

63683

T. C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN
YÖNETİCİ - YÖNETİLEN İLİŞKİLERİNDE
İLETİŞİM STRATEJİLERİ**

Ülker ÇOLAKOĞLU

Danışman Öğretim Üyesi
Prof. Dr. ALPAY ATAOL

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

İZMİR
1997

YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU DÖKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ GİRİŞ FORMU				
YAZARIN			Merkezimizde Doldurulacaktır	
Soyadı : ÇOLAKOĞLU			Kayıt No:	
Adı : Ülker				
TEZİN ADI				
Türkçe	Konaklama İşletmelerinin Yönetici - Yönetilen İlişkilerinde İletişim Stratejileri			
Yabancı Dil	The Communication Strategies Used In The Superior-Subordinate Relations At Hospitality Establishments			
TEZİN TÜRÜ				
Yüksek Lisans	Doktora	Doçentlik	Tıpta Uzmanlık	Sanatta Yeterlilik
☐	☒	☐	☐	☐
TEZİN KABUL EDİLDİĞİ				
Üniversite	: Dokuz Eylül Üniversitesi			
Fakülte	:			
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü			
Diğer Kuruluşlar	:			
Tarih	:/...../1996			
TEZ YAYINLANMIŞSA				
Yayınlayan	:			
Basım Yeri	:			
Basım Tarihi	:			
ISBN	:			
TEZ YÖNETİCİSİNİN				
Soyadı, Adı	: ATAOL Alpay			
Ünvanı	: Prof. Dr.			

Tezin Yazıldığı Dil	: Türkçe	Tezin Sayfa Sayısı	:
TEZİN KONUSU (KONULARI)			
1. Konaklama İşletmeