.H. (1974), **Textbook of Salesmanship**, McGraw-Hill Book Company, New York, 9<sup>th</sup> ed.
- Sharma, A., N., Tzokoas, M. S. & Kyziridas, P. (1999) “Antecedents And Consequences Of Relationship Marketing- Insights From Business Service People”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, pp. 601-611.
- Siminitras, A.C, Lancaster, G.A. & Cadogan, J.W. (1994), “Perceptions And Attitudes Of Salespeople Towards The Overall Sales Job And The Work Itself” *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 9 Issue 7-8, pp. 3-11.
- Stanton, W.J. (1981), **Fundamentals of Marketing**, McGraw-Hill Kogakuska Ltd., Tokyo, 6<sup>th</sup> ed.
- Tadepalli, R. (1995), “Measuring Customer Orientation Of A Salesperson: Modifications Of The SOCO Scale,” *Psychology and Marketing*, Vol. 12 Issue 3, May, pp. 177-188.
- Tek, B. (1997), Pazarlama ilkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları. Cem Ofset Matbaacılık. İstanbul.
- Torlak, Ö. (2003), “Pazar Bilgisini Paylaşmada Satış Elemanlarının Kişilik Özelliklerinin Rolü Üzerine Bir Araştırma”, Available (IEEE August 6, 2003) [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=176](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=176)
- Weitz, B.A. & Bradford, K.D. (1985) “Gaining Customer Trust: A Conceptual Guide For Salesperson”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 39-48.
- “What do good salespeople have in common?” (1984), *Training*, Vol. 21 Issue 12, December, p. 21.
- Williams, A.J. & Seminerio, J. (1985), “What buyers like from salesmen,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 14 No. 2, May, pp.75-79.
- Winsted, K.F. (1997), “The Service Encounter In Two Cultures: A Behavioural Perspective,” *Journal Of Retailing*, Vol.73, No.3, pp.337-360.

Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (2000), **Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm**, McGraw-Hill, New York, 2<sup>nd</sup> ed.



---

**Figure 1: Research Model**

**TABLE I Sample Demographics**

<b>GENDER</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>MONTHLY INCOME</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Female	361	49,9	Low	114	15,8
Male	362	50,1	Middle	532	73,6
<b>Total</b>	<b>723</b>	<b>100,0</b>	High	77	10,7
<b>MARITAL STATUS</b>			<b>Total</b>	<b>723</b>	<b>100,0</b>
Married	371	51,3	<b>OCCUPATION</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Single	352	48,7	Student	130	18,6
<b>Total</b>	<b>723</b>	<b>100,0</b>	Technical Employee	46	6,6
<b>AGE</b>			Retired	66	9,4
17 and below	20	2,8	Teachers	63	9,0
18-25	242	33,5	Worker	30	4,3
26-35	182	25,2	Health official	37	5,3
36-45	130	18,0	Accountant	33	4,7
46-55	94	13,0	Self Employed	101	14,4
56 and above	55	7,6	Civil Servant	37	5,3
<b>Total</b>	<b>723</b>	<b>100,0</b>	Housewife	59	8,4
<b>EDUCATION</b>			Marketing-PR. Officials	34	4,9
Illiterate	8	1,1	Unemployed	23	3,3
Literate	21	2,9	Other (*)	40	5,7
Primary School	41	5,7	<b>Total</b>	<b>699</b>	<b>100,0</b>
High School	358	49,5			
University	268	37,1			
Post Graduate	27	3,7			
<b>Total</b>	<b>723</b>	<b>100,0</b>			

- Other: Journalist, archeologist, consultant, chemist, inspector, lawyer, soldier, artist, manager.

**TABLE II**  
**Type of Salespeople Considered In Evaluation**

<b>SALESPERSON TYPE</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Over-the-counter salesperson	309	47,5
Door-to-door salesperson	285	43,8
Peddler	57	8,7
<b>TOTAL</b>	<b>651</b>	<b>100,0</b>

**TABLE III**  
**Salespeople Influence on Purchasing Decisions of the Respondents**

<b>Agreement about the influence of salespeople</b>	<b>Strongly agree</b>	<b>Agree</b>	<b>Neither agree, nor disagree</b>	<b>Disagree</b>	<b>Strongly disagree</b>	<b>Total</b>	<b>Mean(*)</b>	<b>s.d.</b>
<b>n</b>	43	169	360	95	56	<b>723</b>	3,0664	,9538
<b>%</b>	5,9	23,4	49,8	13,1	7,7	<b>100,0</b>		

- 1= Strongly disagree, 5= Strongly agree

**TABLE IV**  
**Mean Values of the Attitudes of the Respondents towards Salespeople**

STATEMENTS	Mean	s.d
They are honest	3,0941	1,1162
They are not insistent	1,9129	1,1100
They are reliable	3,1314	1,8423
They are serious	2,8575	1,3368
They give importance to customer needs and wants	2,5781	1,2937
They do not only aim to sell	2,1784	1,2309
They sell without speaking ill of their competitors	2,9544	1,0911
They do not disturb customers with their sales talk	2,4910	1,2864
They do not re-visit where they are not welcomed	3,2891	1,0583
They are patient	3,6667	1,3329
They are good at personal relations	3,9710	1,0891
They are educated in their field	3,1549	1,3024
They transmit customer complaints to the firm	3,2697	1,3564
They are talkative	4,2918	,8787
They know the needs of their customer	3,5740	1,1132
They form long term relations with their customer	3,1079	1,1175
They are friendly	3,7123	,9834
They have a smooth family life	3,1978	,9581
They represent the firm	4,0014	1,0467
<b>TOTAL</b>	3,1808	0,5629

**TABLE V**  
**Differences in Attitudes With Respect To Salesperson Type (Anova Test)**

STATEMENTS	OVER-THE-COUNTER(n=309)		OUTSIDE (n=285)		PEDDLER (n=57)		F
	Mean	s.d.	Mean	s.d.	Mean	s.d.	
They are honest	3,2395	1,1170	2,9123	1,0661	3,0175	1,2025	6,616***
They are not insistent	2,0356	1,1546	1,6491	,9511	2,1579	1,1921	11,739***
They are reliable	3,3139	2,5915	2,8737	,9105	3,0702	,9610	3,959**
They are serious	3,0162	1,4759	2,6246	1,1791	2,8596	1,1563	6,473***
They give importance to customer needs and wants	2,7638	1,2890	2,3614	1,2585	2,3158	1,2270	8,482***
They do not only aim to sell	2,3107	1,2615	2,0175	1,1999	2,0702	1,1158	4,434**
They sell without speaking ill of their competitors	3,0259	1,1016	2,8175	1,0689	2,9298	1,0667	2,737*
They do not disturb customers with their sales talk	2,6278	1,2512	2,2000	1,2213	2,7895	1,3328	11,003***
They do not re-visit where they are not welcomed	3,3172	1,0239	3,3018	1,0975	3,1053	1,0121	,991



TABLE V (Continued)

STATEMENTS	OVER-THE-COUNTER(n=309)		OUTSIDE (n=285)		PEDDLER (n=57)		F
	Mean	s.d.	Mean	s.d.	Mean	s.d.	
They are patient	3,7540	1,3330	3,6316	1,3457	3,6667	1,3002	,635
They are good at personal relations	4,0097	1,0644	3,9789	1,0712	3,6491	1,2025	2,727*
They are educated in their field	3,1294	1,2777	3,270223	1,2730	2,4561	1,2966	9,648***
They transmit customer complaints to the firm	3,3981	1,3557	3,1123	1,3380	3,0175	1,3822	4,166**
They are talkative	4,3204	,8590	4,3439	,7879	3,9298	1,1317	5,780***
They know the needs of their customer	3,6375	1,1070	3,5333	1,0957	3,1053	1,0968	5,652***
They form long term relations with their customer	3,2557	1,1206	2,8316	1,0276	3,0702	1,1931	11,279***
They are friendly	3,7799	,9820	3,6561	,9970	3,4386	,9452	3,298**
They have a smooth family life	3,3139	1,0041	3,1158	,8944	3,0000	,9063	4,613**
They represent the firm	4,0356	1,0171	4,0316	1,0221	3,2105	1,2062	16,387***
<b>TOTAL</b>	<b>3,2781</b>	<b>0,5697</b>	<b>3,0665</b>	<b>0,5295</b>	<b>2,9926</b>	<b>0,4561</b>	<b>14,237***</b>

\* p≤0,10

\*\* p≤0,05

\*\*\* p≤0,01

**TABLE VI**  
**Influence of Different Types of Salespeople on Purchasing Decision (Anova Test)**

<b>SALESPERSON TYPE</b>	<b>n</b>	<b>Mean</b>	<b>s.d.</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
In store	309	2,7799	,8919	10,476	,000 ***
Outside	285	3,1228	,9544		
Peddler	57	2,8596	,9149		
<b>Total</b>	<b>651</b>	<b>2,9370</b>	<b>,9351</b>		

\*  $p \leq 0,10$     \*\*  $p \leq 0,05$     \*\*\*  $p \leq 0,01$

**TABLE VII**  
**Relationship between Attitudes towards Salespeople and Salespeople's**  
**Influence on Purchasing Decision (Correlation Analysis)**

<b>STATEMENTS</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
They are honest	,159	,000***
They are not insistent	,081	,014**
They are reliable	,053	,079*
They are serious	,144	,000***
They give importance to customer needs and wants	,126	,000***
They do not only aim to sell	,110	,001***
They sell without speaking ill of their competitors	,117	,001 ***
They do not disturb customers with their sales talk	,150	,000 ***
They do not re-visit where they are not welcomed	,066	,038**
They are patient	,048	,099*
They are good at personal relations	,057	,064*
They are educated in their field	,093	,006***
They transmit customer complaints to the firm	,168	,000***
They are talkative	,083	,013**
They know the needs of their customer	,179	,000***
They form long term relations with their customer	,209	,000***
They are friendly	,168	,000***
They have a smooth family life	,104	,003***
They represent the firm	,140	,000 ***
<b>TOTAL</b>	<b>,247</b>	<b>,000***</b>

\*  $p \leq 0,10$       \*\*  $p \leq 0,05$       \*\*\*  $p \leq 0,01$

**İKTİSADİ ve İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ İLE  
MÜHENDİSLİK FAKÜLTESİ ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK  
TARZINA İLİŞKİN EĞİLİMLERİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ VE  
ÇORUM ÖRNEĞİ**

**ÖZET**

Günümüzün rekabet koşullarında liderlik giderek önem kazanmaktadır. Zira, Sadece verimliliğe ve mevcudu sürdürmeye endeksli klasik yönetici anlayışı ile, rekabet, değişim ve belirsizlik ortamında ayakta kalmak pek mümkün görünmemektedir. Çalışanları ikna eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan, onları motive eden ve değişime hazırlayan liderler örgütlerinde etkinliği sağlayabilir ve örgütsel sinerjiyi oluşturabilirler. Geleceğin sanayi kuruluşlarının yöneticileri olacak olan işletme ve mühendislik öğrencilerini liderlik potansiyellerinin ve tarzlarının belirlenmesi, onları eğitimlerini düzenlenmesi açısından da önemlidir. İşte bu amaçlar, liderlik tarzı yaklaşımına yönelik araştırma Çorum bazında gerçekleştirilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Lider, Liderlik, Liderlik tarzı yaklaşımı ve geleceğin yöneticileri

**THE COMPARATIVE ANALYSIS OF THE LIDERSHIP MANNER  
APPROACH OF FACULTY OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE  
SCIENCES AND FACULTY OF ENGINEERING STUDENTS AND  
CORUM EXAMPLE**

**ABSTRACT**

Lidership gains importance continually in our time's competitive conditions. Because, it is impossible to stand with classical administrator understanding which is based only on productivity and stable continuity in an environment of competition, changing and indefiniteness. Only the liders which persuade their employees, have active communication with them, motivate them and prepare them for changing can obtain efficiency in their organizations and can constitute organizational synergy. Determination of lidership potentials and manners of the administrating and engineering students which will be the administrators of the future's industrial organizations is important also for the arrangement of their education. With this aim, a research directed to lidership manner approach is realized in Corum bases.

**Keywords:** Lider, Lidership, Lidership manner approach and administrators of the future.

**İKTİSADİ ve İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ ÖĞRENCİLERİ İLE  
MÜHENDİSLİK FAKÜLTESİ ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK  
TARZINA İLİŞKİN EĞİLİMLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ  
ve ÇORUM ÖRNEĞİ**

İrfan ÇAĞLAR<sup>(\*)</sup>

**GİRİŞ**

Her alanda yaşanan hızlı değişim ve artan bilgi birikimi, işletmeleri ve çalışanları kısa sürede yetersiz hale getirmektedir. Bu gelişim, tüm işgörenlerin (yöneticiler dahil) bilgi edinimi, paylaşımı ve iletişimi sürecini sık sık yenilemelerine neden olmakta, yönetimin de bu süreci kolaylaştırıcı bir örgütsel yapı ve kültür oluşturmaya gereksinim duyurmaktadır. Kısacası, eski yönetim yapı ve anlayışına oranla günümüzün yönetim yapısı içerisinde liderliğin belirleyici rolü giderek ön plana çıkmaktadır(Kofman and Senge, 1993:5-23)

Çağımızı dönüştüren teknolojik değişim, küresel rekabet ve sık sık ortaya çıkan ekonomik belirsizlikler, bir yandan organizasyonların yaratıcılığını teşvik ederken, öte yandan da onları kendilerini yenileme ve geliştirme konularında yeni şeyler yapmaya yönlendirmektedir. Bu bağlamda liderliğin işlevi, örgütsel yenilenmeyi sağlayacak bir örgütsel kültür ve iklimi oluşturmak, çalışanları ödüllendirmek ve yenilik konusunda örgütsel güven ortamını sağlamak (Palman and Illies, 2004: 55) olmalıdır.

---

<sup>(\*)</sup> G.Ü.Çorum İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi(DoçDr.)

İşte liderliğin önemi burada ortaya çıkmaktadır. Klasik dönemde yönetici, örgütsel etkinliğin en önemli etkenlerinden birisi olarak kabul edilmekteydi. Oysa, günümüzde bu kabul değişmiş, yerini liderlik kavramına bırakmıştır. Aslında yönetici ile lider arasında bir takım benzerlikler ve bir o kadar da ayrıştıkları noktalar vardır. Yönetici, varolan koşullar altında örgütün en iyi sonucu üretmesine çalışırken, lider, örgütün değişime ayak uydurabilmesi için gerekli yenilik ve düzenlemeleri yaparak, organizasyona yeni bir vizyon kazandırmaya çalışır (Koçel, 2003: 586).

Günümüzün küresel rekabet koşullarında, bir süreci bilinen biçimi ile en iyi şekilde gerçekleştirmek yeterli olmamakta, aksine süreçleri yenileyerek, değiştirerek ve müşterinin istediği şekle dönüştürerek yapmak önemli olmaktadır. Hatta yeniliğin, değişimin ve müşteri tatmininin en az maliyetle, en az sürede ve en kaliteli bir şekilde sağlanması önem kazanmaktadır. Bu da örgütsel yapıda lider ve liderlik kavramını ön plana çıkarmaktadır.

Bu düşüncelerden hareketle, geleceğin sanayisinin yönetici ve liderlerini yetiştirmek durumunda olan iki farklı (idari ve mühendislik) okulun öğrencilerinde bir liderlik birikiminin ve tarzının olup olmadığı, şayet varsa bunun klasik anlamda bir yöneticilik tarzınımı, yoksa liderlik tarzınımı daha yatkın olduğu test edilmek istenmiştir. Bu amaçla, her iki okulda eşit sayıda öğrenci grubuna anket uygulanmıştır.

## **1.LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ**

Liderlik, üzerinde çok çalışılan ancak buna rağmen az anlaşılan konuların başında gelmektedir. Bu yüzden pek çok ve farklı tanımı ya da tanımları yapılmıştır. Bunlardan birkaç tanesi aşağıda gösterilmiştir.

Liderlik, yönlendirme, enerji verme ve bireyleri (çalışanları) liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlama sürecidir (Cook vd., 1997: 463).

Liderlik, önceden belirlenmiş sonuçlar doğrultusunda, başkalarındaki potansiyeli fark edebilme, yetenekleri, bilgiyi ve bir grubun kabiliyetlerini yönetebilme yeteneğidir (Lambert, 1998:89).

Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir (Werner, 1993:17).

Liderlik, bir gruptaki diğer kişileri etkileme, onları belli amaçlar etrafında toplayabilme ve belirlenen amaçları gerçekleştirmeleri için söz konusu kişileri harekete geçirme sürecidir (Paksoy, 2002:166).

Tanımların ortak noktaları; gönüllülük esasına uygun olarak çalışanların yönlendirilmesi, cesaretlendirilmesi, teşvik edilmesi, onların potansiyellerinin ve yaratıcılıklarının ortaya çıkartılması ve harekete geçirilmesi şeklinde sıralanabilir.

Bu ortak noktaları da içine alacak şekilde bir başka liderlik tanımı da şöyle yapılabilir. Liderlik; belirlenen vizyona uygun olarak, çalışanlar da örgütsel ve bireysel amaç birlikteliğini sağlama konusunda onları yönlendiren, teşvik eden, cesaretlendiren ve onları bir değişim ajanı haline getiren süreçler toplamıdır.



Etkin liderliğin temeli; organizasyonun misyonunu belirlemeye, tanımlamaya ve bunu apaçık bir biçimde ortaya koymaya dayanır. Bu bağlamda liderler hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eder ve bunların bozulmaması için gerekli önlemleri alır, uzlaşmaları sağlar. Bütün bunları yaparken de, evrenin tek hakimi olmadığını aklından çıkarmaz (Drucker, 1998: 130). Sonuçta liderlik bir insanı eylem, liderler de bu eylemleri gerçekleştiren insanlardır. Liderliğin en önemli misyonu, yönetimin etkinliğini artırmak için yönetme biçimini kolaylaştırmaktır. Bu da güven ortamının oluşturulması ve katılımcı bir örgütsel iklimin geliştirilmesiyle yakından ilgilidir. İşte liderlik bunun için önemlidir.

## **2.LİDERLİK-YÖNETİCİLİK AYRIMI**

Warren Bennis ve Burt Nanus, yöneticilikle-liderlik ayrımı konusuna farklı bir yorum getirmişlerdir. Onlara göre, yöneticiliğin anlamı, yerine getirmek, sorumluluk taşımak (üstlenmek) ve yürütmektir. Liderlik ise, etkilemek, yönlendirme konusunda rehberlik, etkin faaliyet ve görünüşdür (Paksoy, 2002: 167). Buna göre, örgütsel yapıda yöneticiler sisteme, denetime, belirlilik şartlarında hareket etmeye ve kurallara önem verirler. Liderler ise, yaygın bir iletişim, fikir üretimi ve bunların eyleme dönüşmesiyle ilgilendirler. Bu ayrıma göre, mevcudu sürdürene yönetici, ama bir değişimi başaran, değişimi harekete geçirene lider denir (Kavrakoğlu, 2001: 137).

Gelinen bu noktada liderlik yöneticiliğin önüne geçmektedir. Örgütsel yapıların yönetiminde liderliğin önem kazanması, geçmişteki şirket hiyerarşisinin ve paternalizmin reddedilmesi anlamına gelmektedir. Bunun nedeni de, liderliğin önemli fonksiyonlarından biri olarak kabul edilen yetkilendirmenin örgütsel enerjiyi artırmasıdır. Çalışanlara kişisel öğrenim ve

keşif sürecine mesai sırasında enerji yaratma olanağı verildiğinde, üretkenlik, kalite ve etkinlik muazzam bir artış göstermektedir. Düzleşen yönetim, liderleri müşteri ve çalışanlara yaklaştırmaktadır. Bu anlamdaki işgören-lider ortaklığı ise, örgütsel ve bireysel enerjiyi iki katına çıkarmaktadır (James, 1997: 200).

Görünen o ki, küresel rekabet ortamında, yönetsel etkinlik artık klasik anlamdaki yöneticilik tarzıyla sağlanamamaktadır. Etkinlik büyük oranda liderliğe ve hatta akıllı liderlik sürecine gereksinim duyurmaktadır. Çünkü akıllı liderler; çalışanlarıyla güvene dayalı ilişkiler kurabilecek, onların güvenini kazanabilecek, çalışanlarından gelecek geri bildirimini destekleyecek, eleştiriyi hoşgörü ile karşılayıp gereğini yerine getirebilecek ve değişimi kolaylaştırabilecek elemanlardır (Buzan vd., 2000: 154).

Günümüzün ve geleceğin örgütlerinin yönetimi daha fazla miktarda liderliğe, ama daha az miktarda da yöneticiliğe ihtiyaç duyacaktır. Özellikle geleceğin yönetiminin şekillenmesinde büyük katkıları olacak liderler; gelişmeye ve öğrenmeye kendilerini adanmış, karar verme yeteneği kadar arabuluculuk becerisine de sahip, sosyal mühendislikte uzman kişiler olmak zorundadır (Johnson, 1996: 54). Bu liderlerin görevi, amaçlara ilişkin görüş birlikteliği sağlayarak, çalışanları bu ortak akıl etrafında örgütlemek ve oluşan ortak akıllı harekete geçirmektir (Drucker, 2000: 113).

Artık örgütler; yukarıda ifade edilen hususlar çerçevesinde, sadece görevine endeksli yöneticilerle değil, aynı zamanda liderlik yeteneğini ön plana çıkaran, entelektüel sermaye ye daha fazla önem veren, toplumun beklentilerini daha iyi tahmin edip, örgütünü buna göre yeniden yapılandırmada cesur davranan liderlerle çalışmak durumundadırlar.

### 3.LİDERLİKLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Liderlikle ilgili yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve yeni yaklaşımlar olmak üzere dört grupta toplamak mümkündür.

#### 3.1.Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşım, Liderlik = f (lider, özleyiciler, koşullar) denklemindeki, lider ve onun özellikleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu yaklaşıma göre, bir grupta bir kişinin lider olması için gruptaki diğer kişilerden farklı bir takım özelliklere sahip olması gerekir. çünkü, liderin sahip olduğu özellikler önderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir (Koçel, 2003: 587).

7500 kişi üzerinde yapılan ve “yöneticilerde ne gibi özellikler ararsınız?” sorusuna alınan cevaplarda, beş özelliğin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu özellikler; dürüstlük, işinin ehli olmak, ileri görüşlülük, ilham vericilik ve güvenilirlik şeklinde sıralanabilir.bunlara ek olarak; açık fikirlilik, katılımcılık,zeka ve cesaret gibi nitelikler de ağırlıkla üzerinde durulan diğer özellikler olarak ortaya çıkmaktadır (Carrel vd., 1997:463).

Özellikler yaklaşımıyla ilgili çalışmaların ortaya koyduğu ve lideri ya da liderliği algılamamıza katkı sağlayacağına inanılan özelliklerin çoğunun aynı anda bir kişide bulunmasının mümkün olmaması ve bu özelliklerin kolaylıkla ölçülememesi, liderlikle ilgili başka arayışları üretmiştir.

### **3.2. Davranışsal Yaklaşım**

Davranışsal yaklaşımın ana fikri, liderleri etkin ve başarılı kılan husus, liderin kişisel özellikleri değil, onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlarıdır. Bu bağlamda; liderin astları ile iletişim biçimi, yetki devri konusundaki tavrı, planlama ve denetim yaklaşımı, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışları liderin etkinliğini belirleyen davranışlar olarak kabul edilmiştir (Owens, 1976:226).

Davranışların liderlik tarzını belirlemesi ile ilgili olarak pek çok araştırma yapılmıştır. Örneğin; Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan State üniversitesi Çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetim Biçimi Ölçeği sayılabilir. Bütün bu çalışmaların ortak noktası, liderlerin liderlik davranışını ortaya koyarken iki şeyi önemsedikleridir ki, bunlar; "işe yönelik olma" ve "kişiye yönelik olma" boyutlarıdır (Paksoy, 2002: 171). Uzun vadede "kişiye yönelik olma" boyutunun etkinliği sağlamada daha önemli olduğu ifade edilmiştir.

### **3.3. Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsallık yaklaşımı, liderlik denkleminin üçüncü değişkeni olan "koşullar" faktörü üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşımın temel varsayımı, değişik durumların (koşulların) değişik önderlik tarzlarını gerektirdiği düşüncesine dayanmaktadır. Bu yüzden, liderlik olayını açıklamaya çalışan bu teori "koşullar" değişkenini, modelinin bir parçası yapmak zorundadır (Gray and Starke, 1977: 65-77).

Durumsallık yaklaşımları arasında; Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Hersey-Blanchard Modeli, Yol-amaç Yaklaşımı, vb. sayılabilir (Paksoy, 2002:179). Bu yaklaşımların ortak noktası; görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olamayacağı, bazı durumlarda görev merkezli bir liderlik tarzını etkinliğe neden olabileceği gibi, bazı durumlar da da tersine ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceği şeklinde ifade edilebilir.

### **3.4.Liderlikte Yeni Yaklaşımlar**

Post-modern dönem olarak da ifade edilen, günümüz küresel rekabet ortamında, örgütlerin etkinliğini artırmak amacıyla pek çok yeni yönetim yaklaşımı üretilmiştir. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında kuşkusuz değişen koşulların katkısı olduğu gibi, değişen insan mentalitesinin de katkısı olmuştur. Daha donanımlı, çevresiyle daha ilgili ve özgürlükçü dünya görüşü ile insan unsuru, kendisini sınırlayan, belirleyen ve şekillendiren yönetim kalıplarını zorlamaya başlamıştır.

Bu ve benzeri gelişmeler, liderlik yaklaşımlarının yeniden ele alınmasını ve yeniden yorumlanmasını zorunlu hale getirmiştir. Böylece liderlikte; karizmatik, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları günümüz çerçevesinde ön plana çıkmıştır. Karizmatik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ve liderin performansı; örgüt tipi, liderin örgüt hiyerarşisindeki düzeyi ve izleyicilerin uzaklığı, performans değerlendirme ölçütü, örgütün çevre, yapı, teknoloji ve görev özellikleri, kriz, örgütün yaşam eğrisine göre bulunduğu aşama, örgütün esas faaliyetlerinde sınır birimlerin egemen olması, ulusal ve örgütsel kültür gibi çok çeşitli durumsal faktörler tarafından etkilenmektedir (Shamir, 2002: 285-301).

### **3.4.1.Karizmatik Liderlik Yaklaşımı**

karizma, bilindiği gibi çekiciliği (attractiveness), ifade etmektedir (Koçel, 2003: 605). Karizmatik lider ise, izleyicilerin değer, hedef ve ihtiyaçlarında değişiklik oluşturan kişidir (Paksoy, 2002:192). Karizmatik liderlerin özellikleri; planlama, gerçekleştirme, heyecanlandırıcı bir vizyona sahip olma, yaptıkları ile örnek olma, ait olduğu heyecan, coşku ve enerji ile diğerlerini motive etmek şeklinde sıralanabilir (Carrel vd., 1997: 469-470). Karizmatik lider, belirtilen özelliklerini kullanarak, başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. Aynı zamanda karizmatik lider, sahip olduğu özellikleriyle izleyicilerini üstün performans göstermeye sevk eder.

### **3.4.2.Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı**

Etkileşimci liderlik tepkiseldir ve temelde varolan konu ve sorunlara yöneliktir. Etkili bir etkileşimci lider, karşılıklı alış verişe önem verdiği için her zaman durumsal faktörleri ve değişen durumlarda izleyicilerin beklentilerini doğru olarak tanımlamaya çalışır. Böylece, her zaman kişileri güdüleyen alış verişler yaparak izleyicilerini etkilemeye ve onları motive etmeye özen gösterir (Kuhnert and Lewis, 2004: 648-657).

Bu çerçevede etkileşimci lider, çalışanların görevlerini ve rollerini tanımlar ve yapıyı oluşturma yoluna gider. Amaçlara ulaşma noktasında çalışanlara yardımcı olur, onlara geri bildirimde bulunur ve onları ödüllendirir. Amaca ulaşamaması durumunda ise, belli yaptırımlara başvurur. Kısacası, çalışanların çabaları amaca ulaşma açısından değerlendirmeye tabi tutulur (Daft, 2000: 497). Etkileşimci lider, biraz gelenekçi bir yapıya sahiptir (Charlisle, 1987:478).

Örgütsel sorunların tanımlanmasında, yapılandırmasında ve çözümünde liderin önemli rolü vardır.sorunların çözümüne yönelik farklı çözüm önerilerinin orta noktasının bulunmasında ve gerekli uzlaşının sağlanmasında da liderlik etkili bir yoldur. Bu durum, özellikle takım bazında çalışılan ortamlarda takımların ortaya koydukları farklı görüş ve önerilerin söz konusu olması durumunda önem kazanmaktadır. İşte böylesi ortamlarda etkileşimci liderler, soruna ait değişik bakış açılarının tartışılmasını desteklemeli ve takım elemanlarını tüm bu farklı bakış açılarının değişik altyapı ve deneyimlerden kaynaklandığını ve bunun makul ve uygun bir durum olabileceğini anlamalarını sağlamaya çalışmalıdır (Soşik vd., 2004:5).

Bunun adı, liderle izleyenlerin karşılıklı olarak birbirlerini etkilemeleridir. Pek çok araştırmacı, liderlerin kendisini takip edenleri hem direkt hem de dolaylı olarak etkilediklerini ifade etmişlerdir. Liderlerin direkt etkilemelerine, çalışanlarda oluşturulabilecek olan yüksek seviyeli motivasyon örnek gösterilebileceği gibi,dolaylı etkilemelerine de endişeye kapılmadan çalışanların kabul edebilecekleri yenilik ve değişiklikler gösterilebilir (Jung vd., 2003:526). Etkileşimci liderlik bir nevi pozitif enerji alış verişidir. Lider izleyicilerine motivasyon sağlarken, izleyicilerin başarılarından da pozitif enerji alır.

### **3.4.3.Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı**

günümüzün küresel rekabet ortamında ve değişen çevresinde örgütler, davranışsal liderlik formundan farklı olarak, dönüştürücü liderlik formuyla karşı karşıya gelmektedirler (Gupta vd., 2004: 242). Zira gelinen bu noktada, müşteriler üretilen mal ve hizmetlerin kalite spesifikasyonları ve fiyatları konusunda daha fazla bilgi talebinde bulunmaktadırlar. Pazar alanındaki bu

gelişmeler, işletmelerin verimliliği ve etkinliği üzerinde baskı oluşturmakta ve onların ürün ve hizmet süreçlerini yenilemelerine katkı sağlayarak yaratıcılıklarını artırmalarına neden olmaktadır (Jung vd., 2003: 526).

Öte yandan, dönüştürücü liderler, örgütsel yapı ve unsurlarını yarış halinde tutarak yeteneklerini sürdürme ve geliştirme olanağını elde ederler (Scandura and Williams, 2004:1-2). Bütün bunların gerçekleşmesine direkt olarak katkı sağlayan dönüştürücü liderlerin fonksiyonlarını; çalışanları katılımcılık anlayışı içerisinde harekete geçirme, onları mobilize etme ve vizyon niteliğinde senaryolar üretme olarak sıralamak mümkündür (Grupta vd., 2004: 242).

Dönüştürücü lider, insanlararası ilişkileri geliştiren ve onların arasındaki iletişimi artıran bir kişiliğe sahiptir. Dönüştürücü lider, karşılıklı olarak empati olgusunu üreterek, insanların birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlar. Aynı zamanda dönüştürücü lider; esinlenme, zihinsel uyarı ve çalıştırıcılık gibi koruma, öğretme ve danışmanlık gibi değerleri yönettikleri insanlara öğretir ve onların gelişmelerine olanak sağlar (Soşık vd., 2004:5).

Organizasyonun kültür ve iklimini oluşturan, yenilikleri destekleme anlayışını geliştiren, çalışanların çalışmalarını değerlendiren, onları ödüllendirerek motive eden (Palmon vd., 2004: 55-56) dönüştürücü liderin özelliklerini; karizma, ilham, zeka ve bireysel değerlendirme şeklinde ifade etmek mümkündür (Robbins, 1998: 374). Ek olarak dönüştürücü liderler; cesaret sahibi, astlarına güvenen, yaşam boyu öğrenmeyi kendine ilke edinmiş, belirsizlik ve güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip kişilerdir. Bunlar işletmelerde kendilerini değişim görevlisi misyonuyla ifade ederler (Luthans, 1985: 285-286).



Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, çağın gerçekleri çerçevesinde, örgütün dinamiklerini harekete geçirebilme, değişimi okuyabilme, çalışanların birlikteliğini ve katılımcılığını sağlayabilme, örgütsel amaçlarla çalışanların amacını entegre etme ve örgütü öğrenen örgüt düzeyine çıkartabilme konusunda liderliğin çok önemli olduğunu vurgulamakta ve bütün bunların, yukarıda belirtilen özelliklere sahip dönüştürücü lider ve liderlikle mümkün olabileceğini düşünmektedir.

Dönüştürücü liderler bütün bu söylenenleri yapabilmek için, çalışanların yaratıcı düşüncelerini kullanarak ve çalışanların daha kolay katılabilecekleri basit yapılar kurarak bir örgütsel iklim oluşturabilirler. Bu konuyla ilgili en önemli örnek bir çok Japon firması tarafından kullanılan çalışan öneri sistemidir (Basadur, 2004:110). Sistemin özü, çalışanların yaratıcılıklarının geliştirilmesi ve onlar güvenildiği imajı verilerek verimliliğin artırılması esprisine dayanır.

#### **4.LİDERLİK TARZI ARAŞTIRMASI**

##### **4.1.Araştırmanın amacı, Kapsamı, Yöntemi ve Hipotezleri**

Çalışmanın amacı; idari bilimler ve mühendislik alanında eğitim gören ve gelecekte Türk işletmeciliğinin yönetici adayları olacak olan öğrencilerin liderlik tarzlarını, aldıkları eğitimin ve etkileşim içinde buldukları çevrenin etkileyip etkilemediği, şayet bir etkileme varsa bunun düzeyini tespit etmektir. Ayrıca, günümüzün küresel rekabet ortamının ortaya koyduğu gereksinimleri karşılama gücüne sahip olacağı düşünülen dönüştürücü liderlik yaklaşımına deneklerin ne oranda yakın ve yatkın olduklarının belirlenmesi de çalışmanın bir başka amacıdır.

Araştırmanın evreni, Çorum’da iki farklı okulda (iktisat ve mühendislik) öğrenim gören toplam 150 öğrenciden oluşmaktadır. Öğrencilerin anket sorularına cevap verebilmeleri için “belli bir birikime sahip olmaları gerekir” varsayımından hareketle, özellikle, son sınıf öğrencileri ankete tabi tutulmuşlardır. Anket uygulaması bire bir yapılışı için, anket geri dönüşüm oranı %100 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırma için 12 sorudan oluşan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket sorularının hazırlanmasında literatürden yararlanılmış, çalışma küçük çaplı bir pilot uygulaması ile çek edilmiştir.

Araştırmanın hipotezleri şöyledir:

H<sub>1</sub> : Cinsiyet ile liderlik tarzını belirleyen aynı unsurlar (Kurallar, kara verme, katılımcılık, yetki devri, iletişim, iş tatmini, motivasyon, kariyer geliştirme, değişim, grup olgusu ve denetim) arasında bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub> : Branş ile liderlik tarzını belirleyen unsurlar arasında bir ilişki vardır.

## **5.ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

Anket sorularının cevap dağılımları tablolarda gösterildiği gibi şekillenmiştir.

### *5.1.Öğrenci Adayların Cinsiyet İtibariyle Dağılımı*

Anket uygulamasına katılan öğrencilerin erkek-bayan itibariyle dağılımları tablo-1’de görüldüğü gibi gerçekleşmiştir.

**Tablo-1. Örgenci Adayların Cinsiyet Dağılımı**

Cinsiyet	Adet	Oran (%)
Bayan	30	20.0
Erkek	120	80.0
Toplam	150	100.0

Tablo dağılımına göre ankete katılan bayan öğrenci oranı %20, erkek öğrenci oranı ise %80'dir. Mühendislik alanında eğitim gören öğrencilerin erkek ağırlıklı olması bayan öğrencilerin oranını aşağıya çekmektedir.

#### **5.2.Öğrenci Adayların Meslek İtibariyle Dağılımı**

Ankete katılan öğrencilerin meslek ve branşları ile ilgili dağılımı tablo-2'de gösterildiği gibidir.

**Tablo-2. Öğrenci Adayların Meslek ve Branş Dağılımı**

Meslek ve Branş	Adet	Oran (%)
İşletmeci	75	50.0
Mühendis	75	50.0
Toplam	150	100.0

Tablo rakamlarına göre meslek (branş) dağılımı her iki meslek grubu için %50 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuç, bilinerek ve daha anlamlı doneler elde etmek için özellikle oluşturulmuştur.

### 5.3. Öğrenci Adayların Liderlik Tarzı İle İlgili Dağılımlar

Liderlik tarzının belirlenmesinde ölçüt olarak kullanılabilir unsurlarla ilgili dağılımlar cinsiyet ve meslek bağlamında karşılaştırmalı olarak aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi gerçekleşmiştir.

**Tablo-3. Öğrenci Adayların Liderlik Tarzı ile İlgili Dağılım**

Konular	İşletme		Mühendislik		Bayan		Erkek	
	Adet	Oran (%)	Adet	Oran (%)	Adet	Oran (%)	Adet	Oran (%)
<b>1)Uyulması Gereken Kurallar</b>								
a.İşletmelerde her zaman uyulması gereken kurallar olmalıdır.	3	4.0	8	10.6	3	10.0	8	6.6
b.Kural ve ilkelerin varlığından çok, bunların davranış haline dönüştürülmesi önemlidir.	51	68.0	52	69.4	21	70.0	82	68.4
c.Aşırı kuralcılık, çalışanların karar verme, inisiyatif kullanma ve değişim yeteneğini azaltır.	21	28.0	15	20.0	6	20.0	30	25.0
<b>Toplam</b>	<b>75</b>	<b>100.0</b>	<b>75</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

<b>2)Katılımcılık</b>								
<b>a.Yönetmel faaliyetler çalışanları ilgilendirmemelidir.</b>	2	2.6	9	12.0	2	6.7	9	7.5
<b>b.Çalışanlar bazı alanlarla ilgili kararlara katılabilirler.</b>	62	82.7	41	54.7	19	63.3	84	70.0
<b>c.Çalışanlar yaptıkları işlerin belirlenmesinde, planlanmasında, geliştirilmesinde ve denetlenmesinde doğrudan söz sahibi olmalıdırlar.</b>	11	14.7	25	33.3	9	30.0	27	22.5
Toplam	75	100.0	75	100.0	30	100.0	120	100.0
<b>3)Yetki Devri</b>								
<b>a.Yetki devri üst kademe yönetiminin gücünü azaltacağı için doğru değildir.</b>	1	1.3	7	9.3	2	6.7	6	5.0
<b>b.Belli alanlara ait olmak kaydıyla yetki devredilebilir.</b>	42	56.0	25	33.3	10	33.3	57	47.5
<b>c.Yetki devri bilakis yöneticinin yönetim</b>	32	42.7	43	57.4	18	60.0	57	47.5

gücünü artıracak ve denetim alanını genişletecektir.								
Toplam	75	100.0	75	100.0	30	100.0	120	100.0
<b>4)İletişim</b>								
<b>a.</b> İletişim dikey hiyerarşi içerisinde ve yöneticilerin izin verdiği ölçüde gerçekleşmelidir. Çünkü örgütsel bütünlük bunu gerektirir.	2	2.7	7	9.3	2	6.6	7	5.8
<b>b.</b> İletişim kanalları belli konular için açık tutulabilir.	36	48.0	37	49.3	14	46.7	59	49.2
<b>c.</b> Örgütsel yapıda iletişim çok boyutlu olarak sağlanmalıdır.	37	49.3	31	41.4	14	46.7	54	45.0
Toplam	75	100.0	75	100.0	30	100.0	120	100.0
<b>5)İş Tatmini</b>								
<b>a.</b> İş tatmini, hedeflerin gerçekleştirilmesi ve işlemin başarılması ile doğrudan ilgili olduğu için, işin	3	4.0	9	12.0	2	6.7	10	8.2

başarılması ile mümkündür.								
<b>b.</b> İş tatmini, büyük oranda hedeflerin başarılması yanında maddi ödüllerle de ilgilidir.	0	0	15	20.0	2	6.7	13	10.8
<b>c.</b> İş tatmini, hedeflerin başarılması, maddi ödüller ve diğer moral imkanların bir kombinasyonudur.	72	96.0	51	68.0	26	86.6	97	81.0
Toplam	75	100.0	75	100.0	30	100.0	120	100.0
<b>6)Motivasyon</b>								
<b>a.</b> Çalışanların motivasyonu ödül ve ceza ile sağlanabilir.	2	2.7	7	9.3	1	3.3	8	6.7
<b>b.</b> Çalışanların motivasyonu moral teşvik faktörlerine bağlıdır.	0	0	10	13.3	2	6.7	8	6.7
<b>c.</b> Çalışanların motivasyonu; ücret, maaş, iş koşulları, iş güvenliği, nezaret biçimi, sorumluluk,	73	97.3	58	77.4	27	90.0	104	86.6

ilerleme imkanları, statü, başarıma ve tanımlama gibi faktörlerin toplamından oluşur.								
Toplam	75	100.0	75	100.0	30	100.0	120	100.0
<b>7)Kariyer Geliştirme</b>								
<b>a.</b> Kariyer geliştirme, çalışanın işi ile ilgili olduğu sürece önemlidir.	0	0	5	6.6	0	0	5	4.2
<b>b.</b> Kariyer geliştirme, işin dışında sosyo-kültürel çalışmalarla da ilgilidir. Bu noktalarda çalışan desteklenmelidir.	22	29.3	26	34.7	14	46.7	34	28.3
<b>c.</b> Kariyer geliştirme, çalışanın örgüte kazandırılması, ve onun kendini geliştirerek örgütsel yapıda kendisini tamamlamasına olanak verdiği için önemlidir. Mutlaka kariyer geliştirme	53	70.7	44	58.7	16	53.3	81	67.5



olanakları sağlanmalıdır.								
Toplam	75	100.0	75	100.0	30	100.0	120	100.0
<b>8)Değişim</b>								
<b>a.</b> Her şeyin değişmesi örgütsel dengeyi bozacağı için bütünüyle doğru değildir.	1	1.3	0	0	0	0	1	0.8
<b>b.</b> Örgütsel değişim bazı zamanlarda ve konularda önemlidir.	20	26.7	33	44.0	10	33.3	43	35.8
<b>c.</b> Örgütsel değişim kaçınılmazdır. Örgütler iyi bir değişim yönetimi stratejisi ile onu okuyup ona uyum sağlama konusunda kendilerini zorlamalıdır.	54	72.0	42	56.0	20	66.7	76	63.4
Toplam	75	100.0	75	100.0	30	100.0	120	100.0
<b>9)Grup Olgusu</b>								
<b>a.</b> Grup faaliyetlerine izin verilemez. Çünkü örgütsel bütünlüğü bozar.	2	2.7	6	8.0	1	3.3	7	5.8

<b>b.Gruplar</b> daima vardır. Önemli olan onların denetlenebilmesidir.	10	13.3	13	17.3	6	20.0	17	14.2
<b>c.Gruplar</b> vardır ve olacaktır. Grup dinamikleri iyi yönetilebilirse, örgütsel verimliliğe ve etkenliğe neden olabilirler.	63	84.0	56	74.7	23	76.7	96	80.0
<b>Toplam</b>	75	100.0	75	100.0	30	100.0	120	100.0
<b>10)Denetim</b>								
<b>a.Denetim,</b> örgütsel verimlilik ve etkinlik için önemlidir.	8	10.7	13	17.3	5	16.7	16	13.3
<b>b.Denetim,</b> bir korku aracı haline dönüşmemek kaydıyla önemlidir.	15	20.0	9	12.0	2	6.6	22	18.3
<b>c.Örgütsel</b> yaşamda denetim mekanizması kendi kendini denetleme kültürünü üretecek şekilde düzenlenmelidir.	52	69.3	53	70.7	23	76.7	82	68.4
<b>Toplam</b>	75	100.0	75	100.0	30	100.0	120	100.0

Karşılaştırmalı tablo dağılımlarına bakıldığında aşağıdaki yorumlar yapılabilir:

- 1) Uyulması gereken kurallar: Gerek meslek açısından, gerekse cinsiyet açısından yönetici adaylarının genel eğilimi; korku aracı haline dönüşmemek kaydıyla denetimin olması gerektiği seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Aşırı kuralcılığa prim verilmediği gibi, kuralsızlığa da sıcak bakılmamaktadır.
- 2) Katılımcılık: katılımcılık konusunda, adaylar hem meslek ve hem de cinsiyet açısından sınırlı karara katılma biçiminde bir eğilim göstermektedirler.
- 3) Yetki devri: Yetkinin alt kademelere devredilmesiyle ilgili olarak; işletmeciler %56'lık bir oranla belli konulara ait olmak kaydıyla yetki devrine olumlu bakmaktadır. Mühendis kökenliler %57.4'lük bir oranla yetki devrinin yönetimin gücünü ve denetim alanını artıracığını düşünmektedirler. Bayan adaylar %60'lık bir oranla yetki devrinin olması gerektiği konusunda eğilim ortaya koyarlarken, erkek adaylar sınırlı ve daha geniş yetki konusunda %47.5'lik bir eğilim göstermektedirler.
- 4) İletişim: İletişim kanallarının belli alanlara yönelik olarak açık tutulması gerektiği ile, çok boyutlu olması gerektiğini savunanların oranı yaklaşık aynı rakamları göstermektedir. Bu durum yönetici adaylarının yetki paylaşımı konusunda sıkıntılı olmadıkları biçiminde yorumlanabilir.
- 5) İş Tatmini: İş tatmininin hedeflerin başarılması, maddi ödüller ve moral olanakların uygun bir kombinasyonuna bağlı olduğu düşüncesi, meslek ve cinsiyet açısından bütün yönetici adaylarında ağırlı bir eğilim olarak ortaya çıkmaktadır.

- 6) Motivasyon: Motivasyon konusunda da yönetici adayları c şıkkı lehinde eğilimlerini yoğunlaştırarak, modern bir yönetsel tavır sergilemektedirler.
- 7) Kariyer geliştirme: kariyer geliştirmenin örgütsel açıdan önemli olduğunu ve bu konuda yönetimin kariyer geliştirme olanaklarını artırması gerektiğini düşünen adaylar hem meslek ve hem de cinsiyet açısından ağırlıklı bir konumu oluşturmaktadırlar.
- 8) Değişim: Yönetici adayları, iyi bir örgütsel değişim stratejisi ile değişime uyum sağlanması gerektiği konusunda meslek ve cinsiyet açısından aynı eğilimi ifade etmektedirler.
- 9) Grup olgusu: Grupların olduğu, olması gerektiği ve iyi yönetilebilirlerse bir etkinlik aracı olabilecekleri seçeneği ortalama %80'lik bir oranla ön plana çıkmaktadır.
- 10) Denetim: Denetimde etkin yöntemin kendi kendini denetleyen (oto-denetim) bir mekanizmanın üretilmesi olduğu düşüncesi diğer seçeneklerin önüne geçmektedir. Denetimin bir korku unsuru olmaması ve dozunun iyi ayarlanması gerektiği düşüncesi etrafında bir yoğunlaşma gözlemlenmektedir.

## **6.BULGULARIN ANALİZİ**

Bundan önceki bölümde, iki veya daha fazla değişkenin bileşik sınıflandırmalarının karşılaştırmalı olarak frekans ve yüzdeler şeklinde gösterildiği tablolar oluşturulmuş ve buna göre dağılımlar yorumlanmıştı. Bu bölümde ise, Ki Kare Bağımsızlık Testi uygulanarak belirlenen hipotezlerin %95 olasılık düzeyinde test değerleri ile ilgili tablo aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo-4.Hipotezlerin Denenmesi İle İlgili Ki Kare Değerleri**

	Meslek Boyutu		Cinsiyet Boyutu	
	Hesaplanan Değer	Tablo Değeri	Hesaplanan Değer	Tablo Değeri
1	9.028	5.990	3.810	5.990
2	12.080	5.990	4.490	5.990
3	17.040	5.990	9.440	5.990
4	2.320	5.990	3.490	5.990
5	12.940	5.990	5.020	5.990
6	9.890	5.990	5.010	5.990
7	6.810	5.990	20.040	5.990
8	4.910	5.990	6.210	5.990
9	2.930	5.990	3.410	5.990
10	6.990	5.990	11.040	5.990

Tablo rakamlarına göre; yönetici adaylarının meslekleri ile yetki devri, kariyer geliştirme ve değişime bakış açıları arasında bir ilişki kurulamamış, diğer 7 boyutla meslek arasında bir ilişkinin olduğu anlaşılmıştır.

Yönetici adaylarının cinsiyeti ile; uyulması gereken kurallar, katılımcılık, iletişim, iş tatmini, motivasyon, grup olgusuna bakış açıları arasında bir ilişki yoktur. Çünkü bu konularla ilgili hipotez testinde hesaplanan değerler tablo değerlerinden küçük çıkmaktadır. Öte yandan, yetki devri, kariyer geliştirme, değişim ve denetime bakış açıları arasında ise, bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Konuyla ilgili genelleme yapılması durumunda; meslek ile liderlik tarzının değişik boyutları arasında bir ilişki var, ancak cinsiyet ile liderlik tarzının değişik boyutları arasında tam anlamıyla bir ilişkinin olmadığı söylenebilir.

## 7.SONUÇ

Anket formunda yer alan son on soru liderlik tarzına bakış açısının değişik boyutlarını ifade etmektedir. Bu on soru; klasik, neo-klasik ve modern liderlik anlayışlarını ön plana çıkarma amacına uygun olarak ve üçlü seçenekler şeklinde hazırlanmıştır. Dolayısıyla seçeneklerden herhangi birisinde oluşacak bir yoğunlaşma, bir ölçüde yönetici adaylarının liderlik tarzına bakış açısını da ifade edecektir. Bu çerçevede; soruların birinci seçeneği klasik yönetici tarzını, ikinci seçeneği neo-klasik (davranışsal) liderlik tarzını ve üçüncü seçeneği de modern yönetim anlayışını ifade etmektedir.

Tablo dağılımları yukarıda belirtilen anlayışa uygun bir şekilde değerlendirildiğinde; adayların, uyulması gerekli kuralların varlığını kabul etme ve katılımcılık konularında davranışsal liderliğe uygun bir tavır içinde oldukları, yetki devri, iletişim, iş tatmini, motivasyon, kariyer geliştirme, değişim, grup olgusuna bakış ve denetim konularında ise genellikle modern yönetim anlayışına uygun seçenekleri tercih ettikleri görülmektedir.

İlk iki soruda biraz daha statükonun ağır bastığı ve klasik etkilerin az da olsa yer aldığı bir seçeneğin adaylar tarafından seçilmesinin, eğitimsel, çevresel ve kültürel boyutunun olduğu düşünülebilir. Diğer konularda modern bir liderlik davranışının ortaya konulması da; Türkiye’de eğitimli genç yönetici adaylarının

çevresel gelişme ve değişmelerden etkilenecek, kendilerini geliştirdikleri ve çevresel olgularla barışık bir yaşamı tercih ettikleri biçiminde yorumlanabilir.

Ülkelerin gelişebilmesi, krizlerden daha kolay çıkabilmesi liderlik tarzı ile yakından ilgilidir. Aynı durum örgütler açısından da söz konusudur. İşletmelerin pek çok sorunun temelinde iyi yönetilememek vardır. İyi yönetilememenin odak noktasında da, yönetsel yapıda liderliğin yerine yöneticilik gibi statik, günübirlik bir yönetsel tavrın ön plana çıkması yer alır. Özellikle günümüz rekabet piyasasında artık yönetsel sorunlara modern yönetim anlayışının bilinen biçimiyle çözüm aramakta yetmemektedir. Yönetsel sorunların etkin çözümünde gelinen nokta, karizmasal güç, etkileşim gücü ve dönüştürücülüğün bileşimi olan daha aktif ve dinamik bir liderlik tarzıdır. Ülkemizde de bu tarzın üretilerek genç yönetici adaylarına aktarılması gerekir. çalışmanın ortaya çıkardığı gerçek, henüz yöneticilik eğitimi alan gençlerin bu yeni liderlik tarzına yakın olmadıklarıdır. Ancak, potansiyel anlamda var olan modern liderlik tarzının, dönüştürücülüğü ağır basan dinamik modern yönetim tarzına dönüştürülebilmesinin de mümkün olduğu söylenebilir.

#### **KAYNAKÇA**

1. BASADUR, Min., “Leading Others To Think Innovatively Together: Creative Leadership”, The Leadership Quarterly, 15 (2004)
2. Buzan, Tony., Dottino, Tony., Israel, Richard., Akıllı Lider, (Çev: Serdar Uçar), Alfa Yayınları, İstanbul, 2000
3. CHARLISLE, Hovard M., Management Essentials Concepts for Productivity and Innovation, 2nd ed., Science Research Associate, New York, 1987

4. Carrel, Michael R., Jennings Daniel F., Heavrin Christina J.P., Fundamentals of Organizational Behavior, Prentice Hall International Inc., 1997
5. COOK, Curtis W., Philip L. Hunsaker, Robert E. Coffey, Management and Organizational Behavior, Chicago, Irwin, The Mc Graw Hilli Book Companies, Inc., 1997
6. DAFT, Richard L, Management, 5th ed., Dreyden Pres, Orlando, 2000
7. Drucker, Peter F., Yeni Gerçekler, (Çev: Birtane Karanakçı), 7. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 2000
8. Drucker, Peter F., Gelecek için Yönetim 1990'lar ve Sonrası, (Çev: Fikret Üçcan), 5. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No.327, Ankara,1998
9. Gray, Jerry and Starke Frederick., Organizational Behavior: Concepts and Applications, Charles E. Merrill pub. Co., 1977
10. GUPTA, Vipin., MACMILLAN, İan C., SURIE, Gita., "Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring A Cross-Cultural Construct" Journal of Business Venturing, 19 (2004)
11. James, Jennifer., Yeni Çağın Liderlik Becerileri, Gelecek Zamanda Düşünmek, (Çev: Zülfü Dicleli), Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1997
12. Johnson, Mike., Gelecek Bin yılda Yönetim, (Çev: Sinem Gül); Sabah kitapları, İstanbul, 1996
13. JUNG, Dong I., CHOW, Chee., WU, Anne., "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings". The Leadership Quarterly, 14(2003)
14. Kavrakoğlu, İbrahim., "Yaratıcı ve Geliştirici Liderlik", değişimin Liderleri, (Editör: Melih Arat), Mavi Kitaplar, İstanbul, 2001



15. KOÇEL, Tamer., İşletme Yöneticiliği, 9.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul
16. KOFMAN, F., SENGE, P., “The Heart of Learning Organizations”, Organizational Dynamics, vol.22, No.2
17. KUHMER, K.W. and LEWIS, P., “Transactional and Transformational Leadership: A Constructive Developmental Analysis”, Academy of Management Review, 12 (2004)
18. Lambert, Tom., Kilit Yönetim Çözümleri, Yönetici Problemleri için 50 Çözüm, Dünya Yayıncılık, İstanbul, 1998
19. LUTHANS, Fred., Organizational Behavior, Mc Graw Hill Book Comp., New York, 1985
20. OWENS, James., “The Uses Of Leadership Theory”, Management Organizations and Human Resources, (Eds: H. Hicks and J. Powell), Mc Graw-Hill Book Comp., 1976
21. Paksoy, Mahmut., Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No.282,
22. PALMON, Reiter Roni and ILLIES, Jody J., “Liderlik ve Yaratıcılık: Yaratıcı Problem Çözme Perspektifinden Liderliği Anlamak”, The Leadership Quarterly, No:15, 2003
23. PALMON, Roni-Reiter., Illies, Jody v., “Leadership and Creativity: Understanding Leadership From A Creative Problem-Solving Perspective”, The Leadership Quarterly, 15 (2004)
24. ROBBINS, Stephen P., Organizational Behavior Concepts, Controversies, Applications, 8 ed., Prentice Hall International Inc., San Diago.
25. SCANDURA, Teri A., WILLIAMS, Ethlyn A., “Mentoring and Transformational Leadership: The role of Supervisory Career Mentoring”, Journal of Vocational Behavior, 30 (2004)

26. SHAMİR, B., “An Evaluations of Conceptual Weakness In Transformational and Charismatic Leadership Theories”, The Leadership Quarterly, 10 (2002)
27. SOŞİK, John J., GODSHALK, Jeronica M., YAMMARİNO, Francis V., “Transformational Leadership, Learning Foal Orientation and Expectations for Career Success in Mentor-Protege Relationships: A Multiple Levels of Analysis Perspective”, The leadership Quarterly, 20 (2004)
28. Werner, Isabel., Liderlik ve Yönetim, (Çev: Vedat Üner), Rota Yayınevi, İstanbul, 1993

**REKABETİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERDEN PAZAR YOĞUNLAŞMASI  
VE TÜRKİYEDEKİ BAZI SEKTÖRLERİN YOĞUNLAŞMA  
DERECELERİ**

**Mehmet BAŞ\***

**ÖZET**

Pazar yoğunlaşması, belirli bir sektördeki firmaların sayısal veya büyüklük olarak dağılımını ifade eder. Pazar yoğunlaşması firmalar için çok önemli bir kavramdır. Yoğunlaşma derecesi firmaların sektördeki davranışlarını ve pazarlama faaliyetlerini belirlemektedir. Yoğunluk arttıkça pazardaki rekabet şansı da o kadar azalmaktadır. Ülkemizdeki sektörlerin çok büyük bir kısmında yüksek yoğunlaşma görülmektedir. Bu durum Türkiye'deki birçok sektörün verimliliğini azaltmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Pazar yoğunlaşması, rekabet.

**MARKET CONCENTRATION AS A FACTOR AFFECTING  
COMPETITION AND REFLECTIONS ON THE EXTENT TO WHICH  
SOME SECTORS IN TURKEY ARE CONCENTRATED**

**ABSTRACT**

Market concentration puts under the spotlight the distribution of firms in terms of quantity and size within a specific sector. Market concentration is of paramount importance for businesses. The extent of concentration is what determines decisions and marketing strategies endorsed by a company. As concentration within a market increases, competition opportunities of a firm decrease. In most of the sectors in our country, we can observe a high market concentration. This situation decrease a lot of Turkish's sectors productivity.

**Keywords:** Market Consumption and Competition.

---

\* Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü (Öğr.Gör.Dr.)

## GİRİŞ

Pazarlamanın dış çevre faktörlerinden biri de rekabettir. Rekabet; kâr, satış miktarı ve pazar payı gibi belirli hedeflere ulaşmak amacıyla işletmeler arasında ortaya çıkan yarış şeklinde tanımlanabilmektedir.

Toplumsal refahın artışı ve dağılımı, pazar yapısı ve rekabetle çok yakın ilişkilidir. Sanayi sektöründe yapıyı gösteren yoğunlaşma kavramı, rekabetçi davranış ve performansı da belirleyen en önemli olgudur. Yoğunlaşma kavramı, ekonomik faaliyetlerin az sayıda firmanın elinde olması anlamına gelmektedir. Buna paralel olarak yoğunlaşma oranı arttıkça, rekabet zayıflamaktadır.

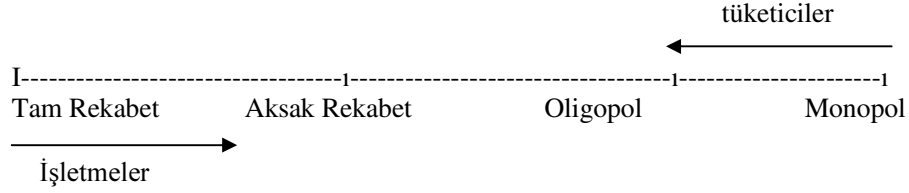
Yoğunlaşma oranının yüksek olduğu bir sektörde firmanın pazarda hakimiyet kurması daha kolaydır. Tekelleşmek amacıyla firmanın çaba sarf etmesi, rekabetsiz bir fiyat sistemi ve kaynakların yanlış dağılımı sonucu tüketicinin zarar görmesine neden olur. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin pazarlarında, pazar yoğunlaşması çok sık rastlanan bir durumdur. Türkiye’de de pazar yoğunlaşması rekabetin önündeki engellerden biri olmaya devam etmektedir.

Bu çalışmada pazar yoğunlaşması ve yoğunlaşma derecesi kavramları, yoğunlaşmanın rekabete getirdiği engeller ve Türkiye’deki bazı sektörlerin yoğunlaşma durumları hakkında bilgiler yer alacaktır.

### **1. Pazar Yoğunlaşması ve Yoğunlaşma Derecesi Kavramları**

İşletmeler çevreleriyle sürekli etkileşim halindedirler. Hem çevreyi etkileyen hem de çevreden etkilenen işletmeler, kendilerini bu duruma adapte etmek zorundadır. Pazarlamanın makro çevre faktörlerinden biri olan rekabet de işletmeleri çok yakından ilgilendirmektedir. Pazar yapıları rekabeti etkileyen en temel faktörlerden biridir. Pazarlar, rekabetin gerçekleşip gerçekleşmemesine göre bir uçta tam rekabetçi bir pazarı, diğer uçta monopolistik pazar ve aradaki

oligopolistik ve aksak rekabetçi pazar yapılarından oluşmaktadır. Bu pazar yapıları içinde işletmeler monopolistik, tüketiciler ise tam rekabetçi bir pazarı arzulamaktadırlar.



Pazar yoğunlaşması kavramı, içinde bulunulan pazarın türü ve rekabet şekillerine göre farklılıklar göstermektedir. Örneğin monopolistik yapıda bir pazarda yoğunlaşma çok yüksek, rekabet çok zayıf iken tam rekabetçi bir pazarda yoğunlaşma düşük, rekabet yüksek olmaktadır.

İşletmelerin içinde buldukları pazarın yapısını ve bu pazar yapısının özelliklerini belirleyip ona göre stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir. Pazarda rekabetin sağlanabilmesi için piyasaların yeni gireceklere açık tutulması gerekir. Giriş engellerinin olduğu piyasalarda rekabetin işleyiş dinamiği azalma eğilimi gösterir. Bu durum piyasalarda yoğunlaşma eğilimini arttırarak rekabetin zayıflamasına neden olur. Pazar yapılarının çeşitli özellikler bakımından karşılaştırması aşağıdaki tabloda verilmiştir (Durukan,2001:20).

**TABLO 1 : ÇEŞİTLİ ÖZELLİKLER AÇISINDAN PAZAR YAPILARI**

	<b>TAM REKABET</b>	<b>AKSAK REKABET</b>	<b>OLİGOPOL</b>	<b>MONOPOL</b>
<b>ALICI/SATICI SAYISI</b>	Çok sayıda alıcı ve satıcı	Çok sayıda alıcı ve satıcı	Az sayıda satıcı, az ya da çok sayıda alıcı	Tek satıcı, tek ya da çok sayıda alıcı
<b>ÜRÜN</b>	Farklılaşmamış ürünler	Farklılaşmış ürünler	Farklılaşmış ve farklılaşmamış ürünler	Tek ürün
<b>FİYAT POLİTİKALARI</b>	Firma piyasada oluşan fiyatı kabul eder	Fiyatı belli ölçüde değiştirebilir	Fiyatı belli ölçüde değiştirebilir	Fiyatı kendisi belirler
<b>KARLILIK</b>	Ekonomik kâr yok (F=MM)	Ekonomik kâr var (MM=MG)	Ekonomik kâr var (MM=MG)	Ekonomik kâr var (MM=MG)
<b>PAZARA GİRİŞ KOŞULLARI</b>	Giriş ve çıkış serbest	Giriş ve çıkış serbest	Girişte bazı engeller var	Giriş olanaksız
<b>FAALİYET ALANLARI</b>	Benzin istasyonları	Lokantalar	Otomobil firmaları, demir-çelik fabrikaları	Türkiye' de Devlet Demir Yolları ile verilen ulaşım hizmeti

Yoğunlaşma derecesi, belli bir ekonomik bütünü kontrol eden ya da ona sahip olan birimlerin sayısını ve büyüklük dağılımını ifade eder. Yoğunlaşma derecesi, sektörün yapısını göstermenin yanı sıra rekabetçi davranış ve performansın da en önemli belirleyicisidir. Yüksek oranda yoğunlaşmış bir sektörde işletmenin pazara hakim olmak için çabalamaları, kaynakların yanlış dağılımlarıyla sonuçlanarak tüketicilerin zarar görmesine ve rekabetin olmadığı bir fiyat sistemine neden olabilmektedir (Davies,1991:18).

Yoğunlaşma, ekonomiyi ya da belirli bir sanayi dalını oluşturan firmalar arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan haksız rekabeti ölçmede başvurulan önemli bir pazar yapısı analiz aracıdır (Schmalensee,1988:648).

Yoğunlaşma derecesini ölçmeye yönelik çalışmaların nedeni, yoğunlaşmanın pazar yapısı, pazar davranışı ve pazar performansının en önemli unsuru olarak görülmesidir. Ayrıca yoğunlaşmanın yüksek olduğu sektörlerde,

kaynakların optimal dağılımı sağlanamadığından refah kayıpları meydana gelmektedir (Atiyas,2000:12).

Yoğunlaşma kavramı iki ayrı şekilde ele alınmaktadır.

a) *Ekonomide Genel Yoğunlaşma* : Ekonominin tümündeki mal ve hizmetlerin tamamını üreten işletmelerin sayısı ve üretimdeki paylarını ifade etmektedir (Mc Guigan ve Meyer,1986:589). Genel yoğunlaşmada, ekonominin tamamı az ya da belirli büyüklükteki firmalar tarafından kontrol edilmektedir.

Bir firma genel yoğunlaşmada yüksek pazar yoğunlaşmasında düşük veya genel yoğunlaşmada düşük pazar yoğunlaşmasında yüksek paya sahip olabilmektedir. Önemli olan pazar yoğunlaşmasıdır. Pazardaki büyüklük monopol yaratacak kadar olabilmektedir.

b) *Pazar Yoğunlaşması* :Endüstrinin ya da üretim miktarının , endüstrideki en büyük firmalar tarafından paylaşılmasıdır. Diğer bir ifadeyle, belli bir sanayi dalındaki satışların, varlıkların ya da yaratılan katma değerlerin birkaç elde toplanmasıdır (Atiyas,2000:13).

Genel yoğunlaşma kavramıyla ekonominin bütününde söz sahibi olan firma sayılarından, pazar yoğunlaşmasıyla da belirli bir pazarda söz sahibi olan firma sayılarından bahsedilmektedir.

## **2. Yoğunlaşmayı Belirleyen Faktörler**

Yoğunlaşmayı belirleyen faktörlerin neler olduğu ile ilgili bir çok çalışma yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalar sonucunda yoğunlaşmayı belirleyen faktörlerin niteliğinin ve ağırlığının ülkeden ülkeye, aynı ülkede sektörden sektöre hatta aynı sektörde zaman içinde değiştiği tespit edilmiştir (Katırcıoğlu,1988:17).

Bir sanayi dalında yoğunlaşmanın ortaya çıkması için bazı faktörlerin zaman içinde buna yardımcı olacak şekilde işlemesi gerekmektedir. Ayrıca

yoğunlaşmanın ortaya çıkmasına neden olan bir faktör o sanayi dalında yoğunlaşmanın sürmesinin ve getireceği sonuçların da nedeni olabilmektedir. Literatürde yoğunlaşmayı belirleyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Aslan,1997:47; Bal,1998:57).

- 1) Ölçek ekonomileri ve pazarın büyüklüğü
- 2) Birleşmeler
- 3) Pazara giriş engelleri
- 4) Reklam ve diğer tutundurma faaliyetleri
- 5) Kamu politikaları
- 6) Teknolojik gelişmeler

### ***2.1. Ölçek Ekonomileri ve Pazarın Büyüklüğü***

Ölçek ekonomileri, pazarı yoğunlaşmaya yönelten en önemli faktörlerden birisidir. Ölçek ekonomisi, küçük ölçeğe kıyasla büyük ölçeklerde üretilen ürünün birim maliyetlerinde ortaya çıkan azalma olarak tanımlanabilmektedir. Bir başka deyişle, üretim ölçeğinin genişlemesi sonucu ürünü üretmek için kullanılan girdilerde sağlanan tasarruflar ölçek ekonomileri olarak adlandırılmaktadır (Tanyeri,1984:114).

Ölçek ekonomilerinden yararlanan büyük firmalar rakiplerine göre rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Büyük olma özelliğine sahip olan firmalar, taşıma ve depolama maliyetleri veya talepte meydana gelen değişmeler karşısında üretimi ayarlayabilme avantajına sahiptirler. Genel olarak firmalar, yönetimlerinin etkin bir üretim sağlamada karşılaştıkları problemleri çözebilecekleri bir büyüklüğe ulaştıklarında ortalama maliyetlerinin artmasıyla karşılaşacak hiçbir firma bu durumla karşılaşmak istemeyeceğinden optimum bir büyüklüğe yönelecek ve bu durum piyasa firma büyüklüğünün oluşmasına neden olacaktır (Akoğlu,1976:27).



## **2.2 Birleşmeler**

Birleşme, şeklen iki ya da daha fazla firmanın tek bir kontrol altında toplanmasıdır. Birleşmeler, genel olarak üç grupta sınıflandırılırlar. Bunlar yatay, dikey ve grup birleşmeleridir.

Yatay birleşme; aynı endüstride ya da aynı piyasada, birbirinin aynı ya da benzer mallar üreten firmaların birleşmesiyle meydana gelmektedir. Dikey birleşme; ara malı üreten bir firma ile bu ara malını kullanan ve nihai mal üreten bir firmanın birleşmesiyle oluşur. Grup birleşmesi, birbiriyle çok fazla ilişkili olmayan malları üreten firmaların, aynı sahiplik altında birleşmesiyle ortaya çıkmaktadır (Bal,1998:48).

Birleşmeler pazardaki yoğunlaşmayı etkilemektedir. Birleşmelerin, pazarlama ve dağıtım, ulaştırma, araştırma-geliştirme, depolama-stoklama ve yönetim faaliyetlerinden ölçek ekonomileri sağladıkları belirlenmiştir.

## **2.3 Pazara Giriş Engelleri**

Giriş koşulları, mevcut firmaların pazara yeni girecek firmalara kıyasla sahip oldukları avantajları belirlemektedir. Pazara giriş engelleri, esas olarak, oligopol piyasalarında görülmektedir (Bain,1962:4). Oligopol piyasalarında fiyat, ya firmaların birlikte hareket etmeleri ile ya da lider firmanın belirlediği fiyata diğerlerinin uymasıyla oluşmaktadır. Bu nedenle pazardaki mevcut firmalar; bu avantajı kullanarak, fiyatlarını minimum maliyetin üstünde tutabilmektedirler. Bu durumda, pazardaki firmalar, hem yüksek kar elde edecek, hem de pazara yeni giren rakip firmaların zarar etmesine yol açacaktır (Koutsoyiannis,1994:315). Bu nedenlerle, yeni firmalar için pazara girişin herhangi bir çekiciliği kalmayacaktır.

## **2.4. Reklam ve Diğer Tutundurma Faaliyetleri**

Reklam ve diğer tutundurma faaliyetleri ile talep koşulları değiştirilerek firma ürünü için talep eğrisinin daha esnek olması amaçlanır. Firmalar, pazardaki yoğunlaşmalarına dayalı avantajlı durumlarını yoğun reklam yaparak

koruyabilmektedirler. Buradaki amaç, elde edilmiş pazar hakimiyetini korumak ve arttırmaktır.

Pazarda mevcut olan firmalar; paylarını sağlamlaştırmak için reklam yaparken, pazara yeni girecek olan firmalar, pazarda yerleşmiş olan marka bağımlılığını yenmek, kendi ürününü tanıtmak için reklam ve diğer tutundurma faaliyetlerine ihtiyaç duymaktadırlar.

Aksak rekabet ortamında reklam ve diğer tutundurma faaliyetleri ürün farklılaşma araçlarından birisidir.

### **2.5. Kamu Politikaları**

Çeşitli pazarlarda hukuki ve politik çevreyi oluşturan devlet, pazarın yapısını da belirleyebilmektedir. Devlet koyacağı anti-tröst yasaları ile yoğunlaşmayı engelleyecek girişimlerde bulunabilmektedir. Bunun yanında devlet, bazen de teşvikler, patentler, tarife ve kotalar, doğrudan yardımlar vb. unsurlarla yoğunlaşmaya yardımcı olmaktadır.

### **2.6. Teknolojik Gelişmeler**

Büyük firmalar teknolojik gelişmeleri yakından izlemek için zaman, para ve kadro ayırmaktadırlar. Yeni bir teknolojiyi pazara sunmak, pazarda kabul ettirmek büyük firmaların amacıdır.

Oligopol ve monopol piyasalarında piyasa üstünlüğü teknolojik gelişme, reklam ve diğer tutundurma faaliyetleriyle sağlanmaya çalışılır. Piyasada mevcut olan firmalardan bir kaç arasında etkin ve ekonomik üretim süreci ile çalışan, teknolojik gelişmeyi uygulayabilen, farklı nitelikte ürün üretebilen firma pazarda hakimiyeti elinde tutacaktır.

### **3. Türk İmalat Sanayinde Yoğunlaşma Durumu**

Türkiye’de yoğunlaşma oranlarını belirlemeye yönelik ölçümler, resmi olarak Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı tarafından yapılmaktadır. DİE Başkanlığı, pazarda sektörel yoğunlaşmayı, Yoğunlaşma Oranı ve Herfindahl-Hirschman İndeksi kullanarak hesaplamaktadır (DİE Haber Bülteni,1998:2) .

Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı, Türkiye’de 1991 yılından itibaren devlet sektörünün tamamı ile özel sektörde 25 ve daha fazla kişi çalışan işyerlerine ait yoğunlaşma oranlarını hesaplamış, ardından çalışmanın kapsamını genişleterek 1980 ve 1994 yılları arasında devlet sektörünün tamamı ile özel sektörde 10 ve daha fazla kişi çalışan işyerlerini içine alan 15 yıllık yeni bir yoğunlaşma oranları serisi açıklamıştır (DİE Haber Bülteni,1998:2).

Devlet İstatistik Enstitüsü; Türkiye imalat sanayinde yoğunlaşma derecelerini, CR4 yoğunlaşma oranına göre; düşük, orta, yüksek ve çok yüksek yoğunlaşma olmak üzere dört bölümde incelemiştir.

**TABLO 2: YOĞUNLAŞMA DÜZEYLERİ TABLOSU**

<b>DÜŞÜK</b>	0-30
<b>ORTA</b>	31-50
<b>YÜKSEK</b>	51-70
<b>ÇOK YÜKSEK</b>	71-100

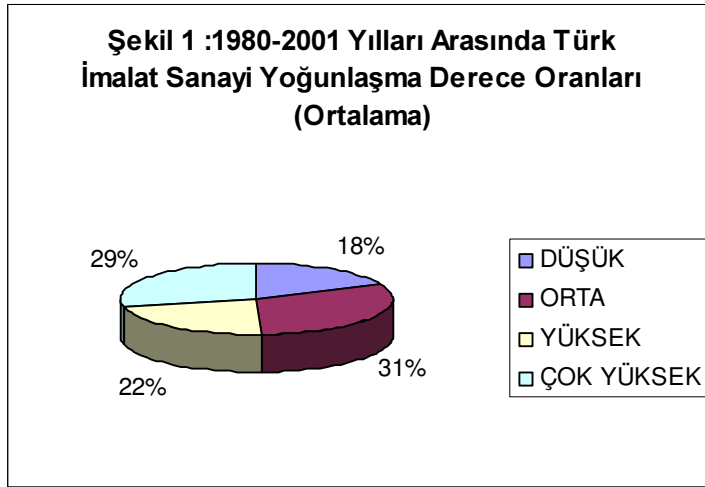
DİE Haber Bülteni (29,09,1998)

1980-1994 yılları arasında Türk imalat sanayi yoğunlaşma oranlarına bakıldığında Türkiye’deki imalat sanayinin yüksek yoğunlaşma (%51-%70 aralığı) düzeyinde olduğu görülmektedir (DİE Haber Bülteni 29,09,1998). Bu oranlar 1994-2001 yılları arasında da pek bir değişikliğe uğramamıştır. Bu yıllar arasında da Türk İmalat Sanayinin yoğunlaşma oranı yüksektir. Toplam 123 faaliyet sınıfının 17’sinde düşük, 34’ünde orta, 28’inde yüksek ve 44’ünde çok yüksek yoğunlaşma söz konusudur (DİE Haber Bülteni, 27,08,2004). Yıllar itibariyle sektörlerin yoğunlaşma dereceleri ve 1980-2001 yılları arasında ortalama olarak sektörlerin durumu aşağıda görülmektedir.

**TABLO 3 : 1980-2001 YILLARI ARASINDA ORTALAMA OLARAK  
SEKTÖRLERİN DURUM TABLOSU**

Yoğunlaşma Derecesi	Sektör Sayısı (1980)	Sektör Sayısı (1994)	Sektör Sayısı (1995)	Sektör Sayısı (1996)	Sektör Sayısı (1997)	Sektör Sayısı (1998)	Sektör Sayısı (1999)	Sektör Sayısı (2000)	Sektör Sayısı (2001)
DÜŞÜK	15	17	18	18	18	20	16	20	17
ORTA	26	21	19	20	34	35	40	34	34
YÜKSEK	17	22	26	27	27	24	25	27	28
ÇOK YÜKSEK	26	25	23	21	44	44	41	41	44
<b>TOPLAM</b>	<b>84</b>	<b>85</b>	<b>86</b>	<b>86</b>	<b>123</b>	<b>123</b>	<b>122</b>	<b>122</b>	<b>123</b>

DİE Haber Bültenleri (29.05.1998);(11.03.1999);(09.04.2001);(08.08.2002);(27.08.2004)



Yoğunlaşma dereceleri ile ilgili 27,08,2004 tarihli en son yayınlanan DİE Haber Bülteninde, Türkiye'deki faaliyet kollarının bu tarih itibariyle yoğunlaşma dereceleri belirtilmiştir. Aşağıda bu faaliyet kolları ve bu kolların yoğunlaşma dereceleri yer almaktadır (DİE Haber Bülteni 27,08,2004).

### **3.1 Çok Yüksek Derecede Yoğunlaşmanın Görüldüğü Faaliyet Kolları;**

Kok fırını ürünleri imalatı, saat imalatı, demiryolu ve tramvay lokomotifleri ile vagonlarının imalatı, spor malzemeleri imalatı, hava ve uzay taşıtları imalatı, motosiklet imalatı, bisiklet ve sakat taşıyıcıları imalatı, nişasta ve nişasta ürünlerinin imalatı, radyo ve televizyon vericileri ile telefon ve telgraf hattı teçhizatı imalatı, akümülatör, pil ve batarya imalatı, rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı, gazete, dergi ve süreli yayınların yayımı, oyun ve oyuncak imalatı, tarım ve orman makineleri imalatı, bira ve malt imalatı, alkolsüz içecek imalatı, maden ve memba suları üretimi, şarap imalatı, silah ve mühimmat imalatı

### **3.2 Yüksek Derecede Yoğunlaşmanın Görüldüğü Faaliyet Kolları;**

Balık ve balık ürünlerinin işlenmesi ve saklanması, sabun ve deterjan, temizlik ve cilalama maddeleri; parfüm; kozmik ve tuvalet malzemeleri imalatı, tütün ürünleri imalatı, gemi yapımı ve onarımı, makarna, şehriye, kuskus v.b. unlu mamullerin imalatı, kakao, çikolata ve şekerleme imalatı, kuyumculuk ve ilgili maddelerin imalatı ateşe dayanıklı seramik ürünlerin imalatı, demir ve çeliğin dökümü, elektrik motoru, jeneratör ve transformatörlerin imalatı, süt ürünleri imalatı

### **3.3 Orta Derecede Yoğunlaşmanın Görüldüğü Faaliyet Kolları;**

Tahta plaka imalatı; kontrplak, yonga levha, sunta, diğer pano ve tahtaların imalatı, maden, taşocağı ve inşaat makineleri imalatı, halı ve kilim imalatı, elektrik ampulü ve lambaları ile aydınlatma teçhizatı imalatı, takım tezgahları imalatı, cam ve cam ürünleri imalatı, mobilya imalatı, kağıt hamuru,

kağıt ve mukavva imalatı, şeker imalatı, bitkisel ve hayvansal sıvı ve katı yağ imalatı, demir-çelik ana sanayi, hazır hayvan yemleri imalatı, çimento, kireç ve alçı imalatı, gıda, içecek ve tütün işleyen makinelerin imalatı

#### **3.4 Düşük Derecede Yoğunlaşmanın Görüldüğü Faaliyet Kolları;**

Kereste ve parke sanayi, çimento ve alçı ile sertleştirilmiş maddelerin imalatı, giyim eşyası dışındaki hazır tekstil ürünleri imalatı, derinin tabaklanması ve işlenmesi, ayakkabı imalatı, sebze ve meyvelerin işlenmesi ve saklanması, öğütülmüş tahıl ürünleri imalatı, trikotaj ( örme ) ürünleri imalatı, plastik ürünleri imalatı

### **SONUÇ**

Pazar Yoğunlaşması, belirli bir sektördeki firmaların sayısal veya büyüklük olarak dağılımını ifade etmektedir. Pazar yoğunlaşması ve bunun paralelinde yoğunlaşma derecesi bir sektördeki rekabetin durumunu da göstermektedir. Monopolistik yapıda bir pazarda yoğunlaşma çok yüksek, rekabet çok zayıf iken tam rekabetçi bir pazarda yoğunlaşma düşük, rekabet yüksek olmaktadır. Rekabet arttıkça başarının da arttığı kabul edildiğinde, yüksek yoğunluğun verimliliği azalttığı gözlenmektedir.

Türkiye'deki sektörlerdeki durum incelendiğinde ekonominin temelini oluşturan sektörlerin büyük kısmında yoğunluğun yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Bu durum bu sektörlerin verimliliği üzerinde etkili olmaktadır.

Avrupa Birliğine girmek istenilen şu günlerde özellikle sanayi sektörlerindeki bu durumu ortadan kaldıracak, pazarda rekabeti sağlayacak girişimlere ihtiyaç duyulmaktadır. Tüketicilerin de tam rekabetçi bir pazarı istediği de göz önüne alındığında devletin ve Ticaret Bakanlığı ve Rekabet Kurumu gibi çeşitli devlet kurumlarının konuya eğilmesi gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- AKOĞLU, Tuncay.(1976), **Yoğunlaşma ve Ekonomik Yapı** (Basılmamış Yetkili Uzmanlık Tezi), Devlet Yatırım Bankası, Ankara
- ASLAN,Sibel.(1999), Türkiye İmalat Sanayinin 500 Büyük Firmasının 1994 Yılı yoğunlaşma Endeksleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- ATİYAS,İzak.(2000), *Rekabet Politikasının İktisadi Temelleri Üzerine Düşünceler*, **Rekabet Dergisi**, Mart, Cilt 1,Sayı:1 İstanbul
- BAIN,J.S.(1962), **Barriers to New Competition**, Harward University Pres, Cambridge
- BAL, Müslime.(1998), Sanayide Yoğunlaşma ve Ekonomik Yapı : Türk İmalat Sanayine Yönelik Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- DAVIES,Howard.(1991), **Managerial Economics for Business Management and Accounting**, Pitman Public Co., 2.Ed.,New York
- DURUKAN,Tülin.(2001), Pazar Yoğunlaşması Sektörel Bir İnceleme, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- KATIRCIOĞLU, Erol.(1989), **Türkiye İmalat Sanayinde Yoğunlaşmayı Belirleyen Faktörler**, TÜSES Araştırma Vakfı Yayınları, Cilt 5, Sayı 13, Ankara
- KOUTSOYIANNIS, A..(1994), **Modern Microeconomics**, 2.Ed,MacMillan Co.,
- McGUIGAN, James ve MEYER, R.C.(1986), **Managerial Economics**, West Public Co.,4.Ed.,New York
- SCHMALENSEE, Richard.(1988), *Industrial Economics: An Overwiev*, **The Economic Journal**, Vol:98, September

TANYERİ, İbrahim.(1984), **Fiyat Teorisi, Ölçek Ekonomileri ve Teknolojik Gelişme**, Hacettepe Üniversitesi İİBF Yayınları, No.8, Ankara

Devlet İstatistik Enstitüsü Haber Bülteni, 29.05.1998

Devlet İstatistik Enstitüsü Haber Bülteni, 29.09.1998

Devlet İstatistik Enstitüsü Haber Bülteni, 11.03.1999

Devlet İstatistik Enstitüsü Haber Bülteni, 09.04.2001

Devlet İstatistik Enstitüsü Haber Bülteni, 08.08.2002

Devlet İstatistik Enstitüsü Haber Bülteni, 27 ,08,2004



**ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL  
DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ  
(A GRUBU SEYAHAT ACENTALARINDA BİR UYGULAMA)**

Melih TOPALOĞLU\*  
Derya KARA\*\*

**ÖZET**

Yönetmel faaliyetler, işletmeler için çok önemlidir ve yöneticilerin yönetmel davranışlarını şekillendirmektedir. Bu çalışma, işletmelerin başarılı olmalarında önemli etkisi olan, yöneticilerin yönetmel davranışları ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür; işgörenlerin, işletmenin değerlerini anlamalarını sağlamaktadır. Örgütsel kültür, çalışanlar arasında paylaşılan değerler, duygular, etkileşimler, beklentiler ve tutumlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel kültür ile ortaya çıkan yönetmel davranışlar, işletmeye canlılık kazandırmaktadır.

Günümüzde, işletmeler arasındaki rekabet seyahat acentalarının faaliyetlerini etkilediğinden, yöneticilerin bazı yönetmel becerilere sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle araştırmada, örgütsel kültürün yöneticilerin yönetmel davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koymak üzere, Ankara'da bulunan A Grubu Seyahat Acentalarına anket uygulanmıştır. Uygulanan anketler sonucunda, yöneticilerin demografik özellikleri, örgütsel kültürü oluşturan unsurlar, örgütte varolan kültür anlayışları ve yöneticilerin yönetmel davranışlarına ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır. Bulguların sayısal olarak karşılaştırılmasında objektiflik elde edilebilmesi amaçlanmıştır ve elde edilen bilgiler, SPSS paket programında analiz edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Kültür, Yönetmel Davranışlar, Seyahat Acentaları.

**ABSTRACT**

Managerial facilities play important roles in the organizations and shape the managers managerial behaviour. This study highlights managers managerial behaviour to obtain the organizational success. Organizational culture enables the employee to understand the organizational values. Organizational culture is defined as the values, senses, expectations and behaviours. The managerial behaviours revitalize managerial process.

---

\* Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi (Yrd. Doç. Dr.)

\*\* Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi (Arş. Gör.)

Nowadays, since competition among organizations influence the activities of travel agencies, it is necessary that managers have managerial skills. For this reason, in the study to reveal the effects of organizational culture on managerial skills of managers, a questionnaire was applied for group A Travel Agencies. As a result of the applied questionnaire, some conclusions about demographic features of managers elements that make up organizational culture understanding existing culture and managerial behaviours of managers were obtained. In comparing the findings in quantitative terms, objectivity was aimed and data obtained were analyzed through SPSS.

**Key Words:** Organizational Culture, Managerial Behaviours, Travel Agencies.

## GİRİŞ

İşletmelerin gelişim aşamasındaki önemi her geçen gün artan örgütsel kültür, hızla büyüme ve kalkınma çabası içerisinde olan seyahat acentalarında vazgeçilmez bir bütün olarak ortaya çıkmaktadır. Bir toplumun yaşam biçimini, değerlerini ve düşüncelerini oluşturan kültür, toplum içinde ya da örgüt içinde bireyleri bir araya getirirken ortak bir amaç etrafında toplamaktadır. Oluşan kültürel değerler, davranışlara ve bireyler arası ilişkilere yansımaktadır.

Örgütsel kültür içerisinde yöneticilerin sorumluluk anlayışı, yeniliklere karşı açık olması, işgörenler arasında uyum sağlayabilmesi, işgörenleri ile arasında olumlu ilişkiler kurabilmesi ve başarılı işgörenlerini motive etmek üzere ödüllendirmesi, örgüt üyelerinin örgütsel kültürü anlamalarını ve paylaşımlarını sağlamaktadır. İşletme içinde örgütsel kültürün paylaşılması verimliliğin artmasını sağlayan önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yöneticiler yönetsel faaliyetlerini yerine getirirken örgüt kaynaklarını da bir araya getirmektedir. Yönetsel davranışlar sırasında, örgütlerin ve yöneticilerin başarılı olabilmeleri; örgütün amaçlarının belirlenmesine, planlanmasına, örgüt içinde takım oluşturulmasına ve örgütteki ilişkileri düzenleyebilmesine bağlıdır. Bu açıdan, örgütte faaliyet gösteren tüm işgörenler ve işgörenlerle yönetim arasında iletişim olanakları sağlanması gerekmektedir.

Hizmet sektörü içerisinde yer alan seyahat acentalarında yönetsel davranışlar konusunda bazı aksaklıklar bulunduğu gözle çarpılmaktadır. Yeterli oranda oluşmayan örgütsel kültür, bu aksaklıkların temel nedenini oluşturmaktadır. Bu aksaklıkların giderilmesine ve yöneticilerin yönetsel faaliyetlerine yön verebilmesi açısından bu çalışma planlanmıştır.

### 1. KÜLTÜR VE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür, bir topluma ait düşünce ve sanat eserleri, topluma özgü düşünce, eleştiri anlayışını geliştiren ve bireyin belirli bir konuda edindiği geniş ve sistemli bilgi birikimleridir (Köse; Ünal,2000:3). Kültür bireylerin içinde

yaşadıkları toplumun değerlerini ortaya koyduğundan, kültür ve örgütsel kültür arasındaki ilişki, işletmelerde yöneticilerin yönetsel davranışlarına yansımaktadır.

Örgütsel kültür; bir kuruluşun, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır. Kültür, örgütte çalışan bireylerin ortak bir yol izlemesine olanak sağlayan bir düşünce tarzını gerektirmektedir (Goffee;Jones,2002:35).

Kültüre yönetim ve yönetici açısından bakıldığı zaman; bir örgütü meydana getiren bireylerin, birbirleriyle ve toplumla olan ilişkilerini, toplum içerisindeki bilgilerini, ilgilerini, alışkanlıklarını, değer ölçülerini, genel durumlarını, görüş ve düşünceleri ile her türlü davranış şekillerini içine alan bir kavram olduğu görülmektedir (Doğan,1997:55).

Kültürün örgütler üzerindeki üstünlüğü ve bir arada tutucu özelliği, tüm işletmelerin temel niteliğini oluşturmaktadır. Örgüt güçlü bir kültür yapısına sahip ise, içinde bulunduğu çevre koşullarına kolay uyum sağlayabilmektedir (Peters;Waterman,1987:124).

Örgütsel kültür, işletme içinde uyum, birleşme sağlayan ve öğrenilebilen bir kavram olduğundan, işletmeye yeni girenlere aktarılmaktadır. Bunun sonucunda işe yeni girenlerin herhangi bir problem karşısında doğru algılamalarını ve düşünmelerini sağlamaktadır (Altuğ,1997:95). Sosyal birer sistem olan örgütler, içinde buldukları çevre ile sürekli etkileşim içinde olduğundan örgüt içinde önemli bir yere sahip olan bireyler, çevreden edindikleri bilgi, inanç ve değerlerle örgüt içinde yer almakta ve çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır.

Örgütsel kültür, işletmenin geçmişi ile geleceği arasında bir köprü olarak görülmektedir. Bu açıdan, geçmişte oluşmuş kültürel içerikler ve biçimler, sadece gelecekte ortaya çıkabilecek yeni sorunların çözümünü ortaya koyabildikleri sürece yaşama şansına sahiptir. Örgütsel kültürün oluşumunda rol oynayan en önemli unsurlardan biri olan yönetici ögesi, örgütsel kültürü koruma ve geliştirmede işletme içinde yol gösterici rol üstlenmektedir (Tınar,1990:82).

Örgütsel kültür üyelerine süreklilik ve kimlik kazandırdığından, düzenli bir şekilde devam eden kalıplar halindedir (Morey; Luthans,1985:220). Örgütsel kültür psikoloji, sosyoloji, antropoloji, sosyal psikoloji, davranış bilimleri ve ekonomi gibi birçok disiplinden etkilenmiştir (Moorhead;Griffin,1995:444).

İçinde buldukları topluma uyum sağlamak zorunda olan örgütler, üyelerinin birbirlerini anlamalarını ve ortak noktalarda buluşmalarını sağlamak için bazı hususları dikkate almak zorundadır. Bu amaçla örgüt kültürünü oluşturan unsurların (Törenler, Mitler, Destanlar, Efsaneler, Öyküler ve Masallar, Semboller, Dil ve Tutumlar, Değerler ve Uygulamalar, Örgütsel İklim, Felsefe) bir araya getirilerek, örgüt içinde devamının sağlanması gerekmektedir .

Bireyler içinde buldukları örgütte bazı örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmektedir. Bir hizmet işletmesi olan seyahat acentaları da, yönetsel faaliyetleri içerisinde belirli hedeflere ulaşabilmek için gerekli çabayı göstermek durumundadır.

## **2. YÖNETİM BİÇİMLERİ VE DÜŞÜNCE SİSTEMLERİ AÇISINDAN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR TİPLERİ**

İşletmelerde varolan örgütsel kültürün şekillenmesinde önemli etkileri bulunan yönetsel uygulamalar işgörenlerin verimliliğine etki etmektedir. Bu doğrultuda işletmelerde uygulanan örgütsel kültür tipleri, yönetsel davranışlar üzerinde kendisini göstermektedir.

Örgüt kültürünü yönetmek zorunda olan yöneticiler, öncelikle örgüt kültürünü kavrayarak, bu kültürün işgörenlerin kendi örgütsel stratejilerine nasıl destek vereceklerini anlamalarını sağlamaktadır. Bunu gerçekleştirmek isteyen yöneticiler, örgütsel kültürün bireysel ve örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini mutlaka fark edebilmelidir. Bireylerin gerek kendi iç hareketliliğine dayalı davranışları gerekse bireyler arası ve gruplar arası davranışlarının tamamı örgüt kültürü ile yakın ilişki içindedir (Genç,1993:303).

Örgütsel kültür, yöneticilerin ve çalışanların bir arada bulunduğu bir ortamı yansıttığından, bir arada buldukları süreç içerisinde gerek yöneticilere gerekse yönetilenlere bir takım sorumluluklar yüklemektedir. Bu sorumluluklar yerine getirildiği takdirde örgüt içinde var olan inançlar ve değerler kuvvetlenecek ve bunun sonucunda güçlü bir örgüt kültürü oluşacaktır.

Örgütün yönetim sistemine temel teşkil eden değer, inanç ve ilkeleri ve bu ilkeleri hem güçlendiren hem de temsil eden yönetsel uygulama ve davranışlar örgütsel kültürü yansıtmaktadır. Örgüt üyeleri, yönetim sistemi için anlam taşıyan bu ilke ve uygulamaların, geçmişte örgütün yaşamını sürdürmesine katkıda bulunan stratejiler olduklarına inanmaktadır. Bu nedenle, gelecekte de benzer durumlarla karşılaştığı zaman bunların çözüm getireceği beklenmektedir (Denison,1990:2).

Bir örgütte işlerin yapılış şekli, pazar fırsatlarını sürekli olarak iyiye götürüyorsa, işgücünün, yönetimin ve hissedarların beklentilerini karşılıyor ve içinde bulunulan toplum ile iyi ilişkiler kurulabiliyorsa, ihtiyacı olan örgütsel kültüre kavuşmuştur. Bununla birlikte, ihtiyaç ve beklentilerde oluşan herhangi bir değişiklikte, ihtiyaçları karşılamaya devam edebilmek için örgütsel kültürde bir takım değişiklikler yapılması gerekmektedir (Lambert,1998:231). Bu bağlamda, örgütler yönetim biçimlerine ve düşünce sistemlerine göre dört grupta toplanmaktadır.

### **a) Güç Merkezli Örgütsel Kültür**

Güç merkezli örgütsel kültür, insancıl değerler göz ardı edilerek, üstlerin astlar üzerinde denetimlerinin olduğu, rekabetçi, büyüme hedefli bir kültür yapısına sahiptir. Yöneticiler örgüt içinde, kişisel çıkarları için yarışmaktadır

(Williams ve diğeri,1989:22). Örgüt içinde alınan kararların isabet derecesi yöneticilerin niteliklerine bağlı olmakla birlikte politik oyunlara girmekten çekinmeyen ve risk almayı tercih eden yöneticiler örgütlerde sivrilerek başarılı olmaktadır. Güç kültürüne sahip olan örgütlerde özellikle orta kademe yöneticiler arasında iş değişim oranı yüksek seviyede yer almaktadır (Gürgen,1997:169).

#### **b) Rol Merkezli Örgütsel Kültür**

Rol merkezli örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde, işlevler ve eylemler örgütsel amaçlara göre değerlendirilmektedir. Yetersiz görülen elemanlar ya örgütten uzaklaştırılmakta ya da eğitim programlarından geçirilmektedir. Yetki, iş konusundaki bilgi ve beceriye dayanmakta, iş ve proje grupları yaygın olarak kullanılmaktadır (Williams ve diğeri,1989:22). Yönetimsel ve örgütsel faaliyetlerde kesinlik, hız, nitelik ve uzmanlaşma ön plana çıktığından, hiyerarşiler belirgin ve terfiler uzmanlığa dayalı olup ödül ve cezalara ilişkin standartlar yer almaktadır (Gürgen,1997:170).

#### **c) Görev Merkezli Örgütsel Kültür**

Görev merkezli örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde güç, kurumdaki yatay ve dikey fonksiyonların kesiştiği noktalarda toplanmaktadır. İşin en iyi şekilde ve kaliteli yapılması bu kültürün başarı ölçütünü oluşturmaktadır. Görev merkezli kültürlerde oluşturulan ekiplerde katılımcı bir yönetim uygulanmakta ve belirli bir proje için bir araya gelen gruplar, proje bitiminde dağılmakta veya başka bir projeye aktarılmaktadır (Aliefendioğlu,2000:17).

#### **d) İşgören Merkezli Örgütsel Kültür**

Örgüt üyelerinin ihtiyaçlarına yönelik olarak işleyen bir örgütsel kültüre sahip olan işgören merkezli örgütsel kültürde, üyelerin birbirlerini etkilemeleri, düşünce birliğine varmaları ve yardımlaşmaları beklenmektedir. Görevler üyelere, kişisel seçimleriyle öğrenme ve gelişme istekleri doğrultusunda verilmektedir (Williams ve diğeri,1989:22). Hiyerarşi söz konusu olmadığından denetimin imkansız olduğu bu örgüt kültüründe, örgütte bulunan işgörenlerin oluşturduğu, yönetimsel gücün işgörenler tarafından paylaşıldığı bir özdenetim mekanizması bulunması mümkündür (Aliefendioğlu,2000:17).

### **3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YÖNETSEL BOYUTLARININ**

#### **YÖNETİCİLERİN DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Örgütler içinde buldukları modern toplumlar içerisinde, toplumsal yaşamı çeşitli yönleri ile etkilemekte, bireylerin refah ve mutluluklarında önemli rol oynamaktadır. Bundan dolayı, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri ve hedeflerini gerçekleştirmeleri, örgütün etkili ve verimli bir biçimde yönetilmesi ile mümkündür (Erkmen;Ordun,2001:4).

Örgütsel kültür, işletmede yer alan işgörenlerin ortak değerlerini, inançlarını, ve deneyimlerini yansıtmaktadır. Örgüt içinde gerçekleştirilen bütün

faaliyetler yöneticilerin yönetsel davranışları ile şekillenmekte ve birbirlerini etkilemektedir:

**a) Planlama:** Yönetici, örgütsel faaliyetlere başlamadan önce, yapacağı işler ile ilgili mutlaka planlama çalışmaları yaparak, örgütte nelerin gerçekleştirilip nelerin gerçekleştirilemeyeceğine karar vermelidir. Örgüt içinde uygulanabilir planlar yüksek müşteri tatmini, çalışanlarda yüksek moral ve şirketin büyümesini finanse edebilecek yüksek karları doğururken, zayıf planlar; örgüt içindeki işlerin verimsizleşmesine ve çalışanlar arasında huzursuzluğa yol açmaktadır (Thompson,1998:79). Örgüt içinde gerçekleştirilen düzenli planlama faaliyetleri, örgüt çalışanlarını da motive ederek yönetsel davranışların başarıyla gerçekleşmesini sağlamaktadır.

**b) Karar Alma:** Yönetim uygulamaları açısından karar alma davranışındaki hedef, başarılmak istenen amaç ve varılmak istenen sonuçtur. Yöneticilerin karar alma aşamasında farklı çevrelerden farklı değerlerde bilgi alması önemli olduğundan, alınacak bilgiler veya elde edilecek sezgilerin tamamı karar veren yöneticilerin süzgecinden geçmektedir (Erdoğan,1999:46).. Örgüt içinde karar alma faaliyetleri değerler, inançlar ve felsefe üzerindeki ortak fikir birliği çerçevesinde yapılmakta, bunun sonucunda karar alınırken her karara çok sayıda işgörenin katılması mümkün olmaktadır (Quchi,1989:49).

**c) Risk Alma:** Yöneticiler örgüt içinde karar alırken sorunlara çeşitli açılardan yaklaşmaktadır. Bu yaklaşımlar içinde yönetici karar alırken büyük risk yüklenmekte ve yazılı olmayan örgütsel kültürün kurallarına göre alacağı kararlar örgütün tek bir takım olarak hareket ederek motivasyonunu sağlamaktadır (Topaloğlu,Koç,2000:170).

**d) İletişim:** Örgütte belirlenen hedeflere ulaşmak için yazılı ya da sözlü bilgi sağlama becerisini içinde barındıran iletişimin önemi, işgörenlerin çabaları sonucunda belirlenen amaçları başaran yöneticiler için çok önemlidir (Can,1999:25).Örgüt kültürü ile iletişim birbiri ile ilişkide bulunan ve birbirini karşılıklı etkileyen iki kavram olduğundan, iletişim; örgüt kültürünün işletme içinde oluşmasında ve gelişmesinde önemli etkiye sahiptir.

**e) Eğitim ve Gelişme:** Eğitimin genel işlevi, bireyin topluma uyumunu sağlamak, bunun için bireyde var olan yeteneklerin gelişmesine yardım etmek ve bireyin olumlu yönde davranış geliştirmesini sağlamak olduğundan, örgütte yer alan işgörenlerin eğitimi, örgütsel amaçlara ulaşmada ve var olan kültürün işgörenlere aktarılmasında çok büyük önem taşımaktadır (Fındıkçı,1996:76).. Eğitimin insan hayatındaki rolü çok önemli olduğundan, zamanlarının büyük bir bölümünü örgüt içinde geçiren bireylerin, değerleri, çalışma sistemleri ve hedefleri doğrultusunda bir eğitime tabi tutulmaları, örgüt içinde etkinliği ve verimliliği sağlamaktadır.

**f) Takım Oyunu:** Örgütsel amaçların bir plan çerçevesinde çalışanlara yansıtılması takım ruhunu güçlendirici etkiye sahiptir (Thompson,1998:80)..

Örgütte oluşan takım sonucunda, üyeleri birbirinden farklılaştıran ve bununla birlikte birbirine bağlayan bir yapı oluşmaktadır. Takımı oluşturan bireylerin deneyimi, yaşı, uzmanlığı, yeteneği, gücü ve statüsüne bağlı olarak bireyler arasında farklılıklar ortaya çıkmaktadır (Gürgen,1997:175).

#### **g) Değerlendirme**

Örgütte çalışan bireyler, hem performansları hem de yeterlilikleri bakımından değerlendirilmektedir. Ancak; çalışanın örgütteki geleceği yöneticisinin kendisi hakkındaki değerlendirmesine bağlı olduğundan, değerlendirmenin ölçütlerinin önceden belirlenmesi gerekmektedir (Güney,2002:523). Örgütte değerlendirme faaliyeti kimi zaman yöneticilerin başkanlığında olmakta ve değerlendiren, yazılı değerlendirmesini işgörenleri ile paylaşmaktadır. Örgüt içinde değerlendirme olumlu bir şekilde yapıldığı zaman, performansının artırılmasına olanak sağlamaktadır (Gillen,1997:8).

#### **h) Ödüllendirme**

Yönetim faaliyetleri içinde, verimliliği ve çalışkanlığı hedef alan bir ödüllendirme ve teşvik sistemi kurarak, görevlerinde başarılı olan bireyleri ödüllendirmek gerekmektedir (Aytürk,1990:215). Örgütte temel değerlere bağlı işgörelere verilecek bir takım ödüller, diğer işgörelere de temel değerleri anlamasını sağlamaktadır. Ödüllendirme sisteminin bir sonucu olarak, işlerin örgütün istediği gibi yapılması, ödüllendirileceklerini anlayan işgörelere yapılacak olan işleri gerçekleştirme isteklerini arttırmaktadır (Vural,2003:49).

#### **ı) Yönetim Uygulamaları**

Örgüt içinde yürütülen faaliyetlerin etkinliği, uygulanan politikalar ile örgüt kültürü arasındaki uyumu yansıttığından, bu uyumun yönetim uygulamaları üzerindeki etkisi oldukça fazladır.

Örgüt kültürü ile yönetim arasındaki ilişki, örgütün kurulma aşamasından itibaren kendisini göstermektedir. Yöneticiler, örgüte kendi inanç ve değerlerini yansıtırken, kendisi ile ortak bir vizyonu paylaşan bir grubu da istihdam ederek ve ortak amaçlar belirleyerek, bu hedeflere yardımcı olacak örgüt ortamını oluşturmaya çalışmaktadır (Erkmen; Ordun,2001:7).

### **4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Dünya genelinde son yıllarda, işletmelerin yönetimi ve yöneticilerin yönetsel faaliyetleri açısından önemli gelişmeler meydana gelmektedir. Bu gelişim sürecinde seyahat acentalarında uygulanan yönetsel faaliyetler de oldukça önemlidir. Bu nedenle araştırmanın temel amacı, örgütsel kültürün yöneticilerin yönetsel davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere, Ankara'da faaliyet gösteren A Grubu seyahat acentalarında bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

## 5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu araştırmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H<sub>1</sub>: A Grubu seyahat Acentalarındaki örgütsel kültür ile yöneticilerin yönetsel davranışlar arasında ilişki vardır.

H<sub>1a</sub>: Güç merkezli örgütsel kültür ile (A) grubu seyahat acentası yöneticilerinin yönetsel davranışları arasında ilişki vardır.

H<sub>1b</sub>: İşgören merkezli örgütsel kültür ile (A) grubu seyahat acentası yöneticilerinin yönetsel davranışları arasında ilişki vardır.

H<sub>1c</sub>: Görev merkezli örgütsel kültür ile (A) grubu seyahat acentası yöneticilerinin yönetsel davranışları arasında ilişki vardır.

H<sub>1d</sub>: Rol merkezli örgütsel kültür ile (A) grubu seyahat acentası yöneticilerinin yönetsel davranışları arasında ilişki vardır.

## 6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada, örgütsel kültürün yöneticilerin yönetsel davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koymak üzere anket soruları hazırlanmıştır. Hazırlanan ankette araştırmaya katılan seyahat acentalarında örgütsel kültürü ve yöneticilerin yönetsel davranışlarını ölçmek için sorular bulunmaktadır.

## 7.ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni Türkiye’de 2003 yılı itibariyle faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarıdır. Bu araştırma kapsamına giren seyahat acentası yöneticilerinden alınan cevaplar araştırmaya katkı sağlamıştır. Araştırmanın örneklemini olan Ankara’da 208 adet TÜRSAB belgeli (A) grubu seyahat acentası bulunmaktadır. Bu alanda, (A) grubu seyahat acentalarının büyük bir çoğunluğunun kapanmış olduğu veya başka bir alanda faaliyet gösterdiği saptanmıştır. Dolayısıyla, bu seyahat acentalarından sadece 103 tanesinden cevap alınabilmektedir. Araştırmada öncelikle, (A) grubu seyahat acentalarında örgütsel kültür ve bu kültürün yöneticilerin yönetsel davranışlarına olan etkileri konusunda veri elde edilebilecek yöneticiler belirlenmiştir.

## 8.VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

Araştırmada örgütsel kültür ile yöneticilerin yönetsel davranışlarını ölçmek üzere Likert Ölçeği kullanılmıştır. Başlangıçta 5’li Likert Ölçeği uygulanmış, ancak denek sayısının az olması ve verilen cevapların dağılımı dikkate alındığında, 3’lü Likert Ölçeğinin kullanılması uygun görülmüştür. Burada ankete ilişkin değerlendirmelerin sayısal olarak karşılaştırılmasında objektiflik elde edilebilmesi amaçlanmıştır. Daha sonra elde edilen bilgiler, SPSS paket programında analiz edilmiştir. Örgütsel kültür ile yöneticilerin yönetsel davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere Korelasyon Analizi yapılmıştır.



## 9. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR

**Tablo.1: Araştırmaya Katılan Seyahat Acentalarında Örgütsel Kültüre İlişkin İfadelerin Dağılımı**

İFADELER	Az	Orta	Fazla	Toplam	S.S.	A.O.
Örgütsel kültürü oluşturan unsurlar uygulanmaktadır.	32 % 31.1	52 % 50.5	19 % 18.4	<b>103</b> <b>% 100.0</b>	0,70	1,87
Yönetmel kavramları uygulanmaktadır.	11 % 10.7	47 % 45.6	45 % 43.7	<b>103</b> <b>% 100.0</b>	0,66	2,33
<b>İşletmelerin Yönetmel Açından Örgütsel Kültür Anlayışları</b>						
1,84Güç merkezli örgütsel kültür uygulanmaktadır	33 % 32.0	53 % 51.5	17 % 16.5	<b>103</b> <b>% 100.0</b>	0,68	1,84
Rol merkezli örgütsel kültür uygulanmaktadır.	32 % 31.1	52 % 50.5	19 % 18.4	<b>103</b> <b>% 100.0</b>	0,70	1,87
İşletmelerin görev merkezli örgütsel kültür uygulanmaktadır	8 % 7.8	42 % 40.8	53 % 50.5	<b>103</b> <b>% 100.0</b>	0,64	2,44
İşgören merkezli örgütsel kültür uygulanmaktadır	18 % 17.5	51 % 49.5	34 % 32.0	<b>103</b> <b>% 100.0</b>	0,70	2,16

Seyahat acentalarında, yöneticilerin örgütsel kültürü oluşturan unsurları (törenler, merasimler, simgeler, dil ve davranış, değerler ve uygulamalar, örgüt iklimi ve felsefe) uygulama durumu incelendiğinde (Tablo-1), bu unsurların yöneticilerin büyük çoğunluğu tarafından orta düzeyde uygulandıkları ortaya çıkmıştır (% 50.5). İşletmenin bir takım değerlerini yansıtan bu örgütsel kültür unsurları, işgörenleri ortak bir noktada birleştirdiğinden kültürün örgüt içinde yerleşmesine olanak sağlamaktadır. Örgütte yer alan bireylerin kendilerini işletmeye ait hissetmelerini sağlayıcı bu yapının, yöneticiler tarafından geliştirilmesi gerekmektedir.

Seyahat acentası yöneticilerinin yönetsel davranışları (Planlama, Karar Alma, Risk Alma, İletişim, Eğitim ve Gelişme, Takım Oyunu, Değerlendirme, Ödüllendirme ve Yönetim Uygulamaları) uygulama durumları incelendiğinde (Tablo-1), yöneticilerin büyük bir bölümünün yönetsel davranışları orta düzeyde uyguladıkları görülmüştür (% 45.6). Örgütsel kültür unsurlarını örgüt içinde kavrayabilen yöneticiler işletme faaliyetlerinin düzenli olarak yürütülmesini sağlamaktadır. Buna bağlı olarak oluşan kültür, yönetsel davranışların şekillenmesi ve işgörenlerin bir takım olarak faaliyet göstermesini sağlayacaktır.

Seyahat acentalarının yönetsel açıdan örgütsel kültür anlayışları içinde en fazla Görev merkezli örgütsel kültürü uyguladıkları ortaya çıkmıştır (%

**50.5).** İşletme içinde katılımcılığa ve işin en iyi ve en kaliteli yapılaş şeklinin önemli olduğu görev merkezli örgütsel kültür, işgörenlerin yönetime katılmalarını sağlamakta ve işletmenin verimliliğini artırmaktadır. İşletme faaliyetlerinin en iyi ve en kaliteli şekilde yerine getirilmesi, işgörenlerin görevleri sırasında katılımcı ve paylaşımcı olmasına bağlı olduğundan, davranışların yönlendirilmesinde bu örgütsel kültür çeşidinin yapılandırılması gerekmektedir. A Grubu Seyahat Acentalarında uygulanan yaygın kültür anlayışı **“Görev Merkezli Örgütsel Kültür”** dür. Araştırma sonucunun, görev merkezli örgütsel kültürü vermesi, işletmelerin demokratik bir anlayışa sahip olduklarını göstermektedir. Bundan dolayı, yönetsel davranışlarda da demokratik bir tutum sergilenmektedir. Sonuç olarak; A Grubu Seyahat Acentalarında baskın olan Görev merkezli örgütsel kültür, yöneticilerin yönetsel davranışlarının şekillenmesinde etkilidir.

**Tablo.2: Araştırmaya Katılan Seyahat Acentalarında Yöneticilerinin Yönetsel Davranışlarına İlişkin Dağılım**

<b>İFADELER</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Aritmetik Ort.</b>
Karar almada demokratik tutum sergilenmektedir.	21 % 12.6	4 % 3.9	78 % 83.5	<b>103</b> <b>%100.0</b>	0,68	2,71
Karar verirken yetki ve eşit sorumluluk dağıtılmaktadır.	22 % 14.6	13 % 12.6	68 % 72.8	<b>103</b> <b>%100.0</b>	0,73	2,58
Faaliyetler işgörenlerle birlikte planlanmaktadır.	21 % 12.6	9 % 8.7	76 % 78.6	<b>103</b> <b>%100.0</b>	0,69	2,66
Faaliyetler belirli zaman aralıklarına göre planlanmaktadır.	15 % 8.7	11 % 10.7	77 % 80.6	<b>103</b> <b>%100.0</b>	0,62	2,72
İşletme içinde ve dışında olumlu ilişkiler ve koordinasyon sağlanmaktadır.	4 % 3.9	11 % 10.7	88 % 85.4	<b>103</b> <b>%100.0</b>	0,48	2,82
İşgörenler yeteneklerine göre görevlendirilmektedir.	11 % 10.7	18 % 17.5	74 % 71.8	<b>103</b> <b>%100.0</b>	0,67	2,61
Samimi ilişkilerin gelişmesini sağlayıcı uygun ortam sağlanmaktadır.	8 % 7.8	15 % 14.6	80 % 77.7	<b>103</b> <b>%100.0</b>	0,61	2,70
İşgörenlere görevlerini zevkle yapabilecekleri bir ortam sağlanmaktadır.	17 % 10.7	15 % 15.5	71 % 73.8	<b>103</b> <b>%100.0</b>	0,67	2,63
İşletme içindeki faaliyetlerden işgörenler bilgilendirilmektedir.	7 % 6.8	15 % 14.6	81 % 78.6	<b>103</b> <b>%100.0</b>	0,358	2,72

<b>İFADELER</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Aritmetik Ort.</b>
İşgörenler eleştirilirken nedenleri açıklanmakta ve gerekçeleri dinlenmektedir.	7 % 6.8	13 % 12.6	83 % 80.6	<b>103</b> <b>%100.0</b>	0,58	2,74
İşgörenlere terfi imkanı sağlanmaktadır.	21 % 20.4	17 % 16.5	65 % 63.1	<b>103</b> <b>%100.0</b>	0,81	2,43
İşgörenleri değerlendirirken objektif ve adil olunmaktadır.	9 % 8.7	12 % 11.7	82 % 79.6	<b>103</b> <b>%100.0</b>	0,62	2,71
İşgörenler performansına göre değerlendirilmektedir.	13 % 12.6	13 % 12.6	77 % 74.8	<b>103</b> <b>%100.0</b>	0,70	2,62
Değerlendirme sonuçları iletilirken yapıcı ve geliştirici olunmaktadır.	10 % 9.7	12 % 11.7	81 % 78.6	<b>103</b> <b>%100.0</b>	0,64	2,69
Başarılı işgörenler ödüllendirilmektedir.	15 % 14.6	16 % 15.5	72 % 69.9	<b>103</b> <b>% 00.0</b>	0,74	2,55
Başarıyı arttırmak için motivasyon araçları kullanılmaktadır.	22 % 21.4	20 % 19.4	61 % 59.2	<b>103</b> <b>%100.0</b>	0,82	2,38
İşgörenlerde örgüt kültürünün gelişmesine yardımcı olunmaktadır.	7 % 6.8	14 % 13.6	82 % 79.6	<b>103</b> <b>%100.0</b>	0,58	2,73
İşgörenler ortak bir amaç etrafında toplanmaktadır.	2 % 1.9	11 % 10.7	90 % 87.4	<b>103</b> <b>%100.0</b>	0,41	2,85
Yönetimde eski tecrübelerden yararlanılmaktadır.	5 % 4.9	6 % 5.8	92 % 89.3	<b>103</b> <b>%100.0</b>	0,48	2,84

Seyahat acentalarında yönetsel faaliyetler içinde karar alma aşamasında demokratik bir tutum sergilenme durumu incelendiğinde (Tablo-2), yöneticilerin büyük çoğunluğunun işletmelerde karar alma aşamasında demokratik tutum sergilediği ortaya çıkmıştır (% 83.5). İşletme içinde işgörenlerin davranışları ve yetenekleri karşısında demokratik bir tutum sergilenmesi, işgörenlerin faaliyetlerini yönlendirici ve işgörenleri motive edici önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda, yöneticiler ve işgörenler arasında karar alma aşamasında demokratik bir tutumun sergilenmesi gerekliliği araştırma sonucunu da desteleyici niteliktedir.

Seyahat acentalarının karar verirken yetki ve eşit sorumluluk dağıtma durumu incelendiğinde (Tablo-2), yöneticilerin büyük çoğunluğunun işletmede işgörelere yetki ve eşit sorumluluk dağıttığı ortaya çıkmıştır (%72.8). İşgörenlerin birbirleri ile organize olabilmeleri ve takım halinde çalışabilmeleri için yetki ve eşit sorumluluğun verilmesi gerekmektedir. İşgörelere eşit olarak verilen yetki ve sorumluluk, işletme içinde çatışmaların çıkmasını engelleyeceğinden bu aşamada yöneticilerin bu noktaya dikkat etmesi gerekmektedir.

Seyahat acentalarının faaliyetlerini organize ederken işgörenlerle birlikte planlama durumları incelendiğinde (Tablo-2) yöneticilerin büyük çoğunluğunun işletme faaliyetlerini işgörenlerle planladığı ortaya çıkmıştır (% 78.6). İşletme içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin işgörenlerle birlikte planlanması, işgörenlerin işletmeye olan bağlılıklarını arttıracaktır. Bu nedenle, planlama faaliyetlerinden işletme içinde faaliyet gösteren tüm işgörenlerin haberdar olmasının sağlanması gerekmektedir.

İşletmede faaliyetlerin belirli zaman aralıklarına göre planlanma durumu incelendiğinde (Tablo-2), yöneticilerin büyük çoğunluğunun işletme faaliyetlerini belirli zaman aralıklarına göre planladıkları ortaya çıkmıştır (% 80.6). İşletme içinde faaliyetlerin belirli zaman aralıklarına göre planlanması, hangi işlerin ne zaman yapılması gerektiği konusunda yöneticilere kolaylık sağlamaktadır. Yapılması gereken işlerin önem derecelerine göre belirli bir sıraya konularak yapılan faaliyetler arasındaki uyumun artırılması sağlanmalıdır.

Seyahat acentalarında olumlu ilişkiler ve koordinasyon sağlanma durumu incelendiğinde (Tablo-2), yöneticilerin büyük çoğunluğunun işletmede işgörenlerle olumlu ilişkiler ve koordinasyon sağladıkları ortaya çıkmıştır (% 85.4). İşletme içinde ve dışında sağlanan olumlu ilişkiler ve koordinasyon, özellikle hizmet üreten ve sunan işletmelerin uyumlu çalışma düzenini arttıracaktır. Bu fonksiyonların yerine getirilmesi ile, birimler arası ilişkiler artırılması ve kontrol sisteminin oluşturulması sağlanmalıdır.

Seyahat acentalarının işgörenleri yeteneklerine göre görevlendirme durumu incelendiğinde (Tablo-2), yöneticilerin büyük çoğunluğunun örgütte

işgörenleri yeteneklerine göre görevlendirdiği ortaya çıkmıştır (% 71.8). İşgörenlerin davranışlarını biçimlendiren ve yeteneklerine yön veren işletme yöneticisi, işgörenlerin örgüte bağlanmalarını sağlamakta önemli rol oynamaktadır. İşgörenlerin bir takım yönetsel faaliyetleri bir araya getirebilmeleri ve yetenekleri ile bağlantılı olarak kendilerini geliştirmeleri sağlanmalıdır.

Seyahat acentalarının örgüt içinde samimi ilişkilerin gelişmesini sağlayıcı uygun ortam sağlama durumu incelendiğinde (Tablo-2), yöneticilerin işgörenlerine uygun ortam sağladığı ortaya çıkmıştır (% 77.7). İşgörenlerin düşüncelerine ve davranışlarına yön verebilen yöneticiler, örgütte samimi ilişkilerin gelişmesini sağlamaktadır. Bunu gerçekleştirmek üzere, işgörenleri bir araya getirmek ve birliktelik duygusu ile çeşitli etkinliklerin düzenlenmesi sağlanmalıdır.

Seyahat acentalarının işgörenlerine görevlerini zevkle yapabilecekleri bir ortam sağlama durumu incelendiğinde (Tablo-2), yöneticilerin büyük çoğunluğunun örgütte çalışan işgörenlerine görevlerini zevkle yapabilecekleri bir ortam sağladıkları ortaya çıkmıştır.(% 73.8). İşletmede yürütülen faaliyetler sırasında işgörenlerin bir araya getirilerek, ödüllendirme uygulamalarının yapılması, işgörenlerin işletmeye bağlılıklarını arttırmaktadır.

Seyahat acentalarında gerçekleştirilen faaliyetlerden işgörenlerin bilgilendirme durumu incelendiğinde (Tablo-2), yöneticilerin büyük çoğunluğunun işletmedeki faaliyetlerle ilgili olarak işgörenlerini bilgilendirdikleri görülmüştür (% 78.6). İşletme içinde gerçekleşen tüm faaliyetlerde işgörenlerin bilgilendirilmesi, işletme içinde verimliliği arttırmaktadır. Bu doğrultuda, seyahat acentalarının işgörenlerini bilgilendirerek onların yönetime katılmalarını sağlaması gerekmektedir.

Seyahat acentalarının işgörenleri eleştirirken nedenlerinin açıklanması ve gerekçelerinin dinlenmesi durumu incelendiğinde (Tablo-2), yöneticilerin büyük çoğunluğunun örgütte işgörenlerini dinlediği ve eleştirilerinin nedenlerini açıkladığı ortaya çıkmıştır (% 80.6). İşletmelerin başarılı olmasının temelinde yatan nedenlerden biri de, işletmenin işgörenlerine değer vermesi ve onları eleştirirken nedenlerinin açıklamasıdır. Bu doğrultuda, işgörenlerin hatalarının farkına varabilmesi için eleştirilerin nedenlerinin açıklanması gerekmektedir.

Seyahat acentalarının işgörelere terfi imkanı sağlama durumları incelendiğinde (Tablo-2), yöneticilerin büyük çoğunluğunun işgörenlerine terfi imkanı sağladığı ortaya çıkmıştır (% 63.1). İşgörelere başarılarından ve kendileri geliştirmelerinden dolayı terfi imkanı verilmesi, işgörenlerin işletmeye bağlanmasını kolaylaştırmaktadır. Bu açıdan, seyahat acentaları da yönetim faaliyetleri içinde işgörelere terfi imkanı sağlamalıdır.

Seyahat acentalarının işgörenleri değerlendirilirken objektif ve adil olma durumu incelendiğinde (Tablo-2), yöneticilerin büyük çoğunluğunun

işletmede işgörenlerini objektif ve adil olarak değerlendirdiği ortaya çıkmıştır (% 79.6). İşletmede bulunan tüm işgörenlerin objektif ve adil değerlendirilmesi, işletme içinde çatışmaları ortan kaldırmaktadır. İşgörenlerin işe motive olabilmeleri için örgüt içinde adil davranılması gerekmektedir.

Seyahat acentalarının işgörenleri performanslarına göre değerlendirme durumu incelendiğinde (Tablo-2), yöneticilerin büyük çoğunluğunun işletmede işgörenlerini performanslarına göre değerlendirdiği ortaya çıkmıştır (% 74.8). işgörenlerin performansa göre değerlendirilmesi, işgörenlerin işletmeye olan bağlılıklarını artırarak daha fazla çalışmalarına olanak sağlayacaktır.

Seyahat acentası yöneticilerinin işgörenlere değerlendirme sonuçlarını iletirken yapıcı ve geliştirici olma durumu incelendiğinde (Tablo-2), yöneticilerin büyük çoğunluğunun örgütte işgörenlerini yapıcı ve geliştirici bir tutum içinde oldukları ortaya çıkmıştır (% 78.6). İşletmeler, değerlendirme faaliyetleri ile işletmenin mevcut durumunu ortaya koymaktadır. İşletmenin değerlendirilmesi ile birlikte işgörenler değerlendirilirken, yapıcı ve geliştirici bir tutum içinde olunması, işletme içinde olumsuz durumları engellemektedir.

Seyahat acentalarında işgörenlerin ödüllendirilme durumu incelendiğinde (Tablo-2), işletmede yöneticilerin büyük çoğunluğunun işgörenlerini ödüllendirme yönünde bir tutum içinde oldukları ortaya çıkmıştır (% 69.9). Yöneticilerin, verimliliği ve çalışkanlığı hedef alan bir ödüllendirme sistemi kurması, başarılı işgörenlerin sayısını arttırmaktadır. Dolayısıyla, işgörenlerin birbirleri ile yarış halinde olmalarının sağlandığı bir ödüllendirme sistemi gerekmektedir.

Seyahat acentalarında başarının artırılması için motivasyon araçlarının kullanılma durumu incelendiğinde (Tablo-2), yöneticilerin büyük çoğunluğunun işgörenlerin faaliyetlerinde motivasyon araçlarını kullandıkları ortaya çıkmıştır (% 59.2). İşgörenlerin işlerine motive olmaları, onları harekete geçirici ve faaliyetlerin devamını sağlayıcı bir etkidir. Bundan dolayı, işletmelerin işgörenlerini faaliyetlere yönlendirirken, motivasyon araçlarından yararlanmaları gerekmektedir.

Seyahat acentalarında işe yeni başlayan işgörenlere örgüt kültürünün gelişmesine yardımcı olunması durumu incelendiğinde (Tablo-2), yöneticilerin büyük çoğunluğunun işletmede işgörenlerinin örgüt kültürünü benimsemesini ve yerleşmesini sağlayıcı bir tutum içinde oldukları ortaya çıkmıştır (% 79.6). İşletmeye yeni giren işgörenlerin işe uyum sağlayabilmeleri için örgütte var olan bir takım değerleri benimsemeleri gerekmektedir. Burada, öncelikle işgörenlerin değerleri ve kültürü benimsemelerini sağlayıcı bir program geliştirilmesi gerekmektedir.

Seyahat acentalarında işgörenlerin ortak bir amaç etrafında toplanabilme durumu incelendiğinde (Tablo-2), yöneticilerin büyük çoğunluğunun işletmede işgörenlerini ortak bir amaç etrafında toplama yönünde

bir tutum içinde oldukları ortaya çıkmıştır (% 87.4). Ortak bir amaca yöneltilirken işgörenler koordine olarak faaliyetlerin daha kolay ve daha çabuk yürütülmesini sağlayacaktır. Bu açıdan, yöneticilerin işgörenlerini ortak bir amaç etrafında toplayabilecek uygulamalar geliştirmesi gerekmektedir.

Seyahat acentalarının yönetim faaliyetlerinde eski tecrübelerinden yararlanma durumu incelendiğinde (Tablo-2), yöneticilerin büyük çoğunluğunun işletme faaliyetlerinde eski tecrübelerden yararlandığı ortaya çıkmıştır (% 89.3). Yöneticilerin tecrübelerinden yararlanması ile yöneticilik yaptığı zaman dilimi arasında paralellik olduğu görülmektedir. Yöneticilerin eski tecrübelerinden yararlanması işletmede olumlu sonuçların oluşmasını sağlamaktadır.

**Tablo .3: Örgüt Kültürü ile Yöneticilerin Yönetmel Davranışları Arasındaki Korelasyon Analizi**

Örgüt Kültürü ile Yöneticilerin Yönetmel Davranışları Arasındaki Korelasyon Analizi		Örgüt Kültürü	Yönetmel Davranışlar
Örgüt Kültürü	Pearson	1	,279*
Correlation		.	,004
	Sig. (2 – tailed)	103	103
	N		
Yönetmel Davranışlar	Pearson	,279*	1
Correlation		,004	.
	Sig. (2- tailed)	103	103
	N		

Correlation is significant at the 0.01

Level (2-tailed)

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticileri ile örgütsel kültür arasındaki korelasyon analizi incelendiğinde (Tablo-3), 0,05 önem seviyesinde değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p= 0,004 < 0,05$ ). Bulunan (0,279) katsayısı, yöneticilerin yönetmel davranışları ile örgütsel kültür arasında aynı yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür, işletmede yer alan işgörenlerin paylaştıkları bir takım değerleri yansıtmaktadır. Örgütsel kültür ile bağlantılı olarak oluşan yönetmel davranışlar şekillenmekte ve birbirini etkilemektedir. Dolayısıyla, işletme içinde örgütsel kültür ile yöneticilerin yönetmel davranışları arasında var olan bu ilişki işletmelerin başarılı olmalarını sağlamaktadır.

### 10.SONUÇ

Bu araştırmada, bir örgüt içi eğitim unsuru olarak örgütsel kültürün yöneticilerin yönetmel faaliyetleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde, sonuçların literatürü desteklediği görülmüştür. Araştırma sonucunda yöneticilerin yönetmel davranışlarının,



işgörenlerin içinde bulunduğu işletmenin yapısına ve kültürel değerlerine göre değiştiği gözlenmiştir.

Gelişen yönetim anlayışı, işletmelerde örgütsel kültürün oluşturulmasını ve yöneticilerin bu kültürü yönetsel davranışlarla bir araya getirmelerini zorunlu hale getirmektedir. Günümüzde işletmelerin örgüt kültürü oluşturmaları, işletmeleri birbirinden ayıran ve ayakta kalmalarını sağlayan önemli bir unsur haline gelmiştir. Dolayısıyla, işletmeler örgüt içindeki kültürel değerlerin işgörenlerde yerleşmesini ve gelişmesini sağlayıcı bir takım etkinlikler düzenlemek durumundadır. İşletme içinde örgütsel kültürü oluşturan işletmeler, değişen koşullar karşısında sektörde her geçen gün biraz daha güçlü duruma gelmektedirler.

İşletme içindeki yönetsel faaliyetlerde işgörenleri ve örgüt kültürünü dikkate alan yöneticiler, diğer işletmelere göre daha belirgin bir üstünlük sağlamaktadır. Yaşanan bu üstünlük, yöneticilerin işletme içindeki ve işletme dışındaki tüm davranışlarında kendini göstermektedir. Ancak bu durumun devam edebilmesi, işletmelerin yönetsel davranışlarında örgütsel kültürün güçlenmesine olanak sağlayarak, bireyleri bir araya getirmelerine bağlıdır. İşletme içinde örgütsel kültürün yöneticilerin yönetsel davranışlarında kendini göstermesi, işletmelerin başarısını ve kalitelerini artırmaktadır. Buna bağlı olarak, Dünya’da ve Türkiye’de turizm hareketlerinin gelişmesine katkı sağlayan seyahat acentaları, hizmet alanlarını genişletmek üzere yönetsel faaliyetlerine bir yön verme çabası içerisindedir.

Yapılan araştırma sonucunda örgütsel kültürün yöneticilerin yönetsel davranışlarını nasıl etkilediği ile ilgili elde edilen verileri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Yapılan istatistiksel testler sonucunda daha önce öne sürülen  $H_1$  hipotezi desteklenmektedir. Buna göre, örgütsel kültür ile yöneticilerin yönetsel davranışları arasında ilişki vardır.

- Yapılan istatistik testler sonucunda daha önce öne sürülen  $H_{1a}$  hipotezi desteklenmektedir. Buna göre, güç merkezli örgütsel kültürün olduğu işletmelerde baskıcı/otokratik bir yönetsel davranış sergilenmektedir.

- Yapılan istatistik testler sonucunda daha önce öne sürülen  $H_{1b}$  hipotezi desteklenmektedir. Buna göre, işgören merkezli örgütsel kültürün olduğu işletmelerde demokratik/katılımcı bir yönetsel davranış sergilenmektedir.

- Yapılan istatistik testler sonucunda daha önce öne sürülen  $H_{1c}$  hipotezi desteklenmektedir. Buna göre, görev merkezli örgütsel kültürün olduğu işletmelerde demokratik/katılımcı bir yönetsel davranış sergilenmektedir.

- Yapılan istatistik testler sonucunda daha önce öne sürülen  $H_{1d}$  hipotezi desteklenmemektedir. Buna göre, rol merkezli örgütsel kültür ile yöneticilerin yönetsel davranışları arasında ilişki yoktur.

Sonuç olarak, işletme içinde yöneticiler yönetsel faaliyetlerini uygularken yönetsel faaliyetlerden yararlanmak durumundadır. Bu doğrultuda, işgörenlerin yönlendirilmesi ve oluşturulan örgüt kültürüne uymalarının sağlanması gerekmektedir. Başarı işletmenin başarısı olacağından, yöneticiler ve işgörenler arasında sürekli olarak bilgilendirme faaliyetlerinin ve koordinasyonun sağlanması gerekmektedir.

### 11.KAYNAKÇA

- ALİEFENDİOĞLU, Ayşe Şölen. (2000). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Gerçekleştirilen Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- ALTUĞ, Duygu. (1997). Örgütsel Davranış, Başkent Üniversitesi Yayını, Ankara.
- AYTÜRK, Nihat. (1990). Başarılı Yönetim ve Yönetici Teknikleri, Emel Yayınevi, Ankara.
- CAN, Halil .(1999). Organizasyon Ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara
- DENİSON, Daniel R. (1990). Corporate Culture And Organizational Effectiveness, John Willay&Sons, New York.
- DOĞAN, Selen. (1997). İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü, Amme İdaresi Dergisi Cilt 30, Sayı 4, Aralık.
- ERDOĞAN, İlhan (1999), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İ.Ü.İ.F., İstanbul.
- ERKMEN, Turhan; ORDUN, Güven. (2001). Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, 9. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 24-26 Mayıs.
- FINDIKÇI, İlhami. (1996). Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul.
- GENÇ, Nurullah. (1993). Örgüt Kültürünün Oluşumu Ve Bireysel Ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi, Atatürk Ünivesitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:10, Sayı:1-2.
- GİLLEN, Terry. (1997). Değerlendirme Tartışması, Çev: Aksu Bora Ve Onur Cankoçak, 1. Baskı, Ankara.
- GÜNEY, Salih. (2002). Bireyler Arası İletişim, Yönetim Ve Organizasyon. Nobel Yayın Ankara.
- GOFFEE, Rob; JONES, Goreth. (2002). Kurum Kültürü, Çev: Kıvanç Kutmandu, Pelin Ofset, Ankara.
- GÜRGEN, Haluk (1997), Örgütlerde İletişimin Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul
- KÖSE, Sevinç; ÜNAL, Aylin.(2000). Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Uygulsamaları, 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Erciyes Üniersitesi, Nevşehir.

- LAMBERT, Tom. (1998). Kilit Yönetim Çözümleri, Dünya Yayıncılık, İstanbul.
- MOORHEAD, C. ; GRIFFIN, R.W. (1995). Organizational Behaviour Managing People And Organization, Mifflin Company, Usa.
- MOREY, C. Nancy; LUTHANS, Fred. (1985). Refining The Displacement Of Culture And The Use Of Scenes And Themes In Organizational Studies, Academy Of Management Review, Vol.10, No:2.
- PETERS, Thomas J.; WATERMAN, Robert H. Jr. (1987). Yönetme Ve Yükseltme Sanatı, Çev: Selami Sargut, Bilimsel Sorunlar Dizisi.
- QUCHI, William. (1989). Teori Z “ Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?” Çev: Yakut Güneri,
- THOMPSON, Brad Lee. (1998). Yönetim Fonksiyonları, (Çev: Vedat G.Diker), Hayat Yayını, İstanbul.
- TINAR, Mustafa Yaşar. (1990). Kurumsal Kültür-Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El?, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 5, Sayı 1-2, İzmir. Kesim Ajans-İlgi Yayıncılık, İstanbul
- TOPALOĞLU, Melih ;KOÇ, Hakan. (2000). Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetimsel Boyutlar, Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:3.
- VURAL, Z. Beril Akıncı (2003). Kurum Kültürü Ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul.
- WILLIAMS, Allan; DOBSON, Paul; WALTERS, Mike. (1989). Changing Culture, Institute Of Personnel Management, Birinci Basım, İngiltere.

## YÖNETİCİLERİN PROBLEM ÇÖZME DAVRANIŞLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Mustafa MORTAŞ \*  
Barış SAFRAN \*\*

### ABSTRACT

Today for enterprises, making correct decisions in administration process requires many factors to be evaluated synchronously and interpreted correctly. Heightened competition and variation in consumer expectations impress decision makers significantly. Achieving organizational objectives depends on adapting to environmental conditions, anticipating possible developments, and solving existing problems in the right time and in the right way. In this article, after describing the concept of problem, phases of problem solving examined and, problem solving behaviours of managers analyzed and interpreted by means of an empirical research.

**Keywords :** Problem Solving, Behaviours of Managers.

### ÖZET

Günümüzde işletmeler açısından yönetim sürecinde doğru karar verme, pek çok faktörün eş zamanlı olarak değerlendirilmesini ve doğru şekilde yorumlanmasını gerekli kılmaktadır. Artan rekabet ve tüketici beklentilerindeki değişimler karar vericileri büyük ölçüde etkilemektedir. Örgütsel amaçlara ulaşma; çevresel koşullara uyum sağlama, olası gelişmeleri öngörme ve oluşan problemleri doğru ve zamanında çözmeye bağlı bulunmaktadır. Bu çalışmada öncelikle problem kavramı tanımlanmakta, daha sonra da problem çözme aşamaları incelenmekte ve ampirik bir araştırma ile yöneticilerin problem çözme davranışları incelenerek yorumlanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler :** Problem Çözme, Yönetici Davranışları.

### GİRİŞ

Günümüzde toplumsal yaşam ve iktisadi anlayışlar büyük ölçüde değişime uğramaktadır. Yönetim, sürekli iyileştirme, kalite ve müşteri memnuniyeti anlayışlarına uygun olarak düzenlenmekte ve farklı açılardan geliştirilmektedir. Gelişen ve değişen şartlara uyum sağlayabilen işletmeler iktisadi olarak varlıklarını sürdürürken, bunu başaramayanlar ise ciddi problemlerle karşılaşabilmektedirler. Örgütsel amaçlara ulaşılması; çevresel koşullara uyum sağlama, olası gelişmeleri öngörme ve oluşan problemleri doğru ve zamanında çözmeye bağlı bulunmaktadır. Bu nedenle, farklılaşan şartların ortaya çıkardığı yeni problemler, örgüt yöneticileri açısından önemli bir ilgi alanı haline gelmiştir. Doğru teşhis edilen ve zamanında doğru araçlar kullanılarak, ekonomiklik ilkeleri ve sosyal ilişkiler dikkate alınarak çözülen problemler, işletmeler açısından rekabet avantajı sağlarken, problem çözümede başarısızlık işletmeleri ve yönetimi zor durumda bırakmaktadır. İşletmelerde, tüm departman yöneticilerinin asli görevlerinden biri olan problem

\* Araş. Gör. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

\*\* Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

çözme işi, başarılı bir şekilde gerçekleştirilemezse, problemin niteliğine bağlı olarak örgüt etkinliğini azaltan sonuçlara yol açabilir ve bazen örgütün hayatını tehlikeye atabilir.

Bu çalışmada, işletme yöneticilerinin problem çözme davranışlarının ampirik olarak incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın birinci kısmında işletmeler açısından problem çözme konusu teorik olarak ele alınmakta ve problem kavramı tanımlanarak, problem çözme aşamaları incelenmektedir. Çalışmanın ikinci kısmında ise Muğla Bölgesinde gerçekleştirilen bir araştırmanın bulgularına yer verilmekte ve yöneticilerin problem çözme davranışları incelenerek yorumlanmaktadır.

## **1. PROBLEM ÇÖZME**

Bir yöneticinin, problem çözmeye başarılı olabilmesi için, öncelikle, hangi tür sorunların problem kapsamında değerlendirileceğini bilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan problemin kavramsal tanımlanmasına aşağıda yer verilmektedir.

### **1.1. Problemin Tanımlanması**

Problem çözme süreci incelendiğinde, çoğu zaman, problemin tanımlanması en zor kısımdır. Herkes sorunu farklı bir biçimde ele alır ( *“Test Your Problem Solving Skills”*, 1995). Karşılaşılan pek çok durum problem çözmeye yönelik olarak düşünmemizi zorunlu kılmaktadır. Bir konu üzerinde çözüm düşünme ihtiyacı, kişinin o konuyu bir problem olarak algılamasına bağlıdır. Bireyin elde etmek istediği sonuç ve ulaşmak istediği bir hedef bulunduğu sürece, problem çözümü söz konusu olabilecektir (Morgan, 1995; 149).

Problem; araştırılıp öğrenilmesi, düşünülüp çözümlenmesi, bir sonuca bağlanması gereken durum, mesele, sorun olarak tanımlanmaktadır (Atatürk Kültür Dil ve Tarih Kurumu, 1992;1200 ve 1328). Morgan'a göre problem; bireyin bir hedefe ulaşmada engellenme ile karşılaştığı bir çatışma durumudur (Morgan,1995; 149). Problemler; uzun süreli, kısa süreli, basit veya karmaşık olabilmektedir. Ayrıca duygusal, ekonomik veya bedensel problemlerden de söz edilebilir. Bu farklı problem türleri birbirine karışarak büyük, karmaşık problemler haline dönüşebilmektedirler (Cüceloğlu, 1999;249). İşletme yönetimi açısından problem; “beklenen durumlar veya sonuçlarla, gerçekleşen durumlar veya sonuçlar arasındaki örgüt etkinliğini azaltan sonuçlar doğuran, ancak örgütün varlığını tehlikeye sokmayan fark” olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1985; 7-15). Her karmaşık problemin basit, açık veya yanlış bir çözümü olabilir. Mark Twain, H. L. Mancken ve Peter Drucker gibi yazarlar, yöneticileri, kompleks problem çözerken, problemin bir parçasında değişim yapma hatasına düşmemeleri konusunda uyarılmaktadırlar. Her yönetim yaklaşımı problem çözmeye çeşitli etkenlerin dikkate alınmamasında ve geribildirimden giriş sistemine iletilmesinde sonuç ve etkenler arasında ilişki aramaktadır (Zemke, 2001).

Çeşitli yazarlar, çözümlerin kabul edilebilirlik koşullarının yapısına göre, iyi ve kötü tanımlanmış iki önemli problem tipi arasında ayırım yapar. İyi tanımlanmış bir problem tamamen çözümlenebilir (analitik); onun hakkında ileri

sürülen her çözüm değişken bir doğru-yanlış ikilisine göre kesin olarak değerlendirilebilmektedir. Buna karşılık kötü tanımlanmış problemler (yaratıcı), ikili bir doğruluk değerine göre değil, fakat göreceli bir kalite ölçüğü temelinde saptanabilen çok sayıda çözümleri kabul etmektedir. Bu tip problemler, sorunu çözmekle yükümlü kişinin yaratıcılık düzeyine göre sınırsız sayıda çözüme sahip olmaktadır (Rouquette, 1992; 32-33).

### 1.2. Problem Çözmenin Aşamaları ve Yöneticilerde Problem Çözme

Birçok insan için karmaşık bir problemi çözme süreci, bizzat düşünme sürecini temsil etmektedir. Problem çözme yalnızca bir imgeyi dönüştürmekten ya da önermeleri bir araya getirmekten daha fazlasını gerektirse bile, temsiller yine de kritik bir rol oynamaktadır (Atkinson, 1995; 385). Elbette çözümlerin karşılaştırılabilirliği, problemlerin birbirine benzememesi ve her problemin ortaya çıktığı şartların farklılığı sebebiyle güç görünmektedir. Buna karşın çözümünde genel olarak benzerlik bulunan örneklerden yararlanılması, çözümleri kolaylaştırıcı kritik bir role sahip olabilmektedir. Belirli bir problemin çözümü öğrenildiği takdirde, ona benzeyen diğer problemler de kolaylıkla çözülebilmektedir (Ataç, 1991; 33). Bireyin kişisel gelişmesi ve yeteneklerinin artması problem çözme sürecine düşünsel çabanın yanında fiili katkı da sağlayabilmektedir (Erden, 2001; 205).

Thompson'a göre problem çözme süreci üç aşamadan oluşur. Bunlar, problemin belirlenmesi, çözüme yönelik bir çok fikrin oluşturulması ve bir hareket planının oluşturularak uygulanmasıdır (Thompson, 1999).

Birinci aşama, problemin belirtileri ve ortaya çıkmasına neden olan etkenler tespit edilmesi işlemlerini içermektedir. Bu aşamayla ilgili olarak Charles Kettinger, *"problemin belirlenmesinin, çözümün yarısı olduğunu"* ifade etmektedir. Problemi belirlemek için yöneticiler, iki tür bilgi akışına ihtiyaç duymaktadır. Bunlar;

Hard data: Gerçekler, sonuçlar, olaylar, geçmiş, istatistikler, amaçlar, prosedürler, fiziksel olgular, gözlemlenebilir veriler, zaman faktörü, verimlilik, kalite ve performans düzeyi gibi somut bilgileri içermektedir.

Soft data: Duygular, düşünceler, insan faktörü, uyumsuzluklar, davranışlar, memnuniyet seviyesi, stres, hüsranslar, kişisel çatışmalar, söylentiler, sezgi, tepkiler ve ideolojik bloklar gibi soyut bilgileri içermektedir.

Ayrıca, bu aşamada, söylentiler ile aslında gerçekleşen olayların ayırımının yapılması, ilgili bilginin gerçek mi, yoksa kişisel bir görüş mü olduğunun tespit edilmesi, suçlamalardan daha çok, problemin kaynağının saptanması ve son olarak birden çok nedenin olup olmadığının belirlenmesi son derece önemlidir (Westbrook, 1997).

İkinci aşamada belirlenen problem ve elde edilmek istenen sonuçlar dikkate alınarak esnek düşünce yapısı ve grup veya bireysel olarak yapılan beyin fırtınası gibi yöntemlerle çözüme ilişkin bir çok düşünce ortaya çıkmaktadır.

Üçüncü aşamada, öncelikle en iyi fikir ya da fikirlerin hangisi olduğuna karar verilmektedir. Karar için, hangi işin hangi departman tarafından yapılacağı, hangi kaynaklardan yararlanılacağı, ne zaman yapılacağı ve sorumluluğun kime ait

olduğu hususları da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu yolla, ne yapıldığı ve ne yapılması gerektiği karşılaştırılarak sonuca ulaşılır.

Her yönetici, örgütün içinde ve dışında bulunan bazı bilinmeyenlerle uğraşmak zorundadır. Bu uğraşı, yönetim bilimi ve yönetici eğitiminin eksik kalmış yönlerinden biridir (Sungur, 1992; 136). Yönetimsel etkililiğin temeli, yönetimin sorun çözmede gösterdiği başarı olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 1982; 99). Yönetim, bir örgütün sorunlarını çözmek için varolmaktadır. Yönetim sorunlarını algılamak yönetimde yeterli olmayı, çözmeyi gereksemek ise yönetimde girişimci ve deneyimli olmayı gerektirir (Başaran, 1985; 45-51). Çağımızın yöneticileri, yönetici yetiştiren kitaplarda yer almayan sorunlarla yüz yüze gelmektedirler. Başarı şansı ancak çok sayıda seçenek göz önüne alındığı zaman arttırılabilecektir (Sungur, 1992; 139).

Sorun çözmede iraksak düşünme (divergent thinking) yeteneğini geliştiren yöneticiler, bir sorun için pek çok çözüm önerileri bulurlar. Kimi yöneticilerde sorunla ilgili yeni ilişkileri görerek eski seçeneklerden yeni ilişkiler üretmek sorunu yaratıcı bir yaklaşımla ele alırlar. Kimi yöneticiler ise sorunlara önceden geliştirdikleri belli bir düşünme içinde, çözüm kalıpları ile yaklaşırlar. Iraksak düşünme yeteneğinden çok yakınsak düşünme (convergent thinking) yeteneğini geliştiren bu kişiler herhangi bir soruna öğrendikleri formüllerin dışında çözüm seçenekleri arayamazlar, bulamazlar (Başaran, 1982; 106).

Chris Argyris, bir sistem içerisindeki bir sorunu, sistemde olaylar zinciri biçiminde yarattığı tepkilerle sistemin yarı-dengedeki durumunu sarsan iç ya da dış kaynaklı uyaranlar, olarak tanımlar. Sistem eski dengesine ya da istenen dengeye döndüğü zaman sorun çözülmüş demektir. Argyris'e göre sistemin etkililiği, onun çözebildiği sorunların sayısı ile ölçülebilmektedir (Sungur, 1992; 133-134).

Bugünün yöneticileri, enformasyon çağındaki değişiklikler içerisinde varlıklarını sürdürebilmek için yaratıcı güçlerini kullanmak zorundadırlar. Örgütünü değiştirip yenileştirmek isteyen yönetici, sorunlara ve çözüm yollarına ilişkin varsayımları oluştururken, bugünkü bilginin mümkün olanların yalnızca bir tanesi olduğunu, bilimsel ilerlemenin iyi-kötü ve yanlış-doğru yargılarına yer vermeyen açık uçlu bir yapıyı barındırdığını, olasılık anlamında başka seçeneklerin daima bulunabileceğini kabul etmelidir (Kuhn, 1982;49-54). Problem çözmede yaratıcılığın kullanılmasının mühendislerden kalan bir miras olmasıyla birlikte, günümüzün karmaşık iş yaşamında, bunun yanısıra, cesaret, yaratıcı düşünce ve yenilikçi düşünce ile problem çözümü kolaylıkla ortaya çıkabilmektedir (Eliot, 2001). Kettering Üniversitesi Üretim Mühendisliği ve İşletme profesörü William Riffe de problem çözmede, yaratıcılığın yanısıra, gerçekçilik, biçimsellik ve duygusalılık faktörlerinin etkili olduğunu belirtmektedir. Riffe, yaratıcılık bölümünün fantezi, gerçekçilik bölümünün teknik, matematik ve problem çözme amaçlı, biçimsellik bölümünün, organizasyonla, planlarla ve sistemle başa çıkmayı resmeden ve son olarak duygusalılık bölümünün yeni ilişkiler ve yeni duygular geliştirme ile ilgili olduklarını ileri sürmektedir (Eliot, 2001).

Problem çözme yeteneği güdülenme gibi bireysel faktörlere de bağlıdır (Morgan, 1995; 151). İşletmelerde etkin problem çözme açısından bir değerlendirme

yapıldığında problem çözmeyi hedefleyen kişinin üst düzeyde sorunu çözmeye motive olması gerekmektedir. Yetersiz motivasyon, çözüm sürecini uzatır ve olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Örgüt çalışanları açısından kişilerde problem çözme ile ilgili olarak Chesterton Endüstrisi Yönetim Kurulu Başkanı Rick Tiemann'a göre motivasyon işgören temelli olmalıdır. Yöneticilerin çalışanlarını ne şekilde motive edecekleri konusunda bazı yanlış inanışları bulunmaktadır. Oysa, Tiemann, çözümü, çalışanların kendi kendilerini motive etmesinde görmektedir. Burada yönetime düşen görev, çalışanların kendi kendilerini motive etmelerini yönlendirmektir (Cross, 2000).

Problem çözme başarılarını ölçmek isteyen yöneticiler, problemin belirlenmesi, alternatif çözümlerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve karar vermede uzlaşma ve harekete geçme aşamalarının her birindeki becerilerini değerlendirmek durumundadırlar ("*Test Your Problem Solving Skills*", 1995). İşletme yöneticileri örgütsel problemlerin çözümünde doğrudan ve dolaylı olarak sorumluluk almaktadırlar. Problem çözümünde farklı davranışlar ve tutumlar geliştirmekte ve kimi zaman etkin problem çözme sayesinde üstün bir başarı ortaya koyarlarken, kimi zaman da yetersiz çözümler sebebiyle işletmeleri maddi ve sosyal külfetlerle karşı karşıya bırakabilmektedirler. Bu araştırma ile Muğla Bölgesinde turizm sektöründe faaliyet gösteren bir kısım işletmenin yöneticilerinin problemler karşısında geliştirdikleri tutum ve davranışlar ile problem çözme yaklaşımları analiz edilmekte ve yorumlanmaktadır.

Yöneticiler ve örnek işletmelere ilişkin bilgiler verildikten sonra yöneticilerin özelliklerine göre problem çözme konusu ele alınmıştır. Araştırmada yöneticilerin özelliklerine göre problem çözme başarı puan ortalamaları arasında fark olup olmadığının anlaşılabilmesi için yöneticilerin yaş düzeylerine, eğitim seviyesine, işyerlerindeki pozisyonları iş deneyimleri, sektörel deneyimleri, şu anki işyerlerinde bulunma süreleri ve yöneticilik tecrübelerine göre problem çözme başarıları incelenmiş ve yorumlanmıştır. Yöneticilerin değişik özellikleri ile "Aceleci Yaklaşım", "Düşünen Yaklaşım", "Kaçıngan Yaklaşım", "Değerlendirici Yaklaşım", "Kendine Güvenli Yaklaşım", "Planlı Yaklaşım" faktörleri arasındaki ilişkiler araştırma kapsamında incelenmiştir.

## **2. Yöneticilerin Problem Çözme Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma**

### **2.1. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma ile ilgili ampirik verilerin toplanmasında görüşme ve yüz yüze anket teknikleri kullanılmıştır. Form iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım demografik soruları içerirken ikinci kısım yöneticilerin problem çözme başarılarını ölçmeye yöneliktir ve burada "Bilişsel Davranışçı Terapilerde Değerlendirme: Sık Kullanılan Ölçekler" isimli eserdeki Problem Çözme Envanteri'nden yararlanılmıştır (Savaşır ve Şahin, 1997; 79-85). Burada kullanılan 6'lı likert tipi ölçek değiştirilerek cevaplayıcılardan 1 ile 100 arasında puan vermeleri istenmiş, böylece tutumların daha hassas ölçülmesi amaçlanmıştır. Literatür taraması bulgularına ve Muğla



ilindeki bazı otel sahibi ve yöneticileriyle yapılan ön görüşmelere dayanılarak hazırlanan anket 40 kişilik küçük bir örneklem grubuyla teste tabi tutulmuş, güvenilirlik oranının %80'in üzerinde çıkması üzerine gözden geçirilerek son haline getirilmiştir. 100 anket doldurulduktan sonra yeniden yapılan analizde formun güvenilirliği %90'ın üzerinde saptanmıştır. Bu çalışma, kullanılan anketin demografik bilgileri elde etmeye yönelik kısmı ile ikinci kısmında elde edilen verilerin değerlendirilmesine dayandırılmıştır.

Araştırmanın örneklem grubunu, Marmaris merkez ve bağlı ilçelerdeki (İçmeler, Turunç, Kızılcı, Armutalan vs.) 100 adet konaklama işletmesinden 100 adet yönetici oluşturmaktadır. Örneklem "basit tesadüfi örnekleme" yöntemine göre seçilmiştir<sup>1</sup>.

Toplanan verilerin analiz edilmesinde öncelikle her bir yöneticinin problem çözme başarısı ölçülmüştür<sup>2</sup>. Sorulan sorulara 1 ile 100 arasında değişen puanlar verilmesi sağlanarak altı faktör puanları hesaplanmıştır. Elde edilen puanlar, aralarında bir farklılık olup olmadığının tespiti amacıyla, varyans analizi tekniğiyle karşılaştırılmıştır.

Anket bulgularını desteklemek ve bazı hususlar hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmak amacıyla 30 işletme yöneticisiyle yüz yüze veya telefonda görüşmeler yapılmıştır. Anket bulgularının analizi için SPSS 9.0 for Windows istatistik paket programı kullanılmıştır. Görüşme bulgularının analizi için ise görüşme notları incelenerek benzer ve farklı yönler gruplandırılmış ve ortaya çıkan önemli temalar belirlenmiştir.

Yukarıda bahsi geçen İngilizce olan özgün anket formunun Türkiye uyarlamasında (Şahin ve Şahin, 1993). ölçeğin orijinal formu çalışmayı gerçekleştiren ilk iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı çevrilmiş, daha sonra ise ters çevirme işlemi yapılmıştır. Sonuçta orijinal maddeleri en iyi temsil ettiği düşünülen ifadeler seçilerek Türkçe formu oluşturulmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin "Aceleci Yaklaşım<sup>3</sup>", "Düşünen Yaklaşım<sup>4</sup>", "Kaçıngan Yaklaşım<sup>5</sup>" "Değerlendirici Yaklaşım<sup>6</sup>", "Kendine Güvenli Yaklaşım<sup>7</sup>", "Planlı Yaklaşım<sup>8</sup>" olmak üzere altı faktör bulunmuştur.

*Aceleci Yaklaşım:* Aceleci yaklaşımın, yöneticilerin, genellikle bir sorununla karşılaştıklarında onu çözmek için ilk akıllarına gelen yolu izlemeleri ve alınan ani

<sup>1</sup> Muğla İl Turizm Müdürlüğü verilerine göre Marmaris'te 12 adet 5, 35 adet 4, 86 adet 3, 127 adet 2 ve 20 adet 1 yıldızlı otel bulunduğundan örneklemin ana kütleli temsil etme eksikliği söz konusu değildir.

<sup>2</sup> Puanlama esnasında 9, 22 ve 29. maddeler puanlama dışı tutulmuştur. Bu maddeler, deneme amaçlıdır. İlgili formun geçerliliğini ölçmek amacıyla formda yer almaktadırlar. 1, 2, 3, 4, 11, 13, 14, 15, 17, 21, 25, 26, 30 ve 34. maddeler ters olarak puanlanan maddelerdir. Bu maddelerde olumsuz önermeler yer aldığından ters puanlanmışlardır. Olumlu önermeler pozitif değerler alırken olumsuz olanların negatif değerlendirilmesiyle istatistiki ölçme açısından anlamlı bir farklılık yaratılmıştır. Bu maddelerin yeterli problem çözme becerilerini temsil ettiği varsayılır.

<sup>3</sup> (13, 14, 15, 17, 21, 25, 26, 30 ve 32. maddeler,  $\alpha=0,78$ )

<sup>4</sup> (18, 20, 31, 33 ve 35. maddeler,  $\alpha=0,76$ )

<sup>5</sup> (1, 2, 3 ve 4. maddeler,  $\alpha=0,74$ ),

<sup>6</sup> (6, 7 ve 8. maddeler,  $\alpha=0,69$ )

<sup>7</sup> (5, 23, 24, 27, 28 ve 34. maddeler,  $\alpha=0,64$ )

<sup>8</sup> (10, 12, 16 ve 19. maddeler,  $\alpha=0,59$ )

kararların yanlış olması gibi sakıncalarının yanısıra, yönetimin çabuk kavrayışının düşük olması, işletmelerin problem çözme ve büyüme süreçlerini de olumsuz etkilemektedir (Orser, 2000).

*Düşünen Yaklaşım:* Düşünen yaklaşımda yönetici, problem çözme sürecine girişmeden önce ve süreç içerisinde belirli dönemlerde çeşitli değerlendirmeler yapmaktadır. Bu aşamada, Master Printers of America Başkanı Brian Gill ve Chesterton Endüstrisi Yönetim Kurulu Başkanı Rick Tiemann, problem çözmede yöneticilerin problemleri değerlendirmelerinin yanısıra, kendi kişisel üstünlük ve zayıflıklarını da göz önünde bulundurmalarının gerekliliğinden bahsetmektedirler (Cross, 2000).

*Kaçınan Yaklaşım:* kaçınan yaklaşımdaki yöneticiler, karşılaştıkları sorunların çoğunun çözebileceklerinden daha zor ve karmaşık olduğunu düşünmekte ve bu nedenle, duygu ve düşüncelerini, açık ve somut terimlerle ifade etme çabasına girmemektedirler. Problem üzerine yoğunlaşmak yerine gelişigüzel sürüklenmekte, çeşitli fikirleri birleştirmek için çaba göstermemekte ve sorunu çözmek için gösterdikleri ilk çabalar başarısız olduğunda o sorun ile başa çıkabileceklerinden şüpheye düşmektedirler.

*Kendine Güvenli Yaklaşım:* Çoğu kimse türlü yollarda gerçekleştirilebilecek değişen derecelerde güven ihtiyacına sahiptir. İnsanın kendine güven duyması; öncelikle kendisini ve sınırlarını kabul etmesiyle başlamakta ve kendi iç sesine kulak vermesiyle biçimlenmektedir. İnsanın temel ahlâki değerlerini ve bu konudaki kararlılığını içine almakta ve kendine güven, başkalarına güvenmenin ve güvenilir olmanın temelini oluşturmaktadır (Asunakutlu, 2001). Yöneticilerin karşılaştıkları çeşitli problemlerin çözümünde kişisel yeteneklerine güven duymaları çözüm aşamasını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Problem çözme yeteneğine güvenen bir yönetici, kendisi ve örgütü ile ilgili kararlar verebilen ve bu kararlardan memnun olan, yeni bir durumla karşılaştığında sorunun tam olarak ne olduğunu anlamaya çalışan, başlangıçta çözümünü fark etmese de yaratıcı ve etkili çözümler üretebileceğine, bir sorunu çözmek üzere plan yaparken o planı yürütebileceğine güvenen yöneticidir (Heppner ve Petersen, 1982 ).

*Değerlendirici Yaklaşım:* Sonuçların gerçekçi bir şekilde değerlendirilerek çözümün ne kadar etkin olduğunun ve yeni sorunların ortaya çıkıp çıkmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Değerlendirme, üç açıdan büyük önem taşır. Birincisi, uygulamanın aksayan yönleri belirlenir ve giderilir. İkincisi, uygulamayla birlikte ortaya çıkmış yeni sorunlar fark edilir ve çözülür. Üçüncüsü, değerlendirme, bilgi birikimini artırır, gelecekteki benzer sorunların daha kolay çözülmesini sağlar (Yıldırım, 1998; 147-148)

*Planlı Yaklaşım:* Planlı yaklaşımdaki yöneticiler, bir problemle karşılaştıklarında onu çözebilmek için başvurabilecekleri yolların hepsini düşünmeye çalışan ve belli bir yolu denedikten sonra durup ortaya çıkan sonuç ile olması gerektiğini düşündükleri sonucu karşılaştıran yöneticilerdir.

## **2. 2. Araştırma Bulguları**

### **A. İşletme ve Yöneticilerle İlgili Genel Bulgular**

Tablo 1’de veri toplanan konaklama işletmelerinin özellikleri sunulmuştur. Ana kütleinin yalnızca %18’ini oluşturan 1 yıldızlı işletmelerle ilgili rakamlara yıldızsız oteller ve moteller de dahildir. 4 ve 5 yıldızlı oteller ise örneklemin %44’ünü oluşturmaktadır. 5 yıldızlı işletmelerle ilgili rakamlara 1.sınıf tatil köyleri de dahildir. Söz konusu işletmelerin yarısından fazlasının (%56) oda sayısı 31-90 arasındadır ve önemli bir çoğunluğu (%71) bağımsız işletmelerdir.

**Tablo 1. Ankete Katılan İşletmelerle İlgili Bulgular**

İşl.nin Sınıfı	1 yıldız	2 yıldız	3 yıldız	4 yıldız	5 yıldız	Toplam
N	18	19	29	23	11	100
Oda Sayısı	1-30	31-60	61-90	91-120	121 üst	
N	16	27	29	8	20	100
İşletme Türü	Bağımsız	71	Zincir	29		100

Tablo 2’de gösterildiği gibi anketlerin büyük çoğunluğu işletme sahibi, genel koordinatör gibi üst kademe yöneticiler tarafından cevaplanmıştır. Diğer olarak sınıflandırılan 8 yöneticinin 6’sı İnsan Kaynakları Müdürü, 2’si Resepsiyon şefidir.

**Tablo 2. Anketi Yanıtlayan Yöneticilerle İlgili Bulgular**

Eğitim	İlköğr	Lise	Üniv.Fark.Alan	Üni. İlgili Aln	Yük.Lisans	Toplam
N	1	19	34	36	10	100
Pozisyon	İşl.Sah.	Gn.Müd.	İşl. Müdürü	Müd.Yardıml.	Diğer	
N	49	28	6	9	8	100
İş Tec.	1-7	8-14	15-21	22-28	29 ve üstü	
N	6	20	23	22	29	100
Sek. Tc.	1-5	6-10	11-15	16-20	21 ve üstü	
N	12	13	26	22	27	100
İşy. Tec.	1-3	4-7	8-11	12-15	16 ve üstü	
N	11	14	23	19	33	100
Yön.Tec.	1-3	4-7	8-11	12-15	16 ve üstü	
N	17	21	25	7	30	100
Yaş	25 altı	26-35	36-45	46-55	56 ve üstü	
N	1	9	49	32	9	100

### **B) Yöneticilerde Problem Çözme ile İlgili Bulgular**

Toplanan verilerin analiz edilmesinde öncelikle her bir yöneticinin problem çözme başarısı ölçülmüştür. Sorulan sorulara 1 ile 100 arasında değişen puanlar verilmiştir. Buna göre, problem çözme başarısı ölçülerek puana dönüştürülen yöneticilerin başarı puanları gruplandırılarak aritmetik ortalamaları alınmış ve Tablo 3 oluşturulmuştur. Tabloya göre, işletmelerde oluşabilecek problemleri çözmeye en başarılı olan yönetici grubu<sup>9</sup>, üniversitede ilgili alandan mezun olanlardır (puan ortalaması 1293). Bunu, 1063 puanla farklı alanda da olsa üniversite mezunu olan yöneticiler izlemiştir. Bu iki grupta kıyaslandığında, lise (803) ve ilköğretim mezunu yöneticilerin problem çözme başarısı puan ortalamaları (520) daha düşüktür.

<sup>9</sup> Bu ifadeyle, çalışmanın başında ayrıntılı olarak tarif edilen altı yaklaşım faktörlerinin toplamından en yüksek puan alan yönetici grubu kastedilmektedir.

**Tablo 3. Yöneticilerin Özelliklerine Göre Problem Çözme Başarı Puanları**

Eğitim	İlköğr.	Lise	Üni.İlgi.Al.	Üni.Fark.Al.	Yük.Lis.
Puan	520	803,63	1293,41	1063,11	844,3
Pozisyon	İşl.Sah.	Gn.Müd	İşl.Müd.	Müd.Yar.	Diğer
Puan	888,69	1400,35	1138	1081,33	953,12
İş Tec.	1-7	8-14	15-21	22-28	29 ve üstü
Puan	986,66	1200,5	1397,17	947,54	869,41
Sek.Tec.	1-5	6-10	11-15	16-20	21 ve üstü
Puan	919,5	1198,23	1411,92	1071,86	724,92
İşy.Tec	1-3	4-7	8-11	12-15	16 ve üstü
Puan	931,72	1190,21	1332,86	1192,52	809,54
Yön.Tec.	1-3	4-7	8-11	12-15	16 ve üstü
Puan	1072,47	1208,47	1254,24	1129,42	787,96
Yaş	25 altı	26-35	36-45	46-55	56 ve üstü
Puan	757	1092,77	1130,89	1018,81	882,55

Ancak yüksek lisans mezunlarının puan ortalamasının 844 olarak gerçekleşmesi, eğitim seviyesi ile problem çözme başarısı arasındaki ilişkiyle çelişkili gibi görünmektedir. Bunun sebepleri araştırıldığında, yüksek lisans mezunu yöneticilerin pek çoğunun 1 ve 2 yıldızlı küçük işletmelerde çalıştıkları, uzmanlıklarının farklı alanlarda olduğu ve sektörde deneyimsiz oldukları gözlemlenmiştir. Yöneticilerin işyerlerindeki pozisyonları baz alınarak yapılan analizlerde Genel Müdür, Genel Koordinatör, İşletme Müdürü gibi ilgili alanlardan mezun olarak bu işi maaş karşılığı yapan profesyonel yöneticilerin problem çözmede daha başarılı oldukları (1400 ve 1138), Müdür Yardımcısı, Diğer ve İşletme Sahibi gruplarına doğru gidildikçe problem çözme başarı puanlarının düştüğü görülmektedir.

**Tablo 4. Yön.lerin Özelliklerine Göre Prob. Çözme Başarı Puan Aralıkları**

Eğitim	İlköğr.	Lise	Üni.İlgi.Al.	Üni.Fark.Al.	Yük.Lis.
Puan Aralığı	0	1140	1530	785	153
Minimum	520	400	270	720	757
Maksimum	520	1540	1800	1505	910
Pozisyon	İşl.Sah.	Gn.Müd	İşl.Müd.	Müd.Yar.	Diğer
Puan Aralığı	1140	1200	890	865	1165
Minimum	400	600	710	690	270
Maksimum	1540	1800	1600	1555	1435
İş Tec.	1-7	8-14	15-21	22-28	29 ve üstü
Puan Aralığı	713	1330	800	1215	839
Minimum	690	270	1000	400	500
Maksimum	1403	1600	1800	1615	1339
Sek. Tec.	1-5	6-10	11-15	16-20	21 ve üstü
Puan Aralığı	1165	795	1170	796	939
Minimum	270	805	630	819	400
Maksimum	1435	1600	1800	1615	1339
İşy. Tec.	1-3	4-7	8-11	12-15	16 ve üstü
Puan Aralığı	1330	1015	995	810	939
Minimum	270	600	805	810	400
Maksimum	1600	1615	1800	1620	1339
Yaş	25 altı	26-35	36-45	46-55	56 ve üstü
Puan Aralığı	0	1165	1400	1015	163
Minimum	757	270	400	600	810
Maksimum	757	1435	1800	1615	973

Müdür Yardımcıları'yla yapılan görüşmelerde bunun nedenleri araştırıldığında, büyük ölçüde yetki darlığından şikayet ettikleri hususu dikkat çekicidir. Diğer ve İşletme Sahibi gruplarında ise eğitim yetersizliğinin yanı sıra deneyimsizlik ve farklı alanlardan gelmenin dezavantajının etkili olabileceği sonucuna varılmıştır. Yöneticilerin iş, sektör, işyeri ve yöneticilik tecrübeleri göz önünde bulundurularak yapılan analizlerde, tecrübesi az olan yöneticilerin problem çözme başarılarının da düşük olduğu, tecrübeleri arttıkça belirli bir noktaya kadar problem çözme başarıları puan ortalamalarının arttığı ancak bu noktadan sonra yine kademeli olarak düşüşe geçtiği gözlemlenmiştir. Ayrıca Tablo 4'teki sonuçlar bireysel olarak en yüksek puanı alan yöneticilerin, en yüksek puan ortalamasını alan gruplardan çıktığını göstermiştir.

Yöneticilerin özelliklerine göre problem çözme başarı puan ortalamaları arasında fark olup olmadığının anlaşılabilmesi için aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H<sub>1</sub>: Yöneticilerin yaş düzeylerine göre problem çözme başarı puan ortalamaları arasında fark vardır.

H<sub>2</sub>: Yöneticilerin eğitim seviyesine göre problem çözme başarı puan ortalamaları arasında fark vardır.

H<sub>3</sub>: Yöneticilerin işyerlerindeki pozisyonlarına göre problem çözme başarı puan ortalamaları arasında fark vardır.

H<sub>4</sub>: Yöneticilerin iş deneyimlerine göre problem çözme başarı puan ortalamaları arasında fark vardır.

H<sub>5</sub>: Yöneticilerin sektörel deneyimlerine göre problem çözme başarı puan ortalamaları arasında fark vardır.

H<sub>6</sub>: Yöneticilerin şu anki işyerlerinde bulunma sürelerine göre problem çözme başarı puan ortalamaları arasında fark vardır.

H<sub>7</sub>: Yöneticilerin yöneticilik tecrübelerine göre problem çözme başarı puan ortalamaları arasında fark vardır.

**Tablo 5. Tek Yönlü Varyans Analizi**

		Kareler Top.	Serbest. Der.	Kareler Ort.	F	Anlam. Düz.
Yaş	Gruplar arası	5774,333	86	67,143	49,407	0,000
	Gruplar içi	17,667	13	1,359		
	Toplam	5792,000	99			
Eğitim	Gruplar arası	80,083	86	0,931	1,816	0,114
	Gruplar içi	6,667	13	0,513		
	Toplam	86,750	99			
Pozisyon	Gruplar arası	161,157	86	1,874	13,288	0,000
	Gruplar içi	1,833	13	0,141		
	Toplam	162,990	99			
İş Deneyimi	Gruplar arası	7284,907	86	84,708	3,859	0,005
	Gruplar içi	285,333	13	21,949		
	Toplam	7570,240	99			
Sekt.Deney.	Gruplar arası	5484,250	86	63,770	4,445	0,002
	Gruplar içi	186,500	13	14,346		
	Toplam	5670,750	99			
İşyeri Tecrüb.	Gruplar arası	5837,950	86	67,883	3,896	0,004
	Gruplar içi	226,526	13	17,425		
	Toplam	6064,476	99			
Yön.Tecrübe	Gruplar arası	6584,197	86	76,560	12,599	0,000
	Gruplar içi	79,000	13	6,077		

	Toplam	6663,197	99			
--	--------	----------	----	--	--	--

Kurulan yedi hipotezden  $H_2$  dışında tamamının yeterli anlamlılık düzeyine sahip olduğu görülmektedir (Tablo 5). Yöneticilerin eğitim seviyelerine göre problem çözme başarıları arasında fark olduğu yolundaki bu hipotezin istatistiksel açıdan geçersiz çıkmasının en önemli nedenleri; yukarıda da bahsettiğimiz gibi, örnekleminizde yer alan yüksek lisans mezunu yöneticilerin pek çoğunun 1 ve 2 yıldızlı küçük işletmelerde çalışıyor olmaları, uzmanlıklarının farklı alanlarda olması ve sektördeki deneyimsizlikleri olarak belirtilebilir.

**Tablo 6. Yön.lerin Eğitim Seviyesine Göre Altı Faktör Puan Ortalamaları**

Eğitim Seviyesi	İlköğr.	Lise	Üni. İlgili	Üni. Farklı	Yük.Lis.
Acelecı Yaklaşım	-	364,89	231,33	290,92	410,7
Düşünen Yaklaşım	-	337,1	431,97	386,91	368,1
Kaçıngan Yaklaşım	-	105,26	39,86	60,26	164,5
Değerlendirici Yaklaşım	-	205	246,11	232,29	220,9
Kendine Güvenen Yaklaş.	-	343,05	422,91	360,41	326,2
Planlı Yaklaşım	-	291,84	341,63	318,32	342

Faktör puanlarının hesaplanmasında, problem çözme başarıları puanları hesaplanırken kullanılan yöntemin aynı kullanılmış, yani aynı maddeler ters puanlanmış, ancak herhangi bir faktörü ilgilendiren maddelerin büyük çoğunluğunun negatif puanlanması sonucu eğer faktör puanı da eksi çıktıysa, mutlak değeri alınarak düşük olması beklenmiştir. Acelecı ve Kaçıngan Yaklaşımlar olumsuz faktörler oldukları için ilgili sorulardan alınan puan toplamının düşük olması beklenmiştir.

Eğitim seviyesine göre yöneticilerin söz konusu altı faktör puan ortalamaları karşılaştırdığında, olumlu faktörlerden Düşünen, Değerlendirici ve Kendine Güvenen Yaklaşımlarda en yüksek, Kaçıngan ve Acelecı Yaklaşımlar gibi olumsuz faktörlerde ise en düşük puanları önce üniversitede ilgili alanlardan sonraysa farklı alanlardan mezun olanların aldıkları görülmektedir. Bu durumun tek istisnası Planlı Yaklaşımdır. Bu faktörde en yüksek puanı (342) yüksek lisans ve üstü mezunları almıştır.

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre acelecı yaklaşım faktörü ile ilgili araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Ho: Yöneticilerin eğitim durumlarına göre acelecı yaklaşım faktörü puanları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin eğitim durumlarına göre acelecı yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Tek yönlü varyans analizi sonucu 0,017 anlamlılık düzeyiyle Ho: Red, H1: Kabul edilmiştir (Tablo 7). Yani, yöneticilerin eğitim durumlarına göre acelecı yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

**Tablo 7. Tek Yönlü Varyans Analizi (Eğitim-Acelecı Yaklaşım)**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	64,667	60	1,078	1,903	0,017
Gruplar içi	22,083	39	0,566		

Toplam	86,750	99			
--------	--------	----	--	--	--

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre düşünen yaklaşım faktörü ile ilgili araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Ho: Yöneticilerin eğitim durumlarına göre düşünen yaklaşım faktörü puanları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin eğitim durumlarına göre düşünen yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Tek yönlü varyans analizi sonucu 0,018 anlamlılık düzeyiyle Ho: Red, H1: Kabul edilmiştir (Tablo 8). Yani, yöneticilerin eğitim durumlarına göre düşünen yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

**Tablo 8. Tek Yönlü Varyans Analizi (Eğitim-Düşünen Yaklaşım)**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	58,988	53	1,113	1,844	0,018
Gruplar içi	27,762	46	0,604		
Toplam	86,750	99			

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre değerlendirici yaklaşım faktörü ile ilgili araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Ho: Yöneticilerin eğitim durumlarına göre değerlendirici yaklaşım faktörü puanları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin eğitim durumlarına göre değerlendirici yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Tek yönlü varyans analizi sonucu 0,031 anlamlılık düzeyiyle Ho: Red, H1: Kabul edilmiştir (Tablo 9). Yani, yöneticilerin eğitim durumlarına göre değerlendirici yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır. Yapılan diğer analizlerde, yöneticilerin eğitim durumlarına göre kaçınan, kendine güvenen ve planlı yaklaşım faktörü puanları arasında fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 9. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonucu (Eğitim-Değerlendirici Yakl.)**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	40,133	33	1,216	1,722	0,031
Gruplar içi	46,617	66	0,706		
Toplam	86,750	99			

**Tablo 10. Yöneticilerin Pozisyonuna Göre Faktör Puan Ortalamaları**

İşyerindeki Pozisyonu	İşletme Sahibi	Gn.Müd / Gn.Koord.	İşletme Müdürü	Müdür Yardımcısı	Diğer
Aceleci Yaklaşım	353,52	184,67	287,5	339,88	308,37
Düşünen Yaklaşım	354,14	460,1	389,16	386,44	373,5
Kaçınan Yaklaşım	95,14	33,28	45	59,44	110
Değerlendirici Yaklaşım	216,46	257,5	202,5	243,33	216,25
Kendine Güvenen Yaklaşım	340,63	430,82	429,16	386,11	350,62
Planlı Yaklaşım	308,32	344,46	291,16	369,44	323,37

Yapılan analizlerde, yöneticilerin işyerlerindeki pozisyonlarının problem çözmede benimsedikleri altı yaklaşım üzerinde etkili olmadığı sonucuna varılmıştır. Anlamlılık dereceleri sırasıyla 0.393, 0.368, 0.849, 0.207, 0.194 ve 0.877'dir. Yöneticilerin işyerlerindeki pozisyonlarına göre aldıkları faktör puanlarının aritmetik ortalamaları karşılaştırıldığında, bu gruplandırma açısından belirgin bir farklılıktan söz etmek pek mümkün görünmemektedir. Genel Müdür/Genel Koordinatör ve İşletme Müdürü sıfatıyla anılan yöneticilerin Aceleci ve Kaçınan yaklaşım gibi olumsuz faktörlerden en düşük ve Düşünen ve Kendine Güvenen yaklaşım gibi olumlu faktörlerden en yüksek puanları almış olmalarına rağmen gerek aralarındaki puan farklarının azlığı, gerekse, sözü edilenler dışındaki diğer faktörlerdeki puan sıralamasının değişmesi, böyle bir ilişkinin varlığından söz etmeyi güçleştirmektedir.

Yöneticilerin yaşlarına göre faktör puan ortalamaları karşılaştırıldığında, gerek aceleci ve kaçınan yaklaşım gibi olumsuz faktörlerden aldığı en düşük (205,77 ve 43,33) ve gerekse düşünen yaklaşım gibi olumlu bir faktörden aldığı en yüksek puanlarla (414,44) 26-35 yaş arası yöneticiler problem çözmede en başarılı grubu oluşturmaktadır.

**Tablo 11. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Faktör Puan Ortalamaları**

Yaş	25 ve altı	26-35	36-45	46-55	56 ve üstü
Aceleci Yaklaşım	435	205,7	277,43	329,4	434,55
Düşünen Yaklaşım	368	414,4	401	371,5	367,22
Kaçınan Yaklaşım	146	43,33	63,26	75,06	145,55
Değerlendirici Yaklaşım	210	212,7	230,36	233,0	229,44
Kendine Güvenen Yaklaşım	345	348,3	384,85	381,6	347,88
Planlı Yaklaşım	300	318,5	327,04	320,6	348,88

Ayrıca yine bu ilk üç faktör dikkate alındığında, en genç (25 ve altı) ve en yaşlı (56 ve üstü) yönetici grupları en olumsuz puanları alırken, en başarılı grup olan 26-35 yaştan sonra yaş arttıkça başarının da kademeli olarak düştüğü gözlemlenmiştir. Ancak, bu üç faktörün dışında kalan diğer faktörler incelendiğinde sistemli bir farklılıktan söz etmek güçtür. Değerlendirici yaklaşımda en yüksek puanı 46-55 yaş (233,09), kendine güvenen yaklaşımda en yüksek puanı 36-45 yaş arası (384,85) ve planlı yaklaşımda en yüksek puan ortalamasını 56 yaş ve üstü (348,88) grubundaki yöneticiler almıştır. Zaten yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları da bu görüşleri doğrular niteliktedir.

Yöneticilerin yaşlarına göre aceleci yaklaşım faktörü ile ilgili araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Ho: Yöneticilerin yaşlarına göre aceleci yaklaşım faktörü puanları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin yaşlarına göre aceleci yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Tek yönlü varyans analizi sonucu 0,013 anlamlılık düzeyiyle Ho: Red, H1: Kabul edilmiştir (Tablo 12). Yani, yöneticilerin yaşlarına göre aceleci yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

**Tablo 12. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonucu (Yaş-Aceleci Yaklaşım)**



	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	4353,917	60	72,565	1,968	0,013
Gruplar içi	1438,083	39	36,874		
Toplam	5792,000	99			

Yöneticilerin yaşlarına göre düşünen yaklaşım faktörü ile ilgili araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Ho:Yöneticilerin yaşlarına göre düşünen yaklaşım faktörü puanları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin yaşlarına göre düşünen yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Tek yönlü varyans analizi sonucu 0,042 anlamlılık düzeyiyle Ho: Red, H1: Kabul edilmiştir (Tablo 13). Yani, yöneticilerin yaşlarına göre düşünen yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

**Tablo 13. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonucu (Yaş-Düşünen Yaklaşım)**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	3799,663	53	71,692	1,655	0,042
Gruplar içi	1992,337	46	43,312		
Toplam	5792,000	99			

Yöneticilerin yaşlarına göre kaçınan yaklaşım faktörü ile ilgili araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Ho:Yöneticilerin yaşlarına göre kaçınan yaklaşım faktörü puanları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin yaşlarına göre kaçınan yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Tek yönlü varyans analizi sonucu 0,015 gibi oldukça yüksek bir anlamlılık düzeyiyle Ho: Red, H1: Kabul edilmiştir (Tablo 14). Hipotezin güvenilirliği % 99, 95'tir. Yani, yöneticilerin yaşlarına göre kaçınan yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır. 26-35 yaş grubundan itibaren yaş arttıkça bu faktörlerden alınan puanlarda olumsuz doğru ilerlemektedir. Kaçınan Yaklaşım faktörü açısından en başarısız iki grup en genç (25 ve altı) ve en yaşlı (56 ve üstü) yöneticilerdir.

**Tablo 14. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonucu (Yaş-Kaçınan Yaklaşım)**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	3289,367	41	80,228	1,859	0,015
Gruplar içi	2502,633	58	43,149		
Toplam	5792,000	99			

Yöneticilerin yaşlarına göre planlı yaklaşım faktörü ile ilgili araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Ho:Yöneticilerin yaşlarına göre planlı yaklaşım faktörü puanları arasında fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Yöneticilerin yaşlarına göre planlı yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

**Tablo 15. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonucu (Yaş-Planlı Yaklaşım)**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	2886,507	42	68,726	1,348	0,042
Gruplar içi	2905,493	57	50,974		
Toplam	5792,000	99			

Tek yönlü varyans analizi sonucu 0,042 anlamlılık düzeyiyle Ho: Red, H<sub>1</sub>: Kabul edilmiştir (Tablo 15). Yani, yöneticilerin yaşlarına göre planlı yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Ancak yöneticilerin yaş düzeylerine göre değerlendirici yaklaşım ve kendine güvenen yaklaşım faktörleri analiz edildiğinde, sırasıyla 0,1 ve 0,674 anlamlılık düzeyleriyle ilgili hipotezler reddedilmiştir. Yöneticilerin yaşlarına göre değerlendirici yaklaşım ve kendine güvenen yaklaşım faktörleri puanları arasında fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 16. Yöneticilerin Tecrübelerine Göre Altı Faktör Puan Ortalamaları**

<b>İş Tecrübesi</b>	<b>1-7</b>	<b>8-14</b>	<b>15-21</b>	<b>22-28</b>	<b>29 üstü</b>
Aceleci Yaklaşım	255,0000	246,35	208,39	318,2	389,37
Düşünen Yaklaşım	389,6667	431	447,47	365,63	339,27
Kaçınan Yaklaşım	81,6667	48,5	29,69	88,5	98,24
Değerlendirici Yaklaşım	220,8333	210,25	266	221,13	228,93
Kendine Güvenen Yaklaşım	312,5000	409,25	422,95	343,36	368,79
Planlı Yaklaşım	349,1667	319,2	353,56	313,22	306,55
<b>Sektörel Tecrübe</b>	<b>1-5</b>	<b>6-10</b>	<b>11-15</b>	<b>16-20</b>	<b>21 üstü</b>
Aceleci Yaklaşım	316,41	248,46	176,15	340,15	392,18
Düşünen Yaklaşım	384,16	422	452,11	401,4	310,18
Kaçınan Yaklaşım	93,75	42,15	34,23	69,31	120,88
Değerlendirici Yaklaşım	204,58	201,53	258,46	259,22	195,7
Kendine Güvenen Yaklaşım	323,33	429,23	432,3	388,13	303,59
Planlı Yaklaşım	326,41	320,53	334,23	348,54	288,33
<b>İşyeri Tecrübesi</b>	<b>1-3</b>	<b>4-7</b>	<b>8-11</b>	<b>12-15</b>	<b>16 üstü</b>
Aceleci Yaklaşım	310	240,857	223	272,762	383,36
Düşünen Yaklaşım	392,7273	408,428	442,43	415,842	330,96
Kaçınan Yaklaşım	89,5455	73,2143	31,434	52,0526	107,78
Değerlendirici Yaklaşım	209,5455	237,5	242,39	247,894	213,24
Kendine Güvenen Yaklaşım	326,8182	402,5	443,91	392,421	324,63
Planlı Yaklaşım	309,5455	322,642	348,13	344,105	301,36
<b>Yöneticilik Tecrübesi</b>	<b>1-3</b>	<b>4-7</b>	<b>8-11</b>	<b>12-15</b>	<b>16 üstü</b>
Aceleci Yaklaşım	253,6471	234,35	279,4	326,57	384
Düşünen Yaklaşım	401,9412	430,09	421,4	420	323,23
Kaçınan Yaklaşım	85,8824	66,04	31	28,28	115,3
Değerlendirici Yaklaşım	232,0588	236,9	238,8	232,57	211,13
Kendine Güvenen Yaklaşım	358,5294	409,28	429,04	339,28	325,6
Planlı Yaklaşım	326,8824	332,66	340,96	330	297,83

Olumsuz bir faktör olan Aceleci Yaklaşım faktörü puan ortalamaları yöneticilerin çeşitli alanlardaki tecrübeleri dikkate alınarak incelendiğinde (Tablo

16) iş, sektör ve işyeri tecrübeleri (aynı işyerinde bulunma süreleri) açısından en düşük (en olumlu) puanı daima yaş aralıklarının en ortasına düşen grup almıştır (sırasıyla 15-21, 11-15 ve 8-11 yaş aralığındakiler). Ancak yöneticilik tecrübesi söz konusu olduğunda bu durum bir miktar değişerek 4-7 yıl grubundaki yöneticilere kaymıştır. Gerek bu durum, gerekse iş deneyimi grupları arasındaki puan farkları aralıklarının az ve dengesiz olması yöneticilerin iş tecrübelerine göre Aceleci Yaklaşım faktörü puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu savını ileri sürmeyi güçleştirmektedir. Zaten yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları da (Tablo 17) bu görüşü doğrular niteliktedir.

Tek yönlü varyans analizi sonucu 0,146 anlamlılık düzeyiyle yöneticilerin iş deneyimlerine göre aceleci yaklaşım faktörü puanları arasında fark olmadığı sonucuna varılmış.

**Tablo 17. Tek Yönlü Varyans Analizi (İş Deneyimi-Aceleci Yaklaşım)**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	5140,990	60	85,683	1,376	0,146
Gruplar içi	2429,250	39	62,288		
Toplam	7570,240	99			

Olumlu bir faktör olan Düşünen Yaklaşım faktörü puan ortalamaları yöneticilerin çeşitli alanlardaki tecrübeleri dikkate alınarak incelendiğinde (Tablo 16) iş, sektör ve işyeri tecrübeleri (aynı işyerinde bulunma süreleri) açısından en yüksek (en olumlu) puanı daima yaş aralıklarının en ortasına düşen grup almıştır (sırasıyla 15-21, 11-15 ve 8-11 yaş aralığındakiler). Ancak yöneticilik tecrübesi söz konusu olduğunda bu durum bir miktar değişerek 4-7 yıl grubundaki yöneticilere kaymıştır. Gerek bu durum, gerekse iş deneyimi grupları arasındaki puan farkları aralıklarının az ve dengesiz olması yöneticilerin iş tecrübelerine göre Düşünen Yaklaşım faktörü puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu savını ileri sürmeyi güçleştirmektedir. Zaten yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları da (Tablo 18) bu görüşü doğrular niteliktedir.

**Tablo 18. Tek Yönlü Varyans Analizi (İş Deneyimi-Düşünen Yaklaşım)**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	4685,471	53	88,405	1,410	0,118
Gruplar içi	2884,769	46	62,712		
Toplam	7570,240	99			

Ayrıca, en yüksek puanı alan grup yaş aralıklarının ortasına düştüğünden, anlamlı bir farklılıktan söz edebilmek için, yöneticilerin yaşları arttıkça ve/veya azaldıkça puanların da kademeli olarak düşmesi beklenmektedir. Yöneticilerin iş deneyimlerinin kaçınan yaklaşım faktörü üzerindeki etkilerine yönelik olarak geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir.

Ho: Yöneticilerin iş deneyimlerine göre kaçınan yaklaşım faktörü puanları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin iş deneyimlerine göre kaçınan yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

**Tablo 19. Tek Yönlü Varyans Analizi (İş Deneyimi-Kaçınan Yaklaşım)**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	4776,430	41	116,498	2,419	0,001
Gruplar içi	2793,810	58	48,169		
Toplam	7570,240	99			

Tek yönlü varyans analizi sonucu oldukça yüksek bir anlamlılık düzeyiyle yöneticilerin iş deneyimine göre kaçınan yaklaşım faktör puanları arasında fark olduğu sonucuna varılmıştır (Tablo 19).

Yöneticilerin iş deneyimlerine göre planlı yaklaşım faktörü ile ilgili araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Ho:Yöneticilerin iş deneyimlerine göre düşünen planlı faktörü puanları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin iş deneyimlerine göre düşünen planlı faktörü puanları arasında fark vardır.

Tek yönlü varyans analizi sonucu 0,05 anlamlılık düzeyiyle Ho: Red, H1: Kabul edilmiştir (Tablo 20). Yani, yöneticilerin iş deneyimlerine göre planlı yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

**Tablo 20. Tek Yönlü Varyans Analizi (İş Deneyimi-Planlı Yaklaşım)**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	4072,826	42	96,972	1,580	0,05
Gruplar içi	3497,414	57	61,358		
Toplam	7570,240	99			

Yöneticilerin iş deneyimleri ile değerlendirici ve kendine güvenen yaklaşım faktör puanları analiz edildiğinde, sırasıyla 0,257 ve 0,148 anlamlılık düzeyleriyle yöneticilerin iş deneyimleri ile değerlendirici ve kendine güvenen yaklaşım faktörleri puanları arasında fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 21. Tek Yönlü Varyans Analizi (Sekt. Deneyimi-Kaçınan Yaklaşım)**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	3688,757	41	89,970	2,633	0,001
Gruplar içi	1981,993	58	34,172		
Toplam	5670,750	99			

Yöneticilerin sektör deneyimlerine göre kaçınan yaklaşım faktörü ile ilgili araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Ho:Yöneticilerin sektör deneyimlerine göre düşünen kaçınan faktörü puanları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin sektör deneyimlerine göre düşünen kaçınan faktörü puanları arasında fark vardır.

Tek yönlü varyans analizi sonucu 0,001 anlamlılık düzeyiyle Ho: Red: Kabul edilmiştir (Tablo 21). Yani, yöneticilerin sektör deneyimlerine göre planlı yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Yöneticilerin sektör deneyimi dikkate alınarak yapılan diğer analizlerde, yöneticilerin sektör deneyimleri ile problem çözmeye benimsedikleri diğer beş yaklaşım puanları arasında fark yoktur. Anlamlılık dereceleri sırasıyla 0.553, 0.210, 0.591, 0.180 ve 0.565'tir.

Yöneticilerin işyeri deneyimlerine göre kaçınan yaklaşım faktörü ile ilgili araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Ho:Yöneticilerin işyeri deneyimlerine göre kaçınan yaklaşım faktörü puanları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin işyeri deneyimlerine göre kaçınan yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Tek yönlü varyans analizi sonucu 0,019 anlamlılık düzeyiyle Ho: Red: Kabul edilmiştir (Tablo 22). Yani, yöneticilerin işyeri deneyimlerine göre kaçınan yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

**Tablo 22. Tek Yönlü Varyans Analizi (İşyeri Deneyimi-Kaçınan Yakl.)**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	3401,172	41	82,955	1,807	0,019
Gruplar içi	2663,304	58	45,919		
Toplam	6064,476	99			

Yöneticilerin aynı işyerinde bulunma süreleri dikkate alınarak yapılan diğer analizlerde, yöneticilerin işyeri tecrübelerine göre problem çözmeye diğer beş yaklaşım puanları arasında fark yoktur. Anlamlılık dereceleri sırasıyla 0.578, 0.1, 0.419, 0.316 ve 0.121'dir.

**Tablo 23. Tek Yönlü Varyans Analizi (Yönet. Den.- Kend. Güvenen Yakl.)**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	4146,914	47	88,232	1,823	0,018
Gruplar içi	2516,283	52	48,390		
Toplam	6663,197	99			

Yöneticilerin yöneticilik deneyimlerine göre kendine güvenen yaklaşım faktörü ile ilgili araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Ho:Yöneticilerin yöneticilik deneyimlerine göre kendine güvenen yaklaşım faktörü puanları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin yöneticilik deneyimlerine göre kendine güvenen yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Tek yönlü varyans analizi sonucu 0,018 anlamlılık düzeyiyle Ho: Red: Kabul edilmiştir (Tablo 23). Yani, yöneticilerin yöneticilik deneyimlerine göre kendine güvenen yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Anketi cevaplayanların yöneticilik deneyimleri dikkate alınarak yapılan diğer analizlerde, problem çözmede benimsenen diğer beş yaklaşım puanları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Anlamlılık dereceleri sırasıyla 0.333, 0.316, 0.338, 0.08 ve 0.316'dır.

### 3.3. Tartışma

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin yaş, eğitim düzeyi, iş, sektör ve yöneticilik deneyimi, aynı işyerinde bulunma süreleri gibi etkenler, problem çözme başarıları üzerinde etkilidir. Bu sonuç, benzer konularda yapılan önceki araştırmaların bulgularıyla da örtüşmektedir. Örneğin, Asunakutlu, Safran ve Tosun'un araştırmasında da, yöneticilerin eğitim düzeyi başta olmak üzere, yaş ve deneyimlerine göre kriz yönetimi başarılarının değiştiği vurgulanmaktadır (Asunakutlu vd. 2003).

Yöneticilerin yaşlarına göre genel olarak problem çözme başarıları incelendiğinde, çok genç ve çok yaşlı yöneticilerin problem çözmede başarısız oldukları görülürken, orta yaş yöneticilerin daha başarılı oldukları gözlemlenmektedir. Genç ve yaşlı yönetici grupları problemlerden kaçınma ve çözüm için aceleci davranarak düşünmeme eğilimindeyken orta yaş yöneticiler, problemlerle yüzleşmekten kaçınmamakta ve çözüm için aceleci davranmak yerine farklı alternatifler üzerinde düşünmektedirler. Bu açıdan bakıldığında, Örucü ve Safran'ın, yaş düzeyi arttıkça yöneticilerin problem çözme başarılarının da artacağı yönündeki iddiaları yetersiz kalmaktadır (Örucü ve Safran, 2002). Ancak yaş faktörünün her zaman olumsuz sonuçları olduğunu ileri sürmek yanlış olacaktır. Araştırma bulgularına göre yaşlı ilerlemiş yöneticiler, diğer yönetici gruplarına göre planlamanın önemini daha iyi kavramış görünmektedirler. Ayrıca, yöneticilerin yaş düzeylerinin problem çözmede olan kendine güvenleri ve değerlendirici yaklaşımı benimsemeleri üzerinde bir etkisinin olmadığı da araştırma bulguları arasındadır.

Araştırma sonuçlarına göre, işletmelerde oluşabilecek problemleri çözmede en başarılı olan yönetici grubu, üniversitede turizm ve işletme gibi ilgili alanlardan mezun olanlardır. Bunu, farklı alanda da olsa üniversite mezunu olan yöneticiler izlemiştir. Üniversite mezunu yöneticiler, bir problemle karşılaştıklarında aceleci davranmak yerine düşünen ve olasılıkları değerlendiren yöneticilerdir. Bu iki grupla kıyaslandığında, lise ve ilköğretim mezunu yöneticilerin problem çözme başarıları daha düşüktür. Ancak yüksek lisans mezunlarının başarılarının düşük olması, eğitim seviyesi ile problem çözme başarıları arasındaki ilişkiyle çelişkili gibi görünmektedir. Bunun sebepleri araştırıldığında, yüksek lisans mezunu yöneticilerin

pek çoğunun 1 ve 2 yıldızlı küçük işletmelerde çalıştıkları, uzmanlıklarının farklı alanlarda olduğu ve sektörde deneyimsiz oldukları gözlemlenmiştir. Ancak tüm bu olumsuzluklara rağmen yüksek lisans mezunu yöneticiler, problemlerle karşılaştıklarında çözüm için alternatif planlar geliştirmekte ve değişen koşullara göre bu planları esnetmektedirler. Yöneticilerin eğitim düzeylerinin problem çözme yeteneklerine güvenleri ve problemlerden kaçınma davranışları üzerinde etkili olmadığı da araştırmadan elde edilen sonuçlar arasındadır.

Yöneticilerin işyerlerindeki pozisyonları baz alınarak yapılan analizlerde Genel Müdür, Genel Koordinatör, İşletme Müdürü gibi ilgili alanlardan mezun olarak bu işi maaş karşılığı yapan profesyonel yöneticilerin problem çözmede daha başarılı oldukları, Müdür Yardımcısı, Diğer ve İşletme Sahibi gruplarına doğru gidildikçe problem çözme başarı puanlarının düştüğü görülmektedir. Müdür Yardımcıları'nın başarılarının düşük olmasının en önemli nedeni, yetki darlığıdır. Bu bulgu, Asunakutlu ve Safran'ın aynı konu üzerinde yaptıkları araştırmanın sonuçlarıyla birebir uyum sağlamaktadır (Asunakutlu ve Safran, 2003). Diğer ve İşletme Sahibi gruplarında ise eğitim yetersizliğinin yanı sıra deneyimsizlik ve farklı alanlardan gelmenin dezavantajının etkili olabileceği sonucuna varılmıştır. Yöneticilerin pozisyonu problem çözmede benimsedikleri aceleci, düşünen, kaçınan, değerlendirici, kendine güvenen ve planlı yaklaşımlar üzerinde etkili değildir.

Yöneticilerin iş, sektör, işyeri ve yöneticilik tecrübeleri göz önünde bulundurularak yapılan analizlerde, tecrübesi az olan yöneticilerin problem çözme başarılarının da düşük olduğu, tecrübeleri arttıkça belirli bir noktaya kadar problem çözme başarılarının arttığı, ancak bu noktadan sonra yine kademeli olarak düşüşe geçtiği gözlemlenmiştir. İş deneyimi 15-21 yıl arasındaki yöneticiler, aynı işyerinde bulunma süreleri 8-11 yıl arasında olan yöneticilerde de olduğu gibi problemlerden kaçmamakta ve sektör deneyimi 16-20 yıl arasında olan yöneticilerle birlikte, çözüm için planlı bir yaklaşımı benimsemektedirler. Yöneticilik tecrübeleri arttıkça yöneticilerin problem çözme başarılarına olan güvenleri de artmaktadır.

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu çalışmada örgütlerin hedeflerine ulaşmalarını engelleyecek ve krize dönüşerek varlıklarını tehdit edebilecek problemler ve problem çözmede yönetici davranışları üzerine bir değerlendirme yapılmıştır. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmek için yürüttükleri faaliyetleri sırasında oluşabilecek problemleri çözmede en başarılı olan yönetici grubu, üniversitede İşletme, İktisat, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik gibi gerek sektör gerekse yöneticilikle ilgili alanlardan mezun olanlardır. Söz konusu yöneticiler, bir problemle karşılaştıklarında aceleci davranmak yerine düşünmekte ve olasılıkları değerlendirmektedirler. Profesyonel yöneticiler, kendileri ve örgütü ile ilgili kararlar verebilmekte, yeni bir durumla karşılaştıklarında sorunun tam olarak ne olduğunu anlamaya çalışmakta, başlangıçta çözümünü fark etmese de yaratıcı ve etkili çözümler üretebileceğine ve bir sorunu çözmek üzere plan yaparken

o planı yürütebileceğine güvenmektedirler. Buradan yola çıkarak işletmelerde çeşitli seviyelerde karşılaşılabilecek problemlerin çözümünde uzmanlaşmanın son derece önemli olduğu sonucuna varılabilir. İşletme yönetimi belirli ölçüde uzmanlık gerektirdiğinden tepe yöneticilerin eğitim, tecrübe ve benzeri gibi sahip oldukları özellikler problemlerin çözümünde anahtar bir rol oynayabilmektedir. Büyük işletmeler kendi alanlarında uzmanlaşmış yöneticilerin istihdamı konusunda daha hassas davrandıklarından problem çözümünde daha başarılı olabilmektedirler. Çünkü araştırma sonuçlarına göre problem çözmede en etkili faktör yöneticilerin eğitim seviyesidir. Zira profesyonel yöneticilerden sonra en başarılı grup farklı alanda da olsa üniversite mezunu olan yöneticilerdir. Ancak yüksek lisans mezunlarının problem çözme başarı düzeyinin bu iki grubun gerisinde kalması problem çözmede eğitim dışında pozisyon, deneyim gibi başka faktörlerin de etkili olduğuna işaret etmektedir.

Müdür Yardımcıları'nın başarılarının düşük olmasının en önemli nedeni, yetki darlığıdır. Gerek rutin olarak yapılan bazı işlerde ve gerekse faaliyetlerin yürütülmesi esnasında karşılaşılan bazı problemlerin çözümünde sorumluluk sahibi olan bu yöneticilerin gerekli yetki ve güçlerle donatılması daha verimli çalışmalarını açısından etkili olabilir. Zira Müdür Yardımcılarının çözüm için duygularına güvenme ve geçerli olabilecek tüm alternatifleri değerlendirme, farklı seçeneklerin sonuçlarını tahmin etmeye çalışma, ölçme, tartma, sistematik bir yöntemle birbiriyle karşılaştırıp öyle karar verme, başka bir konuya geçmeden önce durup o sorun üzerinde düşünme ve konuyla ilgili olabilecek her türlü alternatifi dikkate alma konularında İşletme Müdürleri'nden daha başarılı oldukları gözlenmiştir.

Yöneticilerin iş, sektör, işyeri ve yöneticilik tecrübeleri göz önünde bulundurularak yapılan analizlerde, tecrübesi az olan yöneticilerin problem çözme başarılarının da düşük olduğu, tecrübeleri arttıkça belirli bir noktaya kadar problem çözme başarılarının arttığı ancak bu noktadan sonra yine kademeli olarak düşüşe geçtiği gözlemlenmiştir. Örgüt üst yöneticilerinin çevresel değişimleri izleme, değişimlerle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizliklerinin problem çözme olanağını azaltması doğal bir sonuçtur. Ancak yaş ve tecrübesi en yüksek olan yönetici grubunun başarısızlığının nedeni ilerleyen yaşlarda yöneticilerin daha tepkisel davranmaları ve geleneksel yönetim anlayışlarını benimsemeleri gibi daha spesifik faktörlerle açıklanabilir. Bu çıkarsamaların ispatlanabilmesi de ancak bu alanda yapılacak daha farklı araştırmalarla mümkündür. Bu da problem çözme başarısı üzerinde etkili olabilecek tüm faktörlerin saptanıp hangisinin daha etkili olduğunun bulunması amacıyla yapılacak bir başka araştırmayı gerektirir. Kişilerin yaşları, iş tecrübeleri, yöneticilik tecrübeleri, o işyerinde kaç yıldır çalıştıkları gibi veriler toplanarak regresyon analizi tekniğiyle test edilebilir. Buna karşılık bu iki uç yönetici grubunun ortasında yer alan yöneticilerin her üç faktörde de başarılı olmaları deneyimin problem çözümünde etkili olduğu anlamına gelebilir. Bu nedenle, problemleri krizlere dönüşmeden çözmek isteyen işletmelerin, yönetici seçiminde, yaş, eğitim gibi etkenlerin yanısıra, deneyim faktörünü de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.



## KAYNAKÇA

- Supervisory Management (1995), "Test Your Problem Solving Skills", New York, Supervisory Management (40), April, 1995.
- Türk Dil Kurumu (1992), *Atatürk Kültür Dil ve Tarih Kurumu Türkçe Sözlük*, İstanbul: Türk Dil Kurumu.
- Asunakutlu T.*, Barış Safran (2003), "Yöneticilerin Problem Çözme Davranışlarına Yönelik Bir Araştırma", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2003:
- Asunakutlu, T. vd.* (2003), "Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (5), Ocak-Mart: 2003.
- Asunakutlu, T.*, (2001), "Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme", Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (5), Güz: 2001.
- Ataç, F.* (1991), *İnsan Yaşamında Psikolojik Gelişim*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Atkinson, Rita L. vd* (1995), *Psikolojiye Giriş I* (Çeviri: Kemal Atakay vd.), İstanbul: Sosyal Yayınlar.
- Başaran, İ. Ethem* (1982), *Örgütsel Davranış*, Ankara: Ankara Üniv. Eğitim Bilimleri Fak. Yayınları.
- Başaran, İ. Ethem* (1982), *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara: Ankara Üniv. Eğitim Bilimleri Fak. Yayınları.
- Başaran, İ. Ethem* (1985), *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara: Ankara Üniv. Eğitim Bilimleri Fak. Yayınları.
- Cross, Lisa* (2000), "Fine-tuning Management Skills", Graphic Arts Monthly (72), October: 2000.
- Cüceloğlu, Doğan* (1999), *İnsan ve Davranışı*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Dinçer, Ömer* (1985), "Organizasyon Geliştirme Sürecinde İlk Adım: Organizasyon Sistemini ve Problemlerini Teşhisi", Mar. Üni. İİBF. Dergisi (2), 1985.
- Elliott, Monica* (2001); "Breakthrough Thinking", IIE Solutions (33), October: 2001.
- Erden, Münire ve Yasemin Akman* (2001), *Gelişim ve Öğrenme*, Ankara: Arkadaş Yayınevi
- Hepner, P.P. and C.H. Petersen* (1982), "The Development and Implications of a Personal Problem Solving Inventory", Journal of Counseling Psychology (29), 1982.
- Kuhn, Thomas* (1982), *Bilimsel Devrimlerin Yapısı* (Çeviri.: Nilüfer Kuyaş), İstanbul: Alan Yayıncılık.

- Morgan, Clifford T (1995), Psikolojiye Giriş (Çeviri: Hüsnü Arıcı), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları.*
- Orser, Barbara (2000), "Performance, Firm Size, and Management Problem Solving", Journal of Small Business Management (38), October: 2000.*
- Örücü Edip, Barış Safran 2002.; "İmalat İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin Ücret Düzeylerinin Problem Çözme Başarıları Üzerine Etkisi (Silivri-Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi Örneği)", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (16), 2002.*
- Rouquette, Michel-Louis (1992), Yaratıcılık (Çeviri: Işın Gürbüz), İstanbul: İletişim Yayınları.*
- Savaşır, I. ve Nesrin H. Şahin (1997), Bilişsel Davranışçı Terapilerde Değerlendirme: Sık Kullanılan Ölçekler, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.*
- Sungur, N. (1992), Yaratıcı Düşünme, İstanbul: Özgür Yayın Dağıtım.*
- Şahin, N. vd. 1993, "Psychometric Properties of the Problem Solving Inventory in a Group of Turkish University Students", Cognitive Therapy and Research (17), 1993.*
- Thompson, Carolyn (1999), "Problem Solving Tools to Improve Productivity", Journal of Property Management (64), September-October: 1999:14.*
- Westbrook, C.F. ve F. E. Knowles, "Managing Change", Corrections Today.(59), July: 1997.*
- Yıldırım, R. (1998), Yaratıcılık Ve Yenilik, İstanbul: Sistem Yayıncılık.*
- Zemke, Ron (2001), "System Thinking", Training ((Minneapolis, Minn.) (38), February: 2001.*

**ENFLASYON MUHASEBESİ UYGULAMASINDA  
ÖZELLİKLİ BİR HUSUS:  
SERMAYEYE İLAVE EDİLEN MALİYET ARTIŞ FONU**

**Rafet AKTAŞ\***

**ÖZET**

Maliyet artış fonu uygulaması, kısmi enflasyondan korunma yöntemlerinden birisidir ve enflasyon muhasebesinin uygulanması ile birlikte yürürlükten kaldırılmıştır. Enflasyon muhasebesine ilişkin düzenlemelerde, özkaynak kalemlerinin düzeltilmesi sırasında sermayeye ilave edilen her çeşit değer artış fonu düzeltme kapsamına alınmamaktadır. Ancak sermayeye ilave edilen maliyet artış fonları ve gayrimenkul satış karları, düzeltmeye esas tutar olarak düzeltme işlemine tabi tutulmalıdır. Böylece özsermayenin daha gerçekçi bir şekilde düzeltilmesi sağlanmış olacaktır.

**Anahtar Sözcükler:** Enflasyon Muhasebesi, Maliyet Artış Fonu, Özkaynak, Sermaye

**A SPECIAL ISSUE IN INFLATION ACCOUNTING  
APPLICATION:  
ADDITED INCREASED COST RESERVE TO CAPITAL**

**ABSTRACT**

Increase Cost Reserve is a partial protection methods to inflation effects which isn't use in inflation accounting applications. Inflation Accounting

---

(\*) Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Muhasebe-Finansman Anabilim Dalı (Arş.Grv.)

Applications in Turkey, in the equities correction added all kind of value increase to capital isn't captured the correction process. However added reserve to capital must corrected in the correction process. And so corrected capital will be more realistic.

**Key Words:** Inflation Accounting, Increased Cost Reserve, Equities, Capital.

## 1-GİRİŞ

Maliyet artış fonu uygulaması, maddi duran varlıklar ile iştirak hisseleri satışı esnasında, enflasyon nedeni ile oluşan fiktif karların vergilendirilmesini önlemek amacı ile uygulanan, kısmi enflasyondan korunma yöntemlerinden birisidir ve enflasyon muhasebesinin uygulanması ile birlikte yürürlükten kaldırılmıştır.

Enflasyon Muhasebesi uygulamasında, gerek 5024 Sayılı “Vergi Usul Kanunu, Gelir Vergisi Kanunu ve Kurumlar Vergisi Kanununda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun”, ve gerekse SPK (Seri: XI, No: 20) “Yüksek Enflasyon Dönemlerinde Mali Tabloların Düzeltilmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ”de özkaynak kalemlerinin düzeltilmesi sırasında sermayeye ilave edilen her çeşit değer artış fonu düzeltme kapsamına alınmamıştır. Kanaatimize göre, sermayeye ilave edilen maliyet artış fonları ve gayrimenkul satış karları, düzeltmeye esas tutar olarak düzeltme işlemine tabi tutulmalıdır. Bu şekildeki bir uygulamayla özsermayenin daha gerçekçi bir şekilde düzeltilmesi sağlanmış olacaktır.

## 2-MALİYET ARTIŞ FONU UYGULAMASI

Bilindiği üzere kısmi enflasyondan korunma yöntemlerinden birisi de maliyet artış fonu uygulamasıydı. Bu uygulamayla, maddi duran varlıklar ile iştirak hisseleri satışında enflasyon nedeni ile oluşan fiktif karların vergilendirilmesini önlemek amaçlanmaktaydı.

01.01.1994 tarihinde yürürlüğe giren 3945 sayılı kanun ile, gayrimenkul ve iştirak hisselerinin yeniden değerlendirme oranları ile artırılmasına ilişkin düzenleme getirilmiş olup, bu düzenlemenin ne suretle uygulanacağı 49 seri nolu KVKGT’nde açıklanmıştır. Daha sonra 02.06.1995 tarihli resmi gazetede yayımlanan 4108 sayılı kanunla GVK’nun 38. maddesinde yapılan değişiklik ile amortisman tabi diğer iktisadi kıymetlerde maliyet bedeli artırımı kapsamına alınmıştır. GVK’nun 38. maddesinin son fıkrasında yapılan düzenlemelerle, mükelleflerin iktisap tarihinden itibaren en az iki tam yıl süreyle işletmelerinden kayıtlı bulunan\*\* gayrimenkul, iştirak hisseleri ve amortisman tabi diğer iktisadi kıymetlerini elden çıkarmaları halinde, bu iktisadi kıymetlerin maliyet bedelleri, alış ayından başlanarak satıldığı ay hariç olmak üzere DİE toptan eşya fiyat endeksi artış oranları artırılarak kazancın tespitinde dikkate alınır. Bu yolla, enflasyon sebebi ile oluşan fiktif karların vergilendirilmemesi amaçlanmıştır (Örten ve Karapınar, 2001: 407-408).

Maliyet bedeli artırımı sonucunda, söz konusu kıymetlerin iktisap bedeli ile, artırılmış maliyet bedelleri arasındaki fark, maliyet artış fonunu oluşturmakta ve bu fon bilançonun pasifinde 524 Maliyet Artış Fonu hesabında izlenmektedir. SPK Seri XI, No:13 Tebliği’ne göre 549 Özel Fonlar hesabında da izlenebilmektedir. Maliyet artış fonunun vergilendirilmeden kullanımı sadece sermayeye ilave edilmesi durumunda mümkün olmaktadır. Kurumlar vergisi mükellefleri isterler ise bu fonu sermayeye ilave edebilmektedir (Örten ve Karapınar, 2001: 51).

### **3- ENFLASYON MUHASEBESİ UYGULAMASINDA ÖZSERMAYE GRUBUNUN DÜZELTİLMESİ**

5024 Sayılı “Vergi Usul Kanunu, Gelir Vergisi Kanunu ve Kurumlar Vergisi Kanununda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun”, ile SPK (Seri: XI,

---

\*\* MAF’nun uygulanmasında uyulması gereken usul ve esaslar hakkında ayrıntılı bilgi için bkz, Remzi Örten, Aydın Karapınar, **Dönem Sonu Muhasebe Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, Ankara 2001, s. 407-408.

No: 20) “Yüksek Enflasyon Dönemlerinde Mali Tabloların Düzeltilmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ” enflasyon muhasebesi uygulamalarına ilişkin düzenlemeler içermektedir.

Öz sermaye kaleminin düzeltilmesi ile ilgili olarak 14. maddesinde; “Öz sermaye kalemlerinin düzeltilmesinde; yeniden değerlendirme değer artış fonu gibi enflasyon nedeniyle işletmelerin oluşturmalarına izin verilen fonların sermayeye ilave edilmesi, ortakların öz sermayeye katkısı olarak dikkate alınmaz. Bu tür fonlar sermayeden ve öz sermayeden indirilir. Yedek akçelerin ve birikmiş karların sermayeye ilave edilmesi ortaklar tarafından konulan sermaye olarak dikkate alınır. Bu madde uyarınca belirlenen ve daha önce sermayeye katılmış öz sermaye kalemlerinin düzeltilmesinde, sermaye artırımının tescil tarihi veya sermaye artırımına mahsuben ödenen tutarların tahsil tarihi esas alınır. Sermayeye ilave edilmiş olsun veya olmasın, emisyon primlerinin düzeltilmesinde ise tahsil tarihleri dikkate alınır” denilmektedir.

Ayrıca, “mali tabloların bu kısımdaki hükümler uyarınca düzenlenmeye başlandığı dönemin sonunda ve takip eden dönemlerde, bu Tebliğdeki hükümlere göre belirlenen öz sermaye kaleminin tüm unsurları, ikinci fıkrada belirtilen çerçevede oluştukları şekilde veya öz sermayedeki artış tarihleri esas alınmak suretiyle düzeltme işlemine tabi tutulur. Mali tablolarda öz sermaye kalemleri kayıtlı değerleri üzerinden gösterilir. Bunların düzeltilmesi sonucunda oluşan farklar, toplu halde **“öz sermaye enflasyon düzeltmesi farkları”** hesabında gösterilir” ifadesi de yer almaktadır.

5024 sayılı kanunda ise, özsermaye grubunun düzeltilmesine ilişkin olarak, 2. Maddede “Kâr yedekleri, geçmiş yıl kârları ve net dönem kârının sermayeye ilave edilmesi dolayısıyla artırılan sermaye için; tescil tarihi” nin esas alınacağına dair hüküm yer almaktadır. Geçici madde no 25 de ise “Öz sermaye kalemlerinin düzeltilmesinde, 1.1.2004 tarihinden önce ayrılan yeniden değerlendirme değer artış fonu gibi fonlar öz sermayeden düşüleceği, bu ve benzeri fonların sermayeye

ilavesi nedeniyle oluşan sermaye artışlarının sermaye artışı olarak dikkate alınmayacağı ve enflasyon düzeltmesine tâbi tutulmayacağı” belirtilmektedir. Sermayeye ilave edilmemiş olan ve bu hesapta yer alan tutarlar enflasyon düzeltme hesabına aktarılarak iptal edilmektedir (Öztürk, Özer ve Şengül, 2004:126).

Özkaynaklar grubu içerisinde yer alan sermaye kaleminin düzeltilmesi esnasında; sermayenin nakdi olarak konulmasında tahsilat tutarı; sermayenin aynı sermaye olarak konulmasında sermaye olarak konulan varlığın emsal bedeli, yedek akçelerin ve geçmiş yıl karlarının sermayeye ilave edilmesi durumunda sermayeye ilave edilen tutarlar düzeltmeye tabi tutulmaktadır. Sermayeye ilave edilen değer artış fonları, iştiraklerin değer artış fonları düzeltme kapsamına alınmamaktadır(Akdoğan, 2004:293).

Şayet sermaye artırımında bu kalemlerin tutarları yüksek meblağlarda oluşur ise, sermaye düzeltmesi neticesinde sermayenin tarihi değerinden düzeltilmiş değerinin daha az çıkma durumu söz konusu olabilmektedir. Bu gibi bir durumda Özsermaye enflasyon düzeltme farkı hesabı borçlandırılarak eksi şekilde sermaye azaltımına gidilmesi gerekmektedir.<sup>1</sup>

#### **4- MALİYET ARTIŞ FONUNUN SERMAYEYE İLAVE EDİLMESİ DURUMU**

Enflasyon muhasebesinin uygulanması ile yürürlükten kaldırılan uygulamalardan birisi de Maliyet Artış Fonu'dur. Ancak Maliyet Artış Fonu'nun sermaye artırımında kullanılması durumu enflasyon muhasebesindeki özellikli hususlardan birisini oluşturmaktadır.

---

<sup>1</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz, Nalan AKDOĞAN, **Enflasyon Muhasebesi Kuramsal Yaklaşımlar ve Türkiye Uygulaması**, 2.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004, s.400.

Her ne kadar yasal düzenlemelerde bu fonun sermayeye ilave edilmesi durumunda enflasyon düzeltmesi esnasında dikkate alınmayacağı belirtilmekte ise de, literatürde “sermayeye ilave edilen maliyet artış fonları ve gayrimenkul satış karları düzeltmeye esas tutar kapsamına alınmalı ve düzeltilmelidir” (Akdoğan, 2004:293) yönünde görüşler bulunmaktadır. Gayrimenkul satışı esnasında ortaya çıkan olumlu fark bir kar rakamıdır. Bu kar tutarı, dağıılmayıp geçmiş yıl karları yahut yedekler içinde bir fon olarak da yer alabilmektedir. Ayrıca bu tutar sermayeye ilave edilebilecek nitelikteki bir tutarı ifade etmektedir. Bu bağlamda Maliyet Artış Fonu da aslında bir çeşit fona aktarma işlemidir. Dolayısı ile bu tutarında sermayeye ilave edilmiş olması durumunda, enflasyon düzeltmesi esnasında bu tutarın da düzeltilmesi gerekmektedir.

Gelir tablosunda kâr ve zarar olarak yer alan unsurlar ile ilgili olarak SPK Seri: XI, 20 Nolu tebliğin 19. maddesinde; “Gayrimenkul satışı gibi, satışlar ve satışların maliyeti ile ilişkilendirilmeden, doğrudan gelir tablosuyla ilişkilendirilen parasal olmayan kalemler, satışa konu olan varlığın düzeltilmiş değeri ile satış bedelinin düzeltilmiş değeri arasındaki fark olarak yeniden hesaplanır. Bu kalemler ayrıca düzeltme işlemine tabi tutulmazlar” denilmektedir. Bu bağlamda bu satış işlemi neticesinde oluşan karın maliyet artış fonuna aktarılması ve bu fonun daha sonra sermayeye ilave edilmesi söz konusu olduğunda, bu madde hükmüncü düzeltme işlemi yapılmalı ve sermayeye ilave edilen tutar bu düzeltilmiş tutar olarak dikkate alınmalıdır.

## **5-ÖRNEK UYGULAMA**

Sermaye Piyasası Kanunu'na tabi bir işletmede, 31.10.1998 tarihinde kayıtlara 100.000 TL maliyet ile alınan bir Gayrimenkul, 31.06.2001 tarihinde 700.000 TL'ye satılmış ve satış esnasında 606.000 TL Maliyet Artış Fonu hesap



edilmiştir. Satış tarihinde ilgili gayrimenkulün birikmiş amortisman tutarı da 6.000 TL'dir. Satışa ilişkin yevmiye kaydı şu şekilde oluşmaktadır.

31 /06/01			
100 KASA HESABI		700.000	
257 BİRİKMiŞ AMORTİSMANLAR (-)		6.000	
	252 BİNALAR		100.000
	524 MALİYET ARTIŞ FONU		606.000
	Gayrimenkul satışı		

Satış işlemi neticesinde hesap edilen 606.000 TL tutarındaki Maliyet Artış Fonu 2003 yılı sonunda sermayeye ilave edilmiştir. İlgili yevmiye kaydı şu şekilde oluşmaktadır.

31/12/ 03			
524 MALİYET ARTIŞ FONU		606.000	
	500 SERMAYE		606.000
	Sermaye artırımı		

Belirtildiği üzere bir fona aktarım işlemi olan maliyet artış fonu, özünde gayrimenkul satış karı tutarını ifade etmektedir. Uygulamaya konu işletmenin düzeltmeye esas 2003 yılı bilançosunda yer alan özkaynak kalemlerinin tutarları ile sermaye ve diğer öz kaynak kalemlerinin türleri ve tutarları oluşum / tescil tarihleri ile birlikte şu şekildedir.

2003 YILI BİLANÇOSUNDA YER ALAN		Tarihi Değer
<b>ÖZKAYNAKLAR</b>		<b>3,238,000</b>
500	SERMAYE	2,286,000
522	MDV.YENİDEN DEĞERLEME ARTIŞ FONU	250,000
523	İŞTİRAKLER YEN.DEĞ.DEĞER ARTIŞ FONU	147,000
540	YASAL YEDEKLER	250,000
542	OLAĞANÜSTÜ YEDEKLER	10,000
570	GEÇMİŞ YIL KARLARI	220,000
590	DÖNEM NET KARI	75,000

SERMAYE	KURULUŞ-NAKİT	250,000
SERMAYE	1993 YILI KARINDAN AYRILAN OLAĞANÜSTÜ YEDEK	350,000
SERMAYE	MDV YEN.DEĞ.ARTIŞ FONU	200,000
SERMAYE	1998 YILI KARINDAN AYRILAN OLAĞANÜSTÜ YEDEK	350,000
SERMAYE	İŞTİRAKLER YENİDEN DEĞ.ARTIŞ FONU	150,000
SERMAYE	MALİYET ARTIŞ FONUNDAN	606,000
SERMAYE	1999 KARINDAN İLAVE	160,000
SERMAYE	2000 KARINDAN İLAVE	100,000
SERMAYE	2001 KARINDAN İLAVE	120,000
<b>TOPLAM</b>		<b>2,286,000</b>

YASAL YEDEKLER	1998 KARINDAN	20,000
YASAL YEDEKLER	1999 KARINDAN	70,000
YASAL YEDEKLER	2000 KARINDAN	110,000
YASAL YEDEKLER	2001 KARINDAN	50,000
<b>TOPLAM</b>		<b>250,000</b>

OLAĞANÜSTÜ YEDEKLER	2001 KARINDAN İLAVE	10,000
<b>TOPLAM</b>		<b>10,000</b>

GEÇMİŞ YIL KARLARI	2002 KARINDAN	220,000
<b>TOPLAM</b>		<b>220,000</b>

Enflasyon muhasebesi uygulamasında, işletmenin 2003 yılı bilançosunda yer alan kalemlerin düzeltme işlemlerinin yapılması gerekmektedir. Burada özellikli husus, sermaye artırımını içerisinde yer alan Maliyet Artış Fonu'nun ayrıca hesaplanması ve enflasyona göre düzeltilmiş tutarının sermaye artırımında yer

almasının sağlanmasıdır. Bunun için öncelikle satışa konu olan binanın maliyet bedeli ve satış bedelinin satış tarihine göre düzeltilerek bu tarihte oluşan kar zararının tespit edilmesi gerekir. Sonrasında ise satış tarihinde yeniden hesap edilen kar zararın düzeltmeye esas olan 31.12.2003 tarihine taşınarak, bulunan bu tutarın sermaye artırımına esas tutar olarak hesaplara dahil edilmesi gerekecektir.

Bu işlemler sırası ile şu şekilde yapılır;

- Gayrimenkul kullanım süresinin tespiti;

Kullanım süresi satış tarihi ile alım tarihi arasında geçen süreden oluşmaktadır. Örneğimizde 31/10/1998 tarihinde satın alınan gayrimenkul, satış tarihi olan 31/06/2001 tarihine kadar yaklaşık 32 ay süre ile kullanılmıştır.

- Maliyet bedelinin satış tarihindeki değerinin belirlenmesi;

Maliyet bedeli üzerinden elde tutulan gayrimenkulün satış tarihine göre maliyet bedelinin tespiti için (Satış Tarihi Endeksi / Alış Tarihi Endeksi) oranı ile düzeltme katsayısı hesaplanır ve bu düzeltme katsayısı ile maliyet bedeli çarpılarak satış tarihindeki değeri tespit edilir. İlgili hesaplama şu şekilde yapılır;

$$(3,795.600 / 1,146.800) = 3.3097$$
$$[100.000 \times 3.3097] = 330.970$$

- Maliyet bedelinin satış tarihindeki tutarının tespitinden sonra yine satış tarihindeki değeri ile birikmiş amortismanların tutarının da tespiti gerekmektedir. %2 amortisman oranı üzerinden hesap edilen gayrimenkul

amortismanı ekonomik ömrünün yeniden hesap edilmesi sureti ile satış tarihindeki tutarının tespiti şu şekilde yapılır;

$$\text{Düzeltilmiş Amortisman} = [(\text{Düzeltilmiş Maliyet} / \text{Toplam Süre}) \times \text{Kullanım Süresi}]$$

$$17.652 = [ (330.970 / 600 \text{ ay} ) \times 32 \text{ ay}]$$

- Satış tarihi itibari ile ilgili gayrimenkulun net değeri; düzeltilmiş maliyet bedeli ile yeniden hesap edilmiş birikmiş amortisman tutarı arasındaki fark  $330.970 \text{ TL} - 17.652 \text{ TL} = 313.318 \text{ TL}$  olur.
- Satış tarihindeki Kar Zarar ise, satış fiyatı ile gayrimenkulun satış tarihindeki net değeri arasındaki farktan oluşur. Bu tutarda  $700.000 \text{ TL} - 313.318 \text{ TL} = 386.682 \text{ TL}$ 'dir.
- Son olarak satış tarihi itibari ile belirlenmiş olan Maliyet Artış Fonuna alınan kar zarar tutarının [Dönem Sonu Endeksi / Satış Tarihi Endeksi] ile dönem sonuna taşınması gerekmektedir. Dönem sonu endeksi 7,382.1 ve satış tarihi endeksi 3,795.6 olarak belirlendiğinde, düzeltme katsayısı 1.9449 olur. Düzeltilmiş Maliyet Artış Fonu tutarı ise  $386.682 \text{ TL} \times 1.9449 = 752.058 \text{ TL}$  olarak hesap edilir.

Hesap edilen bu tutar sermayeye ilave edilmiş Maliyet Artış Fonunun düzeltilmiş değeri olarak dikkate alınır. Diğer sermaye artırımları ise oluşum tarihleri ve tescil tarihleri dikkate alınarak belirlenen ilgili endeksler ile düzeltme işlemine tabi tutularak sermayenin düzeltilmiş değeri tespit edilir. Burada yine dönem karının sermayeye ilave edilmesi durumunda, kanaatimizce tescil tarihinden

ziyade oluşum tarihlerinin esas alınması gerekmektedir. Dolayısıyla örneğe ilişkin olarak dönem karlarının oluşum tarihleri itibariyle düzeltme işlemi yapılmıştır. Bu hesaplamaların oluşumu bir tablo halinde aşağıdaki gibidir ;

SERMAYE	TUTAR	TARİH	DÜZELTME KATSAYISI	DÜZELTİLMİŞ TUTAR	DÜZELTME FARKI
KURULUŞ-NAKİT	250,000	21/05/1993	164.6413	41,160,325	40,910,325
1993 YILI KARINDAN AYRILAN OLAĞANÜSTÜ YEDEK	350,000	31/12/1993	125.5645	43,947,575	43,597,575
MDV YEN.DEĞ.ARTIŞ FONU	200,000	20/04/1997	0	0	0
1998 YILI KARINDAN AYRILAN OLAĞANÜSTÜ YEDEK	350,000	31/12/1998	6.0753	2,126,355	1,776,355
İŞTIRAKLER YENİDEN DEĞ.ARTIŞ FONU	150,000	01/10/2003	0	0	0
<b>MALİYET ARTIŞ FONUNDAN</b>	<b>606,000</b>	<b>31/06/2001</b>		<b>752,058</b>	<b>146,058</b>
1999 KARINDAN İLAVE	160,000	31/12/1999	3.7293	596,688	436,688
2000 KARINDAN İLAVE	100,000	31/12/2000	2.8112	281,120	181,120
2001 KARINDAN İLAVE	120,000	31/12/2001	1.4908	178,896	58,896
<b>TOPLAM</b>	<b>2,286,000</b>			<b>89,043,017</b>	<b>87,107,017</b>

YASAL YEDEKLER	TUTAR	TARİH	DÜZELTME KATSAYISI	DÜZELTİLMİŞ TUTAR	DÜZELTME FARKI
1998 KARINDAN	20,000	31/12/1998	6.0753	121,506	101,506
1999 KARINDAN	70,000	31/12/1999	3.7293	261,051	191,051
2000 KARINDAN	110,000	31/12/2000	2.8112	309,232	199,232
2001 KARINDAN	50,000	31/12/2001	1.4908	74,540	24,540
<b>TOPLAM</b>	<b>250,000</b>			<b>766,329</b>	<b>516,329</b>

OLAĞANÜSTÜ YEDEKLER	TUTAR	TARİH	DÜZELTME KATSAYISI	DÜZELTİLMİŞ TUTAR	DÜZELTME FARKI
2001 KARINDAN İLAVE	10,000	31/12/2001	1.4908	14,908	4,908
<b>TOPLAM</b>	<b>10,000</b>			<b>14,908</b>	<b>4,908</b>

GEÇMİŞ YIL KARLARI	TUTAR	TARİH	DÜZELTME KATSAYISI	DÜZELTİLMİŞ TUTAR	DÜZELTME FARKI
2002 KARINDAN	220,000	31/12/2002	1.1394	250,668	30,668
<b>TOPLAM</b>	<b>220,000</b>			<b>250,668</b>	<b>30,668</b>
<b>DÜZELTME FARKLARI GENEL TOPLAMI</b>					<b>87,658,922</b>

Tüm bu hesaplamalardan sonra, enflasyona göre düzeltilmiş bulunan bilançonun özkaynak grubu aşağıdaki gibi oluşur.

ÖZKAYNAKLAR		Tarihi	Düzeltilmiş
		<b>3,238,000</b>	<b>22,992,402</b>
500	SERMAYE	2,286,000	2,286,000
522	MDV.YENİDEN DEĞERLEME ARTIŞ FONU	250,000	0
523	İŞTİRAKLER YEN.DEĞ.DEĞER ARTIŞ FONU	147,000	0
540	YASAL YEDEKLER	250,000	250,000
542	OLAĞANÜSTÜ YEDEKLER	10,000	10,000
570	GEÇMİŞ YIL KARLARI	220,000	220,000
590	DÖNEM NET KARI	75,000	87,500 <sup>2</sup>
502	<b>ÖZSERMAYE ENFLASYON DÜZELTME FARKLARI</b>		87,658,922
580	<b>GEÇMİŞ YIL KAR ZARARI</b>		(67,520,000) <sup>3</sup>

## 6- SONUÇ

Maliyet Artış Fonunun vergilendirilmeden kullanımı sadece bu fonun sermayeye ilave edilmesi durumunda söz konusu olmaktadır. Dolayısı ile bir çok işletme bu vergi avantajından yararlanmak ve sermaye yapılarını güçlendirmek için bu fonu sermayeye ilave etmektedir.

Sermayeye ilave edilen bu fonun özünde, enflasyon düzeltmesi esnasında satışlar ve satışların maliyeti ile ilişkilendirilmeden, doğrudan gelir tablosuyla ilişkilendirilen gayrimenkul satış karının yer aldığı düşünüldüğünde, bu fonun da düzeltme işlemine tabi tutulması ve sermaye artırımında düzeltilmiş tutarı ile “özsermaye enflasyon düzeltme farkı hesabı” içinde yer alması gerekmektedir.

Çünkü, gayimenkul satışı esnasında ortaya çıkan bu kar, şayet Maliyet Artış Fonuna aktarılmazsa dönem karına ilave bir unsur olarak dönem karı

<sup>2</sup> Enflasyona göre düzeltilmiş gelir tablosunda yer alan tutar olarak varsayılmıştır.

<sup>3</sup> Enflasyona göre düzeltilmiş bilançonun aktifi ile düzeltilmiş pasifi arasındaki fark olarak varsayılmıştır.

içerisinde yer alır. Gayrimenkul satış karını içinde barındıran dönem karının sermayeye ilave edilmiş olması durumunda, bu gayrimenkul satış karı düzeltilerek öz sermaye enflasyon düzeltme farkları içerisine alınır.

Gayrimenkul satış karının dönem karına aktarılmadan fon hesabında izlenmesi durumunda, bu tutarın gerçekte bir kar olduğu unutulmamalıdır. Maliyet Artış Fonu özü itibari ile dönem karına gidecek bir karın bilançoda bekletilmesidir ve dolayısıyla sermayeye ilave edilmesi durumunda düzeltilmesi gerekmektedir. Bu şekildeki bir uygulama öz sermayenin daha gerçekçi bir şekilde düzeltilmiş tutarının tespitine imkan sağlayacaktır.

### **KAYNAKÇA**

AKDOĞAN Nalan, (2004) **Enflasyon Muhasebesi Kuramsal Yaklaşımlar ve Türkiye Uygulaması**, 2.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

ÖRTEN Remzi, KARAPINAR Aydın, (2003) **Enflasyon Muhasebesi**, Gazi Kitabevi, Ankara.

ÖRTEN Remzi, KARAPINAR Aydın, (2001) **Dönem Sonu Muhasebe Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, Ankara.

ÖZTÜRK Bünyamin, ÖZER Mustafa, ŞENGÜL A.Taner, (2004) **Vergi Kanunlarına Göre Enflasyon Muhasebesi**, Pusula Denetim Ltd.Şti, Mart.

PEKDEMİR Recep, SELVİ Yakup, (2004) **ASMMO, Örneklerle Enflasyon Düzeltimi Muhasebesi**, Lebib Yalkın Yayınları, Ocak.

### **DİĞER KAYNAKLAR**

1. 5024 Sayılı Vergi Usul Kanunu, Gelir Vergisi Kanunu ve Kurumlar Vergisi Kanununda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun
2. 328 Nolu Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği
3. SPK (Seri: XI, No: 20) “Yüksek Enflasyon Dönemlerinde Mali Tabloların Düzeltilmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ”



# BURSA YÖRESİNDEKİ KONAKLAMA İŞLETMESİ YÖNETİCİLERİNİN STRES NEDENLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Serdar TARAĞÇIOĞLU\*

## Özet

Özellikle modern toplumlarda ve gelişmiş örgütlerde çalışan kişiler, yaşamlarının büyük bir kısmını işte geçirmektedirler. Dolayısıyla iş ortamında bulunanlar, zamanlarının büyük bölümünü iş ve işle ilgili faaliyetleri düşünerek geçirmektedirler. Bu durum, stres kavramını yakından ilgilendirmektedir.

Stres, insanlarda zaman içinde sürekli ve miktarına bağlı olarak belli sonuçlar yaratmaktadır. Az miktarda ve kısa süreli olumlu etkilere bulunabilirken, uzun süreli ve yoğun bir stres bireyin dengesini alt üst ederek çeşitli belirtilerin meydana gelmesine neden olabilmektedir.

Bu çalışma, konaklama işletmesi yöneticilerinin stres nedenleri araştırılmıştır. Araştırma kapsamında, Bursa yöresinde faaliyet gösteren konaklama işletmesi yöneticilerine anket uygulanmış ve anket sonuçları istatistiksel olarak test edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Konaklama İşletmesi, Stres Nedenleri

## Abstract

Especially, in modern societies and in the developed organizations, people are living their lives by thinking their jobs and activities related with their jobs. This situation has close relationship with stress concept.

Stress has different consequences related with its time and quantity. Stress in ashort time period with less quuantity could have positive impacts however constant stress in along time period could have negative impacts on person and cause various symptoms.

In this study, the effects of stress on lodging company managers' vere investigated and a questioner was applied to managers of the lodging companies in Bursa Region and the resiltls were tasted by statistical methods.

Keywords: Loading Company, Effects of Stress

---

\* Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi (Yrd. Doç. Dr.)

## **Giriş**

Diğer sektörlerde olduğu gibi otelcilik sektöründe de stres, yöneticilerin günlük yaşamlarının bir gerçeği olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüzde işgörenler ve yöneticiler çok rekabetli, değişken ve belirsizliğin hakim olduğu iş ortamlarında çalışmaktadırlar. Özellikle stres yaratan faktörler yöneticilerin kontrol alamayacakları nitelikte, diğer bir deyişle, yakın ve genel çevre koşullarından kaynaklanmakta ise, yöneticiler ve diğer işgörenler bu ortamlara uyum göstermekte zorlanmaktadır. Kendi plan ve programlarını düşündükleri gibi gerçekleştiremeyen ve dış koşulların zorlamasıyla değiştirmek zorunda kalan insanlar büyük stres ya da gerilim yaşamaktadırlar.

Günümüzde stres tanımları iki gruba ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi kişi ve çevresi arasındaki ilişkiyi vurgulayan tanımlar; diğeri ise dışarıdan gelen herhangi bir talep ya da etkiye organizmanın verdiği tepkiyi çıkış noktası olarak alan tanımlardır. Bu açıdan düşünüldüğünde stres terimi uzun süredir çok yaygın bir kelime olarak kullanılmakla birlikte tek ve yeterli bir tanımlı yapılamamıştır. Stres ile ilgili bazı tanımlar aşağıda verilmiştir:

Stres, herhangi bir dış çevre etkisinin durum veya olayın, organizmaya yansıyan psikolojik veya fiziki olumsuz sonuçlarıdır (Dinçer, 1994: 219).

Stres, istenmeyen dış etkilerden sonra bozulan fizyolojik iç dengeyi yeniden kazanmak için gerekli olan fizyolojik uyarılardır (Erdoğan, 1996: 269).

Stres, bireyler üzerine etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini ve başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır (Eren, 1998: 223).

### **1. Örgütsel Stres ve Örgütsel Stres Kaynakları**

Örgüt ve stres, üzerinde hala konuşulan ve tartışılan kavramlardır. Yönetim kavramları globalleşme, bilgi teknolojileri, kalite anlayışı gibi yeni kavram ve

uygulamalarla gelişmekte ve çoğalmakta, buna paralel olarak da örgüt kuramları değişmekte, örgütlerde ele alınan insan unsuru da ilk sıralara yerleşmektedir. Son yıllarda insan unsuru, ihtiyaçları, ilişkileri, yaşamları, çevresi gözönünde bulundurularak daha ciddi olarak ele alınmakta ve bir bütün olarak düşünölmektedir.

Buğün modern toplumlarda özellikle son derece gelişmiş ve aynı ölçüde karmaşıklaşmiş olan örgütlerde yer alan insanları stressiz düşünmek mümkün değildir. İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını işte geçirmektedirler. Dolayısıyla iş ortamında bulunan herkes, zamanının çoğunu iş ve işle ilgili faaliyetleri düşünerek geçirmektedir. Özellikle yönetim kademesinde yer alanların işi düşünmedikleri bir anlarını bulmak oldukça zordur. Bu kapsamda insanları strese sokan temel faktörlerin başında iş yaşamının yer aldığını söylemek yanlış olmayacaktır (Sunmaz, 2001: 8). Özellikle tüketiciyle etkileşimin ve temasın yoğun olarak yaşandığı konaklama işletmelerinde bu durum daha da belirginleşmektedir (Kavanaugh ve Ninemeier, 2001: 157).

Yönetim kademesinde yer alanlarda stres iki şekilde ortaya çıkmaktadır (Luthans, 1992: 341). Birincisi, yöneticiler işlerin temel özelliği nedeniyle baskı altında bulunurlar. Eğer stres yoğunlukları dayanılmaz boyutlara ulaşrsa, işten aldıkları tatminin bedeli olarak sağlık ve mutluluklarından çok şey feda ederler. Böyle bir duygusal ortamda huzurlu olamayacak ve gerektiği gibi verimli çalışamayacaklardır. İkincisi, örgütlerde çalışanlar yoğun bir stresle karşı karşıya ise, onların yaşamları da rahat olmayacak ve bu nedenle verimli çalışamayacaklardır (Luthans, 1992: 342-343). Yöneticiliğin karar verme ve faaliyetleri yönlendirme gibi özellikleri olması nedeniyle, günlük çalışma yaşamında stres etmenini göz önüne alma, stresi azaltma ve stresle başa çıkma yönünde yapıcı girişimlerde bulunma imkanlarının çoğu, işgörenden ziyade yöneticide bulunmaktadır.

İş stresi veya mesleki stres olarak da adlandırılan örgütsel stres, örgütle ya da işle ilgili olarak herhangi bir beklentiye karşı bireysel enerjinin harekete geçmesi olarak tanımlanmaktadır (Pehlivan, 2000: 21). Işıkhan (2001: 27) ise örgütsel stresi, bireyi normal fonksiyonlarından saptıran psikolojik ve/veya fiziksel davranışlarını

değiştiren işle ilgili etmenlerin sonucunda oluşan psikolojik durum olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel stres kaynakları kapsamında çeşitli araştırmacıların birçok sınıflandırma geliştirmişlerdir. Literatürde yaygın kabul gören iki araştırmacıya ait sınıflandırmalar aşağıda özet olarak verilmiştir.

Mc Grath, stres ve örgüt içindeki davranışlarla ilgili olarak stres kaynaklarını altı grupta toplamıştır (Mc Grath, 1976: 1369):

1. Görev kaynaklı stres (işin zorluğu belirsizliği, iş yükü)
2. Role bağlı stres (çatışma, belirsizlik, iş yoğunluğu)
3. Davranış ortamlarından kaynaklanan stres (kalabalığın etkisi gibi)
4. Fiziksel çevreden kaynaklanan stres (aşırı soğuk, düşman güçler gibi)
5. Kişilerarası ilişkiler bazında sosyal çevreden kaynaklanan stres (bireyler arası anlaşmazlık, özel yaşamla ilgili stres, dışlanma gibi)
6. Bireyden kaynaklanan stres (endişe ve algılama durumu gibi)

Diğer bir yazar ise, örgütteki stres kaynaklarını dört grupta toplamaktadır (Luthans, 1992: 404):

1. Örgütsel politikalar (ücret eşitsizlikleri, örgüt kurallarının katılığı, çelişkili yöntemler, gerçekçi olmayan iş tanımları, adaletsiz başarı değerlendirme, iş gruplarını değiştirme, sık sık yer değiştirmeler)
2. Örgütün yapısal özellikleri (merkeziyetçilik ve karardan dışlanma, yükselme olanaklarının azlığı, aşırı formaliteler, yüksek derecede uzmanlaşma, örgütsel bölümlerin karşılıklı bağımlılığı, yürütme ve danışma birimleri arasındaki çatışma)
3. Fiziksel koşullar (kalabalık çalışma koşulları ve özel yaşam, aşırı gürültülü sıcak ya da soğuk çalışma ortamı, zehirli maddeler ve radyasyon, hava kirliliği, iş kazaları ve yetersiz aydınlatma)
4. Örgütsel süreçler (yetersiz iletişim, başarı düzeyi ile ilgili yetersiz geri bildirim, belirsiz ve çelişkili amaçlar, başarı değerlendirmesinin yanlış ve çelişkili olması, adaletsiz denetim düzeni, yetersiz bilgi)

## 2. Stres Belirtileri ve Stresin Örgüt Üzerindeki Etkisi

Stres, insanlarda zaman içinde süresi ve miktarına bağlı olarak belli sonuçlar yaratmaktadır. Az miktarda ve kısa süreli stres olumlu etkilerde bulunabilirken, uzun süreli ve yoğun bir stres bireyin dengesini alt üst ederek çeşitli belirtilerin meydana gelmesine neden olabilmektedir. Bu belirtiler, fiziksel, davranışsal ve psikolojik belirtiler olarak sınıflandırılabilir (Sunmaz, 2001: 26).

1. *Fiziksel Belirtiler.* Zararlı etkenler organizmanın belirli istemlerinde ve işlevlerinde değişikliklere yol açar. Bu değişikliklerin farklı evreleri de, çeşitli belirtilerin ve yakınmaların ortaya çıkmasında rol oynar. Bu belirtileri tansiyon yükselmesi, sindirim bozukluğu, nefes darlığı, baş ağrısı, yorgunluk, alerji ve mide bulantısı olarak sıralayabilmek mümkündür (Köknel, 1988: 344; Akbulut, 1994: 284; Pehlivan, 1995: 48; Erdoğan, 1996: 307; Pehlivan, 2000: 129).
2. *Davranışsal Belirtiler.* Stresin kişi davranışları üzerinde açık ve doğrudan etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler kapsamında uykusuzluk, uyuma isteği, iştahsızlık, yemede artış, konuşma güçlükleri, sigara kullanma ve alkol kullanmadan söz edilebilir (Baltaş ve Baltaş, 1993: 128; Köknel, 1998: 350-367; Pehlivan, 2000: 210).
3. *Psikolojik Belirtiler.* Örgütlerde stresten kaynaklanan çeşitli psikolojik belirtilere rastlanmaktadır. Bu belirtileri gerginlik, geçimsizlik, sürekli endişe, yetersizlik duygusu, yersiz telaş ve düş kırıklığı olarak ifade etmek mümkündür (Başaran, 1992: 238; Pehlivan, 1995: 54-57; Sabuncuoğlu ve Tuz, 1995: 152; Erdoğan, 1996: 311-312).

Stresin örgütsel sonuçları kapsamında fiziksel, davranışsal ve duygusal sonuçlardan (Ross ve Altmaier, 1994: 12; Beehr, 1995: 20-21; Furnham, 1997: 334; Atkinson, 1994: 29) söz etmek mümkün olmakla birlikte, bu çalışma kapsamında daha çok örgüt yapısı içerisinde görünen, bireyin yaşadığı fakat örgüte yansıttığı, örgütü yakından ilgilendiren etkenler üzerinde durulacaktır.

1. İşe Geç Gitme (Tardiness). Örgütsel stres sonucu olarak işe geç gitme olgusunu inceleyen çalışma sayısı oldukça azdır (Yiğit, 2000: 95). İşe geç gitme, bireysel stres etkilerinden biri olan davranışsal etkiler arasında gösterilse de (Furnham, 1997: 334), kişinin örgüte doğrudan yansıttığı bir durum olarak bu başlık altında verilmiştir. Geç gitme işten işe, kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Kişinin işyerine geç kalmayı kâr bilmesinin stresten uzak kalmak istemesinden mi, yoksa işyerine evinin uzaklığı gibi çeşitli durumlardan mı kaynaklandığı bilinmemelidir (Furnham, 1997: 335). Sürekli göz ardı edilen geç gitme olayının ciddiyetle ele alınması gerekmektedir. Çünkü örgütsel stres ve örgütsel etkililikle ilgisi bulunabilir (Beehr, 1995: 141). İşe geç gelmenin ciddiyetle ele alındığı örgütlerde de işe geç gitmeden dolayı verilen cezalar nedeniyle, ceza almamak için hiç gitmemeyi tercih etme başlayacak ve bu da devamsızlık olarak yeni bir örgütsel stres sonucu olarak ortaya çıkacaktır (Beehr, 1995: 142).
2. İşe Devamsızlık (Absenteeism). Günümüzde işletme ve yöneticilik alanlarında en fazla sorun olarak karşılaşılan olgulardan biri olan devamsızlık, kısaca işgörenin çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zaman diliminde işine gelmemesi olarak tanımlanabilir. Bazı tanımlamalarda haklı bir mazeret veya hastalık nedeniyle işyerine gelmemek devamsızlık sayılsa da, izin veya normal yıllık tatiller dışında iş programında işe gelmeme nedeniyle sorun doğuran tüm hususlar devamsızlık kapsamındadır (Furnham, 1997: 334). İşe gitmeme/gidememe durumu daha çok rahatsızlanma ile ilgilidir. İşgörenlerin kendilerini stres altında hissettikleri bir işyerine devamsızlıkları kalp hastalıkları, mide rahatsızlıkları ve baş ağrısı gibi stresin fizyolojik sonuçlarıyla ilgilidir (Talay, 2002: 43). Böyle bir durumda devamsızlığa neden olan örgütsel kaynaklı sorunlara çözüm getirilmeye çalışılması, devamsızlığın ortadan kaldırılması veya en aza indirgenmesini sağlayabilecektir. İşe gitmeme örgütsel stresten kaçınmak amacıyla yapılan davranışlardan biri olarak görülebilir. İş doyumsuzluğu ve fiziksel rahatsızlıklar devamsızlığa neden olarak gösterilebilecek faktörlerden sayılabilirken (Beehr, 1995: 142), daha farklı devamsızlık nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Eren, 1998: 202); yaş durumu, cinsiyet,

aile durumu, işyerinin uzaklığı, kıdemlilik, öğrenim derecesi, monotonluk, dönemsel faktörlerin etkisi, günlük çalışma sürelerinin etkisi, ücret miktarlarının ve ödeme biçimlerinin etkisi, hastalık sigortalarının etkisi ve işgörenin içinde bulunduğu çalışma grubu.

3. İşgören Devir Hızı (Turnover). İşgören devri, işgörenlerin bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya uzaklaştırılmalarını ifade eder (Eren, 1998: 209). İşgören devrine ilişkin yaklaşımlardan biri bunun rasyonel bir karar olduğuna ilişkindir. Bunun nedeni, kişinin daha iyi şartlarda, daha iyi bir iş bulduğu zaman örgütten ayrılmasıdır. Diğer yaklaşım ise, yeni bir eleman alımında örgütün personel seçimi, eğitimi vb. faaliyetlerinin yeni bir mali yük getireceğini savunur ve negatif bir olgu olarak kabul eder (Beehr, 1995: 146). Öte yandan işgören devri örgütün başarı derecesinin göstergesi sayılabilir (Eren, 1998: 210). İşgörenin kendini gerçekleştirme, yeteneklerini kullanmasına, ve kariyerini geliştirmesine olanak sağlanmayan otokratik örgütlerde stres yaratıcı faktörler çok olduğundan devir hızının yüksek olması kaçınılmaz bir sonuç olacaktır. İşgören devir hızının optimum seviyede seyretmesi ise, örgütsel amaçlara ulaşmada daha başarılı olunmasını sağlayabilecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 38).
4. Yabancılaşma. İşgörenin çalıştığı kuruma ya da örgüte karşı bir tepkisidir. Genelde bu kavram iş doyumsuzluğu, toplumsal uyumsuzluk ve moral eksikliğinin yanı sıra işgörenin çalıştığı kuruma karşı duygusal tepkisi olarak açıklanmaktadır.
5. Performans. Kişinin gösterdiği performansı etkileyen en önemli etkenler kişilik özellikleri ile kontrol yetkisine az veya çok sahip olma olarak gösterilmektedir (Atkinson, 1994: 22). Stres, performansı miktarına bağlı olarak olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilir (Pehlivan, 2000: 232). İşgörenlerin belli bir miktarda stres tepkisi içinde olmaları, onların işlerine karşı güdülenmelerini ve performans düzeylerinin yükselmesini sağlamaktadır. Ancak, stres miktarının artması tam tersi bir durum yaratır. Bireyler, kendileri için en uygun olan ılımlı bir stresle yaratıcı ve verimli

olmaktadırlar. Bunun tersi, yani aşırı stres ise uyumsuzluk, yaratıcı ve verimli olmama ile sonuçlanabilmektedir (Ertekin, 1993: 63).

Özet olarak aşırı stres, hem psikolojik, hem de fiziksel rahatsızlıklara yol açacağından performansın düşmesinde etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmakta ve işgörenin içinde bulunduğu örgütün verimini olumsuz yönde etkilemektedir.

### **3. Konaklama İşletmesi Yöneticilerinin Stres Nedenleri Üzerine Bir Araştırma**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın temel amacı, turizm sektöründe önemli bir yere sahip olan ve konaklama işletmelerinde yönetici düzeyinde çalışan kişilerin stres nedenlerini ortaya koymaktır.

#### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

##### **3.2.1. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, Bursa yöresinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde; genel müdür, genel müdür yardımcısı, önbüro müdürü, yiyecek içecek müdürü, housekeeper, muhasebe-finance müdürü, güvenlik müdürü, personel müdürü vb. üst düzey görevlerde bulunan kişiler oluşturmaktadır. Bursa yöresindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde söz konusu pozisyonlarda çalışan kişi sayısı 87'dir. Bu çalışmada tam sayım hedeflenmiş olmasına karşın; anket formunu doldurmadaki isteksizlik, iş yoğunluğu, vb. nedenlerle 62 yöneticiye anket uygulanabilmiştir. Anket uygulanan 62 yöneticinin, evreni temsil edebileceği düşünülmektedir.

##### **3.2.2. Verilerin Toplanması**

Araştırmada kullanılan anket formunun, araştırma amacına uygunluğunun test edilebilmesi amacıyla 11 yönetici üzerinde pilot bir uygulama gerçekleştirilmiş ve yapılan gözlemler sonucunda, anket formunun araştırma amacına uygun olduğu anlaşılmıştır.



Anket formunda 39 soru yer almıştır. Yöneticilerin stres kaynaklarının belirlenmesine yönelik oluşturulan otuz beş soruda beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Anket uygulaması, ilgili otel işletmelerinin genel müdürlerinin bilgisi dahilinde ve işletmelere bizzat gidilmek suretiyle gerçekleştirilmiştir.

Verilerin analizi aşamasında, anket yoluyla elde edilen veriler bilgisayara yüklenerken veri tabanı oluşturulmuş, bu veriler üzerinde SPSS paket programı aracılığıyla istatistiksel işlemler gerçekleştirilmiştir.

### 3.3. Araştırma Bulguları

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine ilişkin bilgiler Tablo:1’de görülmektedir. Tablo:1’e göre, araştırmaya katılanların % 58.1’i erkek yöneticilerden, % 41.9’u ise kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Otel işletmelerinde üst düzey yönetici olarak görev almada, kadın-erkek oranının dengeli bir dağılım sergilediği söylenebilir.

**Tablo 1: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	36	58.1
Kadın	26	41.9
<b>Toplam</b>	<b>62</b>	<b>100.0</b>

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş gruplarına ilişkin bilgiler Tablo: 2’de görülmektedir. Tablo: 2’ye göre, araştırmaya katılanların % 17.7’si 25 ve daha az yaş grubunda iken, % 58.1’i 26-35 yaş grubunda, % 19.4’ü 36-45 yaş grubunda ve % 4.8’i 46 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır. Genel olarak otel işletmelerinde üst düzey yönetici olarak görev alanların gençlerden oluştuğu söylenebilir.

**Tablo 2: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı**

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde (%)
25 yaş ve daha az	11	17.7
26-35 yaş	36	58.1
36-45 yaş	12	19.4
46 yaş ve üzeri	3	4.8
<b>Toplam</b>	<b>62</b>	<b>100.0</b>

Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumlarına ilişkin bilgiler Tablo:3’de görülmektedir. Tablo: 3’e göre, araştırmaya katılanların % 51.6’sı evli, % 48.4’ü ise bekârdır. Yaş grupları da dikkate alındığında, otel işletmelerindeki üst düzey yöneticilerdeki evli bekar oranının dengeli olduğu söylenebilir.

**Tablo 3: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Evli	32	51.6
Bekar	30	48.4
<b>Toplam</b>	<b>62</b>	<b>100.0</b>

Araştırmaya katılan yöneticilerin, halen görev yaptıkları otel işletmesindeki çalışma sürelerine ilişkin bilgiler Tablo: 4’de görülmektedir. Tablo: 4’e göre, araştırmaya katılan yöneticilerin % 69.4’lük oranı halen görev yaptığı işletmede 1-4 yıl arasında çalıştığını belirtirken, % 27.4’lük oranı 5-9 yıl arasında ve % 3.2’lik oranı da 10 yıldan daha uzun süredir çalıştığını belirtmiştir. İşletmedeki çalışma süreleri ile yönetici olarak görev yapma arasında ters yönlü bir orantı gözlenmektedir.

**Tablo 4: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Halen Görev Yaptıkları Otel İşletmesindeki Çalışma Sürelerinin Dağılımı**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
1-4 yıl arası	43	69.4
5-9 yıl arası	17	27.4
10 yıl ve daha fazla	2	3.2
<b>Toplam</b>	<b>62</b>	<b>100.0</b>

Anket formundaki stres kaynaklarına ilişkin ifadelerin yöneticiler tarafından değerlendirilmesine ait aritmetik ortalamaları Tablo: 5’de görmek mümkündür.

**Tablo 5: Stres Nedenleri Araştırması Toplu Sonuçlar (Aritmetik Ortalamalar)**

No	Stres Kaynakları	Cinsiyet	N	Arit.Ort.	St. Sapma
1	Beklenen işleri çok kısa bir sürede yapma zorunluluğu	Erkek	36	4,8333	0,73679
		Bayan	26	4,9231	0,39223
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>4,8782</i>	<i>0,56451</i>
2	Kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği	Erkek	36	4,5556	1,08086
		Bayan	26	4,8462	0,54349
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>4,7009</i>	<i>0,81218</i>
3	Yetkilerin yetersiz olması	Erkek	36	4,3333	1,43427

		Bayan	26	4,2308	1,60767
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>4,2821</i>	<i>1,52097</i>
4	Yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi	Erkek	36	4,3333	1,43427
		Bayan	26	4,2308	1,50486
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>4,2821</i>	<i>1,46957</i>
5	Personel değerlemede adaletsizlikler olması	Erkek	36	3,4444	1,91899
		Bayan	26	3,9231	1,52113
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>3,6838</i>	<i>1,72006</i>
6	Yöneticilerden beklentilerin açık olmaması	Erkek	36	3,7778	1,80651
		Bayan	26	3,4615	1,81617
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>3,6196</i>	<i>1,81134</i>
7	İş yükünün ağır olması	Erkek	36	3,7222	1,79859
		Bayan	26	3,4615	1,72582
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>3,5919</i>	<i>1,76221</i>
8	Farklı kişilerin, kendilerinden farklı beklentiler içinde olması	Erkek	36	3,5556	1,88898
		Bayan	26	3,3846	1,87781
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>3,4701</i>	<i>1,88340</i>
9	Çalışma saatlerinin uzunluğu	Erkek	36	3,4444	1,73113
		Bayan	26	3,2308	1,72760
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>3,3376</i>	<i>1,72937</i>
10	Müşterilerin haksız talepleri	Erkek	36	3,8889	1,54509
		Bayan	26	2,5385	1,42073
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>3,2137</i>	<i>1,48291</i>
11	İşyerinde dedikodu yapılması	Erkek	36	3,7222	1,79859
		Bayan	26	2,5385	1,63048
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>3,1304</i>	<i>1,71454</i>
12	Önemli kararlar verme zorunluluğu	Erkek	36	3,0556	1,94120
		Bayan	26	3,0000	1,78885
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>3,0278</i>	<i>1,86503</i>
13	Üstlerle anlaşmazlık	Erkek	36	3,2778	1,92147
		Bayan	26	2,3846	1,85638
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>2,8312</i>	<i>1,88893</i>
14	Yöneticilerin teşvik etmemesi	Erkek	36	2,7222	1,92147
		Bayan	26	2,9231	1,99846
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>2,8227</i>	<i>1,95997</i>
15	İş ortamındaki huzursuzluk	Erkek	36	2,7778	1,89904
		Bayan	26	2,7692	1,98611
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>2,7735</i>	<i>1,94258</i>
16	Çalışma ortamının gürültülü olması	Erkek	36	2,7778	1,89904
		Bayan	26	2,6923	1,76112
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>2,7351</i>	<i>1,83008</i>
17	Çalışmaların karşılığını alamamak	Erkek	36	3,0000	1,85164
		Bayan	26	2,3846	1,67516
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>2,6923</i>	<i>1,76340</i>
18	Moral bozukluğu	Erkek	36	2,9444	1,68937
		Bayan	26	2,3846	1,85638
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>2,6645</i>	<i>1,77288</i>
19	Yeteneklerin işte tam olarak kullanılamaması	Erkek	36	2,8889	1,84821
		Bayan	26	2,0769	1,52113
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>2,4829</i>	<i>1,68467</i>
20	Yükselme olanağının sınırlı ve az olması	Erkek	36	2,3889	1,71177

		Bayan	26	2,4615	1,65483
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>2,4252</i>	<i>1,68330</i>
21	İşyerinde aydınlatmanın kötü olması	Erkek	36	2,0556	1,54817
		Bayan	26	2,1538	1,71330
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>2,1047</i>	<i>1,63074</i>
22	Ücret yetersizliği	Erkek	36	2,1667	1,53994
		Bayan	26	1,8462	1,51505
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>2,0065</i>	<i>1,52750</i>
23	İş arkadaşları ile politik görüş farklılıkları	Erkek	36	1,8333	1,53994
		Bayan	26	2,1538	1,71330
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>1,9936</i>	<i>1,62662</i>
24	Astlarla anlaşmazlık	Erkek	36	2,2778	1,66667
		Bayan	26	1,6923	1,12318
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>1,9851</i>	<i>1,39493</i>
25	Sorumlulukların endişe yaratması	Erkek	36	1,7222	1,52336
		Bayan	26	2,2308	1,70429
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>1,9765</i>	<i>1,61383</i>
26	İşyerinin kalabalık olması	Erkek	36	1,8333	1,29835
		Bayan	26	2,0000	1,62481
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>1,9167</i>	<i>1,46158</i>
27	İş arkadaşları ile ortak ilgilerin bulunmaması	Erkek	36	1,9444	1,54817
		Bayan	26	1,8462	1,51505
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>1,8953</i>	<i>1,53161</i>
28	İş arkadaşları ile geçimsizlik	Erkek	36	2,1667	1,74847
		Bayan	26	1,4615	1,17408
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>1,8141</i>	<i>1,46128</i>
29	Görev sırasında tarafsız kalabilme güçlüğü	Erkek	36	1,6667	1,35225
		Bayan	26	1,9231	1,52113
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>1,7949</i>	<i>1,43669</i>
30	Verilen kararların yarattığı vicdani sorumluluk	Erkek	36	2,0000	1,62129
		Bayan	26	1,4615	1,17408
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>1,7308</i>	<i>1,39769</i>
31	Mevzuatın karışık olması	Erkek	36	1,6667	1,35225
		Bayan	26	1,5385	1,06699
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>1,6026</i>	<i>1,20962</i>
32	İş ile kişilik arasında uyumsuzluk olması	Erkek	36	1,6667	1,35225
		Bayan	26	1,4615	1,02882
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>1,5641</i>	<i>1,19054</i>
33	İşin sıkıcı olması	Erkek	36	1,2778	0,70147
		Bayan	26	1,2308	0,65163
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>1,2543</i>	<i>0,67655</i>
34	İşyerinde konulan ortak kurallara uyma zorunluluğu	Erkek	36	1,1667	0,56061
		Bayan	26	1,3077	0,73589
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>1,2372</i>	<i>0,64825</i>
35	Mesleğin statüsünün düşük olması	Erkek	36	1,2778	0,97427
		Bayan	26	1,0000	0,00000
		<i>Toplam</i>	<i>62</i>	<i>1,1389</i>	<i>0,48714</i>

Tablo 5'e göre Bursa yöresindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmesi yöneticileri;

- \* Kendilerinden beklenen işlerin, çok kısa bir sürede yapılması zorunluluğunu,
- \* Kullanacakları araç ve gereçlerin yetersizliğini,
- \* Yetkilerinin yetersizliğini,
- \* Yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmemiş olmasını,
- \* Personel değerlemedeki adaletsizlikleri,
- \* Kendilerinden beklentilerin açık olmamasını,
- \* İş yükünün ağır olmasını, stres kaynağı olarak açıklamaktadırlar.

Tablo 5'e göre söz konusu yöneticilerin kısmen stres kaynağı olarak gördükleri konular ise;

- \* Farklı kişilerin, kendilerinden farklı beklentiler içinde olması,
- \* Çalışma saatlerinin uzunluğu,
- \* Müşterilerin haksız talepleri,
- \* İşyerinde dedikodu yapılması,
- \* Önemli kararlar verme zorunluluğu,
- \* Üstlerle anlaşmazlık,
- \* Yöneticilerin teşvik etmemesi,
- \* İş ortamındaki huzursuzluk,
- \* Çalışma ortamının gürültülü olması,
- \* Çalışmaların karşılığını alamamak,
- \* Moral bozukluğu, şeklindedir.

Tablo 5'e göre söz konusu yöneticiler;

- \* Yeteneklerin işte tam olarak kullanılamaması,
- \* Yükselme olanağının sınırlı ve az olması,
- \* İşyerinde aydınlatmanın kötü olması,
- \* Ücret yetersizliği,
- \* İş arkadaşları ile politik görüş farklılıkları,
- \* Astlarla anlaşmazlık,
- \* Sorumlulukların endişe yaratması,
- \* İşyerinin kalabalık olması,
- \* İş arkadaşları ile ortak ilgilerin bulunmaması,

- \* İş arkadaşları ile geçimsizlik,
- \* Görev sırasında tarafsız kalabilme güçlüğü,
- \* Verilen kararların yarattığı vicdani sorumluluk,
- \* Mevzuatın karışık olması,
- \* İş ile kişilik arasında uyumsuzluk olması,
- \* İşin sıkıcı olması,
- \* İşyerinde konulan ortak kurallara uyma zorunluluğu,
- \* Mesleğin statüsünün düşük olması, konularını stres kaynağı olarak görmemişlerdir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerinin bağımsız değişken alınması yoluyla % 10 anlamlılık seviyesinde hesaplanan t değerleri Tablo 6'da görülmektedir. Söz konusu tablodaki değerlerin hesaplanmasında, varyanslar eşit kabul edilmiştir.

**Tablo 6: Stres Nedenleri Araştırması Toplu Sonuçlar (t bağımsızlık testleri)**

No	Stres Kaynakları	Cinsiyet	N	t	$\alpha$	Anlamlı Fark
1	Çalışma saatinin uzunluğu	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	0,480	0,633	Hayır
2	Ücretin yetersizliği	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	0,814	0,419	Hayır
3	Yükselme olanağının sınırlı ve az olması	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	-0,167	0,868	Hayır
4	İşin sıkıcı olması	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	0,268	0,790	Hayır
5	İşyerinin kalabalık olması	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	-0,449	0,655	Hayır
6	Çalışma ortamının gürültülü olması	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	0,180	0,858	Hayır
7	İşyerinde aydınlatmanın kötü olması	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	-0,236	0,814	Hayır
8	İş yükünün ağır olması	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	0,573	0,569	Hayır
9	Yöneticilerden beklentilerin açık olmaması	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	0,679	0,500	Hayır
10	Mevzuatın karışık olması	Erkek	36	0,401	0,690	Hayır

		Bayan <i>Toplam</i>	26 62			
11	Yöneticilerin teşvik etmemesi	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	-0,399	0,691	Hayır
12	Yetkilerin yetersiz olması	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	0,264	0,793	Hayır
13	Sorumlulukların endişe yaratması	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	-1,234	0,222	Hayır
14	Önemli kararlar verme zorunluluğu	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	0,115	0,909	Hayır
15	Yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	0,272	0,786	Hayır
16	Personel değerlemede adaletsizlikler olması	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	-1,054	0,296	Hayır
17	Verilen kararların yarattığı vicdani sorumluluk	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	1,441	0,155	Hayır
18	Beklenen işleri çok kısa bir sürede yapma zorunluluğu	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	-0,565	0,574	Hayır
19	Kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	-1,259	0,213	Hayır
20	Yeteneklerin işte tam olarak kullanılamaması	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	1,835	0,072	Evet
21	Çalışmaların karşılığını alamamak	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	1,343	0,184	Hayır
22	Görev sırasında tarafsız kalabilme güçlüğü	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	-0,699	0,487	Hayır
23	İş ortamındaki huzursuzluk	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	0,017	0,986	Hayır
24	İş arkadaşları ile geçimsizlik	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	1,784	0,079	Evet
25	Üstlerle anlaşmazlık	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	1,832	0,072	Evet
26	Astlarla anlaşmazlık	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	1,553	0,126	Hayır
27	Müşterilerin haksız talepleri	Erkek	36	3,511	0,001	Evet

		Bayan <i>Toplam</i>	26 62			
28	İş arkadaşları ile ortak ilgilerin bulunmaması	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	0,249	0,804	Hayır
29	İşyerinde dedikodu yapılması	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	2,658	0,010	Evet
30	Farklı kişilerin, kendilerinden farklı beklentiler içinde olması	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	0,352	0,726	Hayır
31	İş ile kişilik arasında uyumsuzluk olması	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	0,649	0,519	Hayır
32	Moral bozukluğu	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	1,235	0,222	Hayır
33	İş arkadaşları ile politik görüş farklılıkları	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	-0,771	0,444	Hayır
34	İşyerinde konulan ortak kurallara uyma zorunluluğu	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	-0,857	0,395	Hayır
35	Mesleğin statüsünün düşük olması	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	1,450	0,152	Hayır

Tablo: 6'dan da görüldüğü gibi; kadın ve erkek yöneticiler, otuz beş değerlendirme konusunun otuzunda ortak fikir belirtirken, diğer beş değerlendirme konusu ile ilgili olarak farklı görüş belirtmişlerdir. Yöneticilerin stres kaynağı olarak gördükleri konularda cinsiyet bağımsız değişkeninin kısmen önemli olduğu söylenebilir.

Kadın ve erkek yöneticilerin stres kaynakları konusunda farklı düşündükleri beş değerlendirme konusu ile ilgili olarak şu tespitler yapılabilir:

\* Erkek yöneticiler; yeteneklerin işte tam olarak kullanılmamasını kısmen stres kaynağı olarak görürlerken, bu konu kadın yöneticiler tarafından stres kaynağı olarak görülmemektedir.

\* Erkek ve kadın yöneticiler; iş arkadaşları ile geçimsizlik konusunu genel olarak stres kaynağı olarak görmemektedirler. Ancak aritmetik ortalamalara



bakıldığında, erkek yöneticilerden bu konuyu stres kaynağı olarak görmeyenlerin oranı kadın yöneticilere göre daha düşüktür.

\* Aritmetik ortalamalara bakıldığında; kadın yöneticilerin, üstlerle olan anlaşmazlıklarını bir stres kaynağı olarak görmedikleri, buna karşın erkek yöneticilerin, üstlerle olan anlaşmazlıkları kısmen stres kaynağı olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

\* Erkek yöneticiler, müşterilerin haksız taleplerini önemli derecede stres kaynağı olarak değerlendirmektedirler. Kadın yöneticiler ise, müşterilerin haksız taleplerini kısmen stres kaynağı olarak değerlendirmektedirler.

\* Erkek yöneticiler, işyerinde dedikodu yapılmasını stres kaynağı olarak değerlendirmektedirler. Kadın yöneticiler ise, bu konuyu kısmen stres kaynağı olarak değerlendirmektedirler.

## SONUÇ

Bu çalışmada, Bursa yöresinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinin stres kaynaklarının belirlenmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda söz konusu yöneticilere, stres kaynaklarına ilişkin ifadeleri içeren ve otuz beş maddeden oluşan bir soru formu verilerek değerlendirmeleri istenmiştir.

Yöneticilerin yaptıkları değerlendirmelerde; “farklı kişilerin, kendilerinden farklı beklentiler içinde olması”, “çalışma saatlerinin uzunluğu”, “müşterilerin haksız talepleri”, “işyerinde dedikodu yapılması”, “önemli kararlar verme zorunluluğu”, “üstlerle anlaşmazlık”, “yöneticilerin teşvik etmemesi”, “iş ortamındaki huzursuzluk”, “çalışma ortamının gürültülü olması”, “çalışmaların karşılığını alamamak” ve “moral bozukluğu” konularının stres kaynağı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kadın ve erkek yöneticilerin stres kaynakları genel olarak paralellik arz etse de, araştırmaya katılan erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla daha stresli çalıştıkları söylenebilir.

### Kaynakça

- AKBULUT, Turhan (1994), *İşçi Sağlığı*, İstanbul: Örünc Yayınları.
- ATKINSON, Jacqueline M. (1994), *Coping With Stress at Work*, London: Thomson Publishing Company.
- BALTAŞ, Acar ve Zuhâl BALTAŞ (2000), *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- BAŞARAN, İbrahim E. (1992), *Örgütsel Davranış*, Ankara: Gül Yayınevi.
- BEEHR, Terry A. (1995), *Psychological Stress in the Work Place*, New York: Routhledge Publishing.
- DİNÇER, Ömer (1994), *Örgüt Geliştirme*, İstanbul: İz Yayıncılık.
- ERDOĞAN, İlhan (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: Avcıol Yayıncılık.
- EREN, Erol (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.
- FURNHAM, Adrian (1997), "The Psychology of Behavior at Work," *The Individual in the Organization*, U.K.: Psychology Press.
- İŞIKHAN, Vedat (2001), "Çalışma Hayatında Stres Olgusu ve Başa Çıkma Yolları," *İşveren Dergisi*, 39 (19), 27-30.
- KAVANAUGH, Raphael R. ve, Jack D. NINEMEIER (2001), *Supervision in the Hospitality Industry*, 3rd. Edition, Michigan: Educational Institute of AHLA.
- KÖKNEL, Özcan (1988), *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- KÖKNEL, Özcan (1998), *Zorlanan İnsan-Kaygı Çağında Stres*, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- LUTHANS, Fred (1992), *Organizational Behavior*, New York: Mc Graw Hill Company.
- MC GRATH, Joseph E. (1976), "Stress and Behavior in Organizations," *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Ed: Marvin D. Dunutte, Chicago: Rand Mc Nally College Publishing Company.
- PEHLİVAN, İnyet (1995), *Yönetimde Stres Kaynakları*, Ankara: Pegem Yayınları

PEHLİVAN, İnyet (2000), *İş Yaşamında Stres*, Ankara: Pegem Yayınları.

ROSS, Randall R. Ve Elizabeth N. ALTMAIER (1994), *Intervention in Occupational Stress*, London: Sage Publications.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek TÜZ (1996), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Yayıncılık.

SUNMAZ, Figen (2001), “Örgütsel Stres ve Başa Çıkma Yöntemleri (Sakarya İl Örneği),” *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi S.B.E.

TALAY, Tuğba (2002), “Akademisyenlerin Üniversite Sisteminden Beklentileri, Sistemle İlgili Görüşleri ve İş Streslerinin Belirlenmesi,” *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi S.B.E.

YİĞİT, Nazan (2000), “Örgütsel Stres, Stres Kaynakları ve Verimliliğe Etkisi,” *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi S.B.E.

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve İKLİMİ

Z. Ferhan Aydoğan\*

### ÖZET:

Örgütlerin etkili yönetimi ve uzun dönemli başarıları ile ilgili literatür incelendiğinde örgüt kültürü ve iklimi kavramlarının öne çıktığı, ancak çoğu zaman kavramlar arasındaki ayırımın net olarak yapılmadığı, birbiri ile içiçe ve bir bütün halinde kullanıldıkları gözlemlenmektedir. Bu makalenin amacı örgüt kültürü ve iklimi kavramlarının tarihsel gelişimlerine de değinerek açık olarak tanımlanması ve birbirleriyle olan ilişkilerinin açıklanmasıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt kültürü, örgüt iklimi.

## ORGANIZATIONAL CULTURE and CLIMATE

### ABSTRACT:

In investigation of the literature on organizational effectiveness and long term success, organizational culture and climate emerge as the two leading concepts. However, most of the time the distinction between the two is not clear and they are used interchangeably as if to denote the same notion. The purpose of this paper is to clearly distinguish between organizational culture and climate in the historical perspective and explain the interrelationship between them.

**Key Words:** Organizational culture, organizational climate.

---

\* Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO (Öğr.Gör.)

## GİRİŞ

Örgütler çevrelerinden aldıkları kaynakları mal ve hizmet haline dönüştüren açık sistemler olarak tanımlanmaktadır. Çevrelerindeki ekonomik, teknolojik ve sosyal değişimlere hızlı bir biçimde uyum sağlamak ve sürekli olarak performanslarını geliştirmek amacıyla etkili bir yönetim anlayışına gereksinim duymaktadırlar. Etkili yönetim anlayışı çeşitli dönemlerde farklı konular üzerinde yoğunlaşmıştır (Erdem, 1996: 7). 1930'lu yıllara kadar yönetim anlayışında örgütün yapısına önem verilirken, sonraki yıllarda verimlilik kavramı öne çıkmıştır. 1950'lerden sonra örgütler sistemlerle açıklanmış, yönetim fonksiyonları zenginleştirilmiştir. 1970'li yıllarda ise stratejiler önem kazanmış, rekabetle başa çıkabilmek amacıyla çeşitli analiz yöntemleri geliştirilmiştir. 1970'li yılların sonlarında ve 1980'lerde örgütlerin uzun dönemli başarılarında biçimsel olmayan yapısının, dolayısıyla insan faktörünün ve paylaşılan kültürün rolü dikkat çekmeye başlamıştır. Bu tarihten sonra örgütleri kültür süzgecinden geçirerek inceleyen çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Ancak yapılan çalışmaların bir kısmında “örgüt kültürü” ve “örgüt iklimi” ayırımının net olarak yapılmadığı, bu iki kavramın sıklıkla birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada önce örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı anlatılacak, örgüt kültürü ve iklimi kavramları açıklanacak, daha sonra birbiriyle olan ilişkilerine değinilecektir.

### 1. YÖNETİM KONUSUNDA YENİ YAKLAŞIMLAR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI

1980'lerden sonra yönetim konusunda ortaya çıkan yeni yaklaşımlar Örgüt Kültürü kavramını da beraberinde getirmiştir. Bunlar William Ouchi'nin Z Kuramı ve Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Yaklaşımlarıdır. Kanımızca bu yaklaşımlara kısaca değinmek faydalı olacaktır.

### 1.1. Z Kuramı

Z kuramı katılımcı yönetim anlayışını ve örgüt kültürü kavramını ortaya çıkarmıştır. Buna göre verimlilik artışında en önemli etken çalışanların yönetime katılmasıdır (Ouchi, 1989: 8). “Verimlilik, ancak kişisel çabaların etkin bir tarzda koordine edilmesiyle ve işbirlikçi, uzun vadeli bir yaklaşımla, çalışanlara inisiyatif verilerek çözülebilecek bir sorundur” (Ouchi, 1989: 9). Örgüt kültürü içinde bulunduğu ülkenin sosyal normlarından ve kültüründen etkilenmektedir. William Ouchi General Motors, Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Procter and Gamble, Hewlett-Packard ve McDonalds gibi bazı Amerikan ve Japon işletmeleri üzerinde yapılan araştırmaların sonuçlarından yola çıkarak, Japon işletmelerinin daha iyi yönetildiğini ortaya koymuştur. Z Tipi adı verilen bu işletmelerin nitelikleri aşağıda belirtilmektedir:

- uzun süreli istihdam (yaşam boyu iş)
- uzun süreli değerlendirme ve terfi mekanizması
- çapraz işlevli (uzmanlaşmayan) kariyer
- temel kontrol mekanizması, yönetim felsefesiyle (hedefler ve yöntemler) bütünlük içinde
- katılımcı, çoğunlukçu karar verme
- ortak değerlere bağlılık, ekip sorumluluğuna olan eğilim
- özgecilik (bütüncülük ve yakın ilişkiler)

Bu yaklaşımda hiyerarşiye ve doğrudan denetlemeye değil, sorumluluk ve güvene dayanan bir yönetim tarzı benimsenmektedir.

### 1.2. Mükemmellik Yaklaşımı

Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman 1982 yılında yazmış oldukları “*In Search of Excellence; Lessons From America's Best Run Companies*” adlı kitapta Digital Equipment, IBM, Walt Disney Productions gibi işletmelerin başarılarının nedenlerini araştırmışlardır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar aynı

zamanda örgüt kültürünü de oluşturan mükemmellik niteliklerini ortaya çıkarmaktadır. Bu işletmelerde iletişim çok yönlüdür, formal iletişim kadar informal iletişim de desteklenmekte, bu nedenle analiz ve karar alma süreci son derece hızlı işlemektedir. Müşteri odaklı olan bu işletmelerde müşteriye yakınlık, kalite ve hizmet ön planda tutulmaktadır. Çalışanlar kalite ve verimlilik için en önemli öz kaynak olarak kabul edilmekte, liderlik, özerk ve yenilikçi düşünce ve girişimcilik teşvik edilmektedir. Bu işletmelerde inanç sistemi ve değerler güçlüdür. Üst yönetim tüm çalışanlarla iletişim içindedir, işletme felsefesi herkes tarafından benimsenmektedir. Bu işletmeler en iyi bildikleri işi yapmakta ve bu konuların dışına taşmamaya özen göstermekte, hedeflerini, ürünlerini, örgüt yapılarını ve iletişim sistemlerini olabildiğince basit tutmaktadırlar. Strateji ve finans gibi temel değerlerin korunmasında merkezîyetçilik, ürün geliştirme ve yaratıcılık gibi konularda ise özerklik benimsenmektedir. Bu yaklaşımda “Planlama, AGY ve Kontrol” terimleri yerine “Yap, Düzelt, Dene ve Gezinerek Yönetim” terimleri kullanılmaktadır (Peters ve Waterman, 1982).

## 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgütün biçimsel olmayan yapısını analiz ederek kültür ve yönetimi üzerine odaklanan ilk önemli çalışma 1978 yılında T.J. Peters tarafından “*Symbols, Patterns and Settings*” adıyla yapılmıştır. Bunu 1979 yılında Pettigrew’in “*On Studying Organizational Cultures*” adlı araştırması izlemiştir. Bu çalışmada Pettigrew örgüt kültürünün çalışanların düşünme, değerlendirme ve karar verme nedenlerini açıklayan bilişsel sistemlerden oluştuğunu söylemektedir. Kültür örgütün işleyişini tanımlayan karmaşık değerler, varsayımlar ve inançlar bütünüdür (Wallace ve başk., 1999: 549). Yine bu yıllarda Japon firmalarının başarıları altında yatan kültürel nedenler araştırılmaya başlanmış, Japon firmalarını ve başarılı Amerikan firmalarını

inceleyen çeşitli kitaplar yazılmıştır. Bu kitaplar arasında 1981’de Pascale ve Athos’un “*The Art of Japanese Management*”, Deal ve Kennedy’nin “*Corporate Culture*” ve 1982’de Peters ve Waterman’ın “*In Search of Excellence*” adlı kitapları büyük ilgi çekmiştir. Bu kitapların tümü yerleşik ve paylaşılan değerleri olan örgütlerin rekabet üstünlüklerinden söz etmektedir.

Örgüt kültürü üzerindeki çalışmalar genel olarak iki grupta incelenebilir. Birinci grupta yer alan çalışmalar örgütlerde fiilen çalışan yöneticiler tarafından kaleme alınmış, çalışanların davranışlarını etkileyen ve örgüte bağlılıklarını oluşturan paylaşılan değer ve inanç sisteminin önemini vurgulamıştır. Akademisyenler tarafından yapılan diğer gruptaki çalışmalar ise örgütleri değer ve inançlardan oluşmuş bir yapı olarak kavramsallaştırmaktadır. Sackmann’a (1991) göre akademisyenler örgüt kültürünü anlamaya odaklanırken, yöneticiler daha çok tahmin ve kontrol gibi yönetim faktörleri üzerinde durmuşlardır.

Edgar Schein (1992: 12) örgüt kültürünü “Örgütün dış çevre adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında bulduğu ve iyi sonuç vermesi nedeniyle geçerli kabul ettiği ve yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeli” olarak tanımlamıştır. Bu temel değerler, örgütün hikayeleri, törenleri ve kullandığı dilden, ofis dekorasyonu, planı ve geçerli kıyafet modeline kadar bir çok faktör üzerinde etkilidir. Örgüt kültürünü oluşturan inançlar, değerler, örf ve adetler ve kişiler arası ilişkiler örgütün işlevlerini ve performansını etkilemektedir.

Literatür incelendiğinde örgüt kültürünü oluşturan ve açıklayan birbirine bağlı altı boyut ortaya çıkmaktadır (Flint, 2000: 12). Bu boyutlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- örgütün tarihi,
- örgütü açıklayan mitler ve hikayeler,
- örgütün değerleri ve inançları,
- örgütte beklenen davranış biçimleri,



- örgütün adetleri, gelenek ve törenleri,
- örgütün kahramanları.

Örgüt kültürü öğrenilmiş davranışlardan oluşmakta, kişinin biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılamaktadır. Üyelerine farklı bir kimlik veren, bağlılık geliştirmesine yardımcı olan örgüt kültürü aynı zamanda üyelerce paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Bu anlamda kültür çalışanların davranışlarını dolayısıyla örgütsel davranışı açıklamakta ve örgütü diğerlerinden farklı kılmaktadır. Kişilerin belirli esaslara göre bir araya gelmelerini gerektirmekte, bu nedenle bütüncü bir rol üstlenmektedir.

Tüm çalışanlarca kabul gören örgüt kültürü üst yönetim tarafından yaratılmış olabileceği gibi zaman içinde kendiliğinden gelişmiş de olabilir. Yüksek performans ve uzun dönemde başarı sağlamak isteyen yöneticiler ve liderler örgütsel davranışa açıklık getiren örgüt kültürünü anlamak ve kontrol etmek durumundadırlar.

Newstrom ve Keith'e (1993: 59) göre örgüt kültürü kararlı bir yapıya sahiptir, değişim zaman içinde çok yavaş olmaktadır. Ancak kriz dönemleri ya da işletme evlilikleri sırasında yaşanan hızlı değişimler işletmelerde kültür şoku yaşanmasına neden olabilir. Bu anlamda başarılı değişim yönetimi önem kazanmaktadır.

Hampden-Turner'e göre (1990: 12) bireyler örgüt kültürünü kendi inançlarıyla uyumlu olan fikirleri, duyguları ve bilgileri güçlendirmede kullanılmaktadırlar. Örgüt kültürü çalışanların istek ve ihtiyaçlarıyla şekillenmekte, tatmin ve motivasyon kaynağı olmaktadır, bu nedenle çalışanların potansiyelini açığa çıkaran ve ödüllendiren bir rol üstlenmektedir. Örgüt kültürü çalışanlarda güven ve kesinlik duygusunu pekiştirmekte, fikir ve anlam bütünlüğü sağlamaktadır. Güçlü örgüt kültürü sayesinde işletmeler süreklilik kazanmakta ve kimliklerini korumaktadırlar. Kültür siberetik bir sistemdir, geri bildirim mekanizmalarından gelen bilgilere göre kendi kendini

yönlendirmekte, değişen çevre ile birlikte zaman içinde değişebilmekte ve dengesini korumaktadır. Örgütün her kademesinde tekrar edilme ve korunma özelliğinden dolayı bir model oluşturmaktadır. Kültüre ilişkin bilgi ve tecrübe çalışanlar arasında iletişim yoluyla paylaşılmaktadır.

Robbins (1987: 357) işletmenin özünü oluşturan ve faklılaşmasını sağlayan örgüt kültürünün boyutlarını aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- Bireysel inisiyatif: Çalışanların özgürlük ve sorumluluk derecesi.
- Risk toleransı: Girişimciliğın, yeniliğın ve risk almanın teşvik edilme derecesi.
- Yön: Çalışanlara verilen açık hedefler ve performans beklentisi derecesi.
- Bütünleşme: Departmanların birlikte ve koordineli çalışma derecesi.
- Yönetimle ilişki: Yöneticilerin çalışanlara sağladığı açık iletişimin, yardımın ve desteğın derecesi.
- Kontrol: Çalışan davranışlarını kural ve yönetmeliklerle doğrudan yönetme ve denetleme derecesi.
- Kimlik: Çalışanların örgütü bir bütün olarak görme ve tanımlama dereceleri.
- Ödül sistemi: Performans kriterine dayalı ödüllerin (zamlar, terfiler) derecesi.
- Fikir ayrılığın toleransı: Çalışanlar arasında eleştirel bakışın ve fikir ayrılıklarının teşvik edilme derecesi
- İletişim modelleri: Formal ve informal iletişimin derecesi.

Örgüt çalışanlarının işletme ilgili subjektif ve bütüncül anlayışları bu boyutlar çerçevesinde gelişmekte, iş performanslarını ve tatminlerini etkilemektedir.

Örgüt kültürünün boyutları hem davranışsal hem de yapısal öğeleri içermektedir (Akıncı, 1998: 49). Yönetimin desteği liderlik davranışı ile iç içe iken diğer boyutlar örgütün yapısıyla ilgilidir. Kullanılan teknoloji fazla gelişmiş değilse ve karar alma süreci merkezileşmişse çalışanlardan girişimci olmaları beklenemez. Fonksiyonel yapılar ise matris yapılarla oranla daha formal iletişim modelleri yaratmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürü çalışanların tutum ve davranışlarının yansması olmakla birlikte örgütün yapısal değişkenleri de önemli etkenlerdir.

Örgüt kültürü geçmişte başarılı olması nedeniyle benimsenmiş olan iş yapma yöntemlerini kapsamakta, çalışanların bireysel davranışlarını etkileyerek performanslarını arttırmaya yönelik bir çevre oluşturmaktadır. Bu nedenlerle örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve örgütsel etkinliğin sağlanmasında ve değişimin yönetiminde çok etkilidir. Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde çalışanların kimlikleri örgütün kültürüyle bütünleşmiştir. Kültür öğeleri birbirine bağlı ve uygundur, herkes tarafından paylaşılır. Böyle örgütlerde çalışanlar kendilerinden bekleneni bilmekte ve başarı yönünde motive olmaktadırlar. Yöneticiler örgüt kültürünü benimsemiş çalışanların davranışlarını yönlendirmek için daha az kural ve yönetmeliğe gereksinim duymaktadırlar. Yapılan araştırmalar başarılı işletmelerin hikaye, slogan, anekdot ve mitoloji yönünden zengin bir kültüre sahip olduklarını göstermektedir.

Kültür konusundaki en kapsamlı araştırmalardan biri Geert Hofstede tarafından yapılmıştır. 1967-1973 yılları arasında 40 ülkede 100.000'nin üzerindeki IBM çalışanından toplanan verilerin analiz edilmesiyle oluşturulan ve 1980 yılında "*Culture's Consequences*" adıyla yayınlanan araştırmada Hofstede dört boyutlu bir kültür modeli ortaya koymaktadır. Hofstede (1980) modeline göre kültürün boyutları şu şekilde sıralanmaktadır:

- Bireycilik (individualism): Toplumdaki kollektif ya da bireyci zihniyetin derecesini vurgulamaktadır.
- Belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance): Toplumda belirsizliğe gösterilen toleransı ifade etmektedir.
- Güç mesafesi (power distance): Toplumun bireyleri arasındaki eşitsizlik derecesini ya da güç dağılımını göstermektedir.
- Erkeklik (masculinity): Toplumda geleneksel erkeklik rol modelinin benimsenmesi ve cinsiyet ayırımının derecesini ifade etmektedir.

Daha sonra Çinli çalışanlar ve yöneticiler üzerinde yine Hofstede'in yaptığı bir başka çalışmayla bu modele beşinci bir boyut daha eklenmiştir. Hofstede örgüt kültürünü oluşturan bu boyutu "Uzun dönemli eğilim (long-term orientation)" olarak belirlemiş ve toplumdaki bireylerin uzun dönemli düşünme ve bağlılık dereceleri olarak tanımlamıştır. Toplumdaki kültür yapısını oluşturan tüm bu değerler aynı zamanda söz konusu bölgedeki örgütlerin yapı ve işleyişleri üzerinde de etkili olmaktadır.

### 3. ÖRGÜT İKLİMİ

Örgüt iklimi 1930'ların sonlarından beri araştırılmakta olan bir kavramdır. Bu konudaki çalışmalar davranışı insan ve çevrenin bir fonksiyonu olarak gören K. Lewin'in "Alan Teorisi"ne ve sosyal psikoloji bakış açısına dayandırılmakta ve çevre değişkenlerini açıklamaya odaklanmaktadır. Araştırmalarda anket ve istatistiksel analiz gibi sayısal değerlendirme yöntemleri kullanılmıştır. Bu nedenle iklim konusunda yapılan araştırmaların büyük bir kısmı teorik olmaktan çok deneysel çalışmalardır.

Araştırmacılar tarafından örgüt ikliminin çeşitli tanımlamaları yapılmıştır. Reichers ve Scheider'e (1990: 22) göre örgüt iklimi, örgütün formal ve informal politikaları, uygulamaları ve işlemleri hakkında çalışanlarca

paylaşılan algılamalardan oluşmaktadır. Schein (1992) örgüt iklimini çalışanların örgüt hakkındaki ortak algılamaları olarak tanımlamakta ve bu algılamaların hem örgüt kültürü hem de çalışanların davranışları üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Moran ve Volkwein'e (1992: 20) göre örgüt iklimi bir örgütü diğerlerinden ayırt eden kalıcı özelliklerle, çalışanların özerklik, güven, birliktelik, destek, tanınma, yenilik ve adalet boyutlarında geliştirdikleri ortak algılamaları kapsamaktadır; çalışanların etkileşimiyle oluşmakta; herhangi bir durumu yorumlarken temel alınmakta; geçerli normları, değerleri ve örgüt kültüründeki yaklaşımları yansıtmakta; davranış belirlemede bir etki kaynağı olarak işlev görmektedir. İklim, örgütün niteliğini oluşturmakta, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artması ya da azalması üzerinde etkili olmaktadır (Shadur ve Kienzle, 1999: 480). İletişim, takım çalışması, karar alma sürecine katılım gibi çalışanların örgüte bağlılığını sağlayan faktörler örgütün niteliğine ve çevre şartlarına göre belirlenmektedir. Uyum, açıklık, arkadaşlık, işbirliği, teşvik, girişkenlik, kişisel özgürlük ve güven gibi değerler "destekleyici örgüt iklimi"ni oluşturarak kişilerin örgüte bağlılığını sağlayan faktörlerin algılanmasında olumlu rol oynamaktadır. Örgüt bağlılığının oluşmasını olumlu yönde etkileyen "yenilikçi örgüt iklimi" değerleri ise risk alma, sonuca yönelik olma, yaratıcılık, baskı, teşvik etme, uyarıcı olma, girişimcilik ve yönlendirme olarak sıralanabilir. Bunun yanı sıra hiyerarşi, formal yapı, kurallar ve güç odaklılık gibi iklim değerleri, örgütsel bağlılığı olumsuz olarak etkilemektedir. Örgüt iklimini açıklayan bazı varsayımları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Sharp, 1999: 5):

- İçinde bulunulan durumun çalışanlar tarafından bilişsel (kavramsal) tanımı yapılmaktadır.
- Durumla ilgili algılamalar psikolojik süreçten geçirilmekte ve anlamlı psikolojik etkiler daha soyut bir biçimde tanımlanmaktadır.
- Durumsal özellikler kişisel deneyimlere göre değerlendirilmektedir.

- Çok boyutludur, çeşitli durumlara uygulanabilmektedir.

Bu varsayımlara göre psikolojik iklim, örgütün uygulamaları ve işlemlerinin, diğer bir deyişle iş ortamının çalışanlarca algılanmasıyla ilgili tanımlardan oluşmaktadır. Sonuç olarak iklim içinde bulunulan duruma verilen duygusal ya da değerlendirmeye dayalı bir tepki değildir, çevrenin subjektif olarak tanımlanmasıdır.

Örgüt ikliminin 6 boyutundan söz edilmektedir (Wallace ve başk., 1996: 552):

- yönetimin desteği,
- çalışma gruplarının işbirliği,
- çatışma ve belirsizlik,
- mesleki ve örgütsel birlik duygusu,
- yapılan işin önemi, farklı ve çekici olması,
- karşılıklı güven duygusu.

Schneider ve Berief (1996; 9) ise örgüt ikliminin boyutlarını aşağıdaki gibi tanımlamaktadır. Bunlar içinde ilk üç sırada yer alan boyutlar örgütün işleyişi, dördüncü boyut ise örgütün amaçlarıyla ilgilidir.

- Kişilerarası ilişkilerin doğası: Örgüt içindeki kişisel ilişkiler paylaşım ve güven üzerine mi yoksa çatışma ve güvensizlik üzerine mi kurulmuştur? Üretim ve satış benzeri fonksiyonel birimler arasındaki ilişkiler işbirliğine mi yoksa rekabete mi dayalıdır? Örgüte yeni katılanlar için destekleyici bir sosyal ortam yaratılmakta mıdır? Kişilerin iyiliği üst yönetim ve diğer çalışanlar tarafından önemsenmekte midir?
- Hiyerarşinin doğası: İş ve iş ortamını etkileyen kararlar sadece üst yönetim tarafından mı yoksa bu karardan etkilenecek kişilerin katılımıyla mı verilmektedir? Örgütün niteliği takım çalışması

yaklaşımıyla mı yoksa bireysel rekabet yaklaşımıyla mı açıklanmaktadır? Yönetim ve çalışanlar arasında bazı ayrımlar (park alanı, kafeterya vb) söz konusu mudur?

- İşin doğası: İlgi çekici, değişikliğe ve yeniliklere uygun bir iş mi yoksa rutin, monoton ve sıkıcı bir iş mi söz konusudur? İşin yapılması için gerekli kaynaklar (malzeme, makine, bilgi vb) örgüt tarafından sağlanmakta mıdır?
- Destek ve ödüller: Amaçlar ve mükemmellik standartları tüm çalışanlar tarafından bilinmekte ve paylaşılmakta mıdır? Yapılan işin niceliği mi yoksa niteliği mi önemlidir? Belirli işe alınma kriterleri bulunmakta mıdır? Yeni elemanlar hangi amaçlar ve standartlar doğrultusunda eğitilmektedirler? Performans hangi kriterlere göre değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir?

Moran ve Volkwein gibi bazı araştırmacılar iklimi çok boyutlu bir kavram olarak tanımlarken, bazı araştırmacılar ise sadece güvenlik, yenilikçilik, müşteri hizmetleri ya da etik boyutunda dar tanımlamalar yapmışlardır. Ancak ister geniş ister dar boyutlu olarak tanımlansın örgüt ikliminin örgütsel etkililik üzerinde olduğu kadar çalışanların davranış ve motivasyonları üzerinde de gözle görülür bir etkisi olduğu açıktır (Miranda, 1999: 12).

#### 4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İKLİM İLİŞKİSİ

Örgüt kültürü araştırmaları sosyoloji ve antropoloji bilimlerinden ortaya çıkmıştır. George H. Mead'in (*Mind, Self and Society*, 1934) ve P. Berger ve T. Luckman'ın (*The Social Construction of Reality*, 1966) sosyal yapı perspektifine dayanan bu araştırmalar, sosyal sistem kavramının altında yatan varsayımların ışığında sosyal sistemin değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Sosyal yapı yaklaşımına göre kişi çevresindeki normları ve değerleri, kendi bakış açısından algılar; davranış biçimini ve gerçekliği oluşturan toplum değil, bireyin

kendisidir. Örgüt kültürü araştırmalarında esas olarak nitel araştırma metodları kullanılmıştır. İklim araştırmaları ise psikoloji biliminden ortaya çıkmıştır ve Kurt Lewin'in (*Field Theory in Social Science*, 1951) "Alan Teorisi"ne dayanmaktadır. Bir sistem olarak örgütün kişi ve gruplar üzerindeki etkilerini, başka bir deyişle örgüt uygulamalarının çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığını incelemektedir. Bu çalışmalarda esas olarak sayısal araştırma metodları kullanılmıştır (Sharp, 1999: 3). Ancak farklı bilim dallarını ve metodolojileri izlemekle birlikte zaman içinde yapılan bazı araştırmalar bu iki kavram arasındaki ayrımın çok net olmadığını ortaya koymaktadır. Kavramlar arasındaki net olmayan ilişkiyi açıklamak için bir iklim bölgesinde yer alan yerleşim birimindeki hava şartları örnek olarak gösterilmektedir. Burada bölge iklimi örgüt kültürünü, yerleşim birimindeki hava şartları da örgüt iklimini temsil etmektedir (Sharp, 1999: 6).

Kültür, örgütü açıklayan temel değerlerin ve inanç sistemlerinin bütünüdür, davranış gibi deneysel özelliklerden oluşan örgüt ikliminden daha kesin bir kavramdır. Moran ve Volkwein'e (1992) göre iklim davranış ve değerlerden, kültür ise davranış ve değerlerin yanısıra temel varsayımlardan oluşmaktadır. Bu anlamda iklim örgüt kültürünün içinde belirli bir kısmı ifade etmektedir. Örgüt kültürü bireysel algıları ve subjektif süreçleri düzenleyerek iklimi etkilemektedir (Erdem, 1996: 58).

İklim örgütün çalışanlara ve çevreye verdiği tepkilerin algılanmasıyla oluşmakta, bu anlamda özellikle yönetimin kontrolündeki iç faktörlerin etkisiyle gelişmektedir. Buna karşılık, örgüt kültürü bir kısmı yönetimin kontrolü dışındaki daha kapsamlı iç ve dış etkilerle yaratılmaktadır (Wallace ve başk., 1999: 553).

İklim ve kültür kavramları bağlantılı kavramlardır. Örgüt kültürünü oluşturan çalışanların değer ve inançları, onların örgütün politikaları, uygulamaları ve işlemleri hakkındaki algılamalarını da etkilemektedir. Bu



anlamda örgütsel değişim ancak çalışanların deneyimlerinden oluşan iklimin ve dolayısıyla örgüt değerlerine olan inançlardan oluşan kültürün birlikte değişmesiyle mümkündür (Schneider ve Brief, 1996: 8). Çalışanların davranışlarına yön veren değer ve inançların değiştirilmesi ancak rutin politikaların, uygulamaların ve işlemlerin değiştirilmesiyle söz konusu olabilir. Örgüt için yeni misyonlar oluşturmak, bunları yazılı ve sözlü olarak duyurmak, ya da fiziksel iş ortamını değiştirmekle kültürel değişim sağlanamaz, yeni değer ve inanç sistemi yaratmak ancak örgütün günlük yaşamını oluşturan somut işlerin değişmesiyle mümkün olacaktır. “Önemli olan sözler değil, eylemlerdir” (Schneider ve Brief, 1996: 9).

Denison (1996: 644) örgütsel iklimin ve örgüt kültürünün yüzeysel bir bakış açısıyla farklı kavramlar olarak algılandığını belirtmektedir. Bu anlamda çalışanların davranış, duygu ve düşünceleriyle bağlantılı olan örgütsel iklim geçici ve subjektiftir, aynı zamanda güç ve etki sahibi kişilerce doğrudan değiştirilebilir bir durumu ifade etmektedir. Buna karşın kültür, daha köklü, örgütün geçmişine dayanan, karmaşık ve doğrudan değiştirilemeyen bir yapıyı oluşturmaktadır. Farklı teori, bilim, metodoloji, bulgulardan ortaya çıkmışlardır. Ancak bu konularda yapılmış araştırmalar daha derin bir bakış açısıyla karşılaştırıldığında kavramlar arasındaki ayırım giderek belirsizleşmektedir. Denison (1996: 645) ayırımın olguların farklı olmalarından değil farklı yorumlanmalarından kaynaklandığını ifade etmektedir.

## SONUÇ

Örgüt Kültürü kavramı 1980’lerden sonra ortaya atılan Z Kuramı ve Mükemmellik Yaklaşımı ile birlikte ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar güçlü inanç ve değerler sistemine sahip, başka bir deyişle güçlü kültürleri olan işletmelerin daha başarılı olduklarını göstermekte, aynı zamanda mükemmellik niteliklerini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalarda çeşitli kültür

tanımlamaları yapılmıştır. Buna göre kültür örgütün iç ve dış çevre uyumu sırasında ortaya çıkan, geçerli kabul edilen ve paylaşılan varsayımlar modelidir. Kültürü oluşturan öğeler örgütün tarihi, değer ve inançları, hikaye ve mitleri, yapısı, adetleri, gelenek ve törenleri ve kahramanlarıdır. Her örgütü diğerinden ayıran farklı kültür özellikleri bulunmaktadır. Kültürel değişim zaman içinde çok yavaş olmaktadır, bu anlamda durağan bir yapısı vardır. Üst yönetimin bir yansıması olarak düşünülebilir. Çalışanlar üzerinde güven duygusunu pekiştirerek, tatmin ve motivasyon kaynağı olmaktadır. Kültürü oluşturan bireysel inisiyatif, risk toleransı gibi bir takım boyutlar çerçevesinde çalışanlar örgütle ilgili subjektif bütüncül bir anlayış geliştirmektedirler. Kültür konusunda en kapsamlı araştırmalardan birini yapan Hofstede toplumun kültür yapısını oluşturan değerlerin, o toplumun içinde bulunan örgütün yapı ve işleyişi üzerinde de etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Örgüt iklimi ise daha eski zamanlardan beri araştırmacıların ilgisini çeken bir olgudur. İklim örgütün rutin politikaları, uygulamaları ve işlemleri hakkında çalışanlarca paylaşılan algılamalar olarak tanımlanmaktadır. Hem örgüt kültürü hem de çalışanların davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Çevrenin subjektif olarak tanımlanmasıdır. Örgüt iklimini oluşturan boyutlar çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ortaya konmaktadır. Bunlar arasında yönetimin desteği, örgütteki işbirliği, rekabet, belirsizlik, güven duygusu, örgütün hiyerarşik yapısı, yapılan işin niteliği, ödüllendirme sistemleri sayılabilir. Örgütsel iklimin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisi büyüktür.

Kültür ve iklim farklı bilim, teori ve metodolojilerden türemekle birlikte yapılan araştırmaların incelenmesinde iki kavram arasındaki ayırımın çok belirgin olmadığı görülmektedir. Denison (1996) ayırımın daha çok yorumlama farkından oluştuğunu ifade etmektedir. Bazı araştırmalarda bu iki teriminin birbirinin yerine kullanıldığı anlaşılmaktadır. İklim örgüt kültürü içinde belirli bir kısmı kapsamaktadır. Örgüt kültürü bireysel algıları ve subjektif süreçleri

düzenleyerek, iklimi etkiler. Bu anlamda örgütsel değişim için, iklim ve kültürün birlikte değişmesi gereklidir. İklim örgüt hakkındaki ortak algılamalardan, kültür ise çalışanlar tarafından paylaşılan varsayımlardan oluşmaktadır. Kültür örgütü tanımlayan temel değerler ve inançlar bütünü olduğundan örgütsel iklimden daha kesin bir kavramdır.

### KAYNAKÇA

- AKINCI, Beril Z. (1996), **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları-Cep Üniversitesi, İstanbul.
- DENISON, Daniel R. (1996), *What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars*. Academy of Management Review, Vol. 21, No. 3.
- ERDEM, Ferda. (1996), **İşletme Kültürü**, Friedrich Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayını, Ankara.
- FLINT, Nerilee. (2000), *Culture Club: An Investigation of Organizational Culture*, Presented at the Annual Meeting of the Australian Association for Research in Education, Sydney.  
(<http://www.aaer.edu.au/00pap/fli00054.htm>)
- HAMPDEN-TURNER, Charles. (1990), **Corporate Cultures : From Vicious Circles to Virtuous Circles**, Butter & Tanner, London.
- HOFSTEDE, Geert H. (1980). **Culture's Consequences : International Differences İn Work-Related Values**, Sage Publications, Beverly Hills.
- MIRANDA, Maria F. (1999), *Relationship of Organizational Culture, Organizational Climate, and Burnout to Perceived Empowerment Among Workers in a Human Service Organization*, Hofstra University, NY, USA. (Doktora Tezi).
- MORAN E. Thomas ve VOLKWEIN J. F. (1992), *The Cultural Approach to the Formation of Organization Climate*, Human Relations. Vol. 45, No. 1.
- NEWSTROM, John W. ve KEITH D. (1993), **Organizational Behavior at Work**, McGraw-Hill Inc., New York.
- OUCHI, William (1989), **Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?**, Çev.Yakut GÜNERİ, Kesim Ajans-İlgi yayıncılık Ltd.Şti. İstanbul.

- PETERS, Thomas J. ve WATERMAN R. H. (1982), **In Search of Excellence: Lessons from America's best Run Companies**, Harper & Row Inc., NewYork.
- ROBBINS, Stephen P. (1987), **Organization Theory: Structure, Design, and Application**, Prentice-Hall; Inc., New Jersey, 2nd Edition.
- SACKMANN, Sonja A. (1991), *Uncovering Culture in Organizations*, Journal of Applied Behavioral Sciences, Vol. 27, No. 3.
- SCHEIN, Edgar. (1992), **Organizational Culture and Leadership**, Jossey Bass, San Francisco, 2nd Edition.
- SCHNEIDER, Benjamin ve BRIEF A. P. (1996), *Creating A Climate and Culture for Sustainable Organizational Change*, Organizational Dynamics, Vol. 24, No. 4, (Spring).
- SHADUR, Mark ve KIENZLE A. (1999), *The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement*, Group and Organization Management, Vol. 24, No. 4, (December).
- SHARP, Diana L. (1999), *The Relationship Between Organizational Cultures and Organizational Climates in Three Large Urban Higher Education Institutions in the United States*. The University of Wisconsin-Milwaukee, USA (Doktora Tezi).
- WALLACE, Joseph, HUNT J. ve RICHARDS C. (1996), *The Relationship Between Organizational Culture, Organizational Climate and Managerial Values*, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 12, No. 7.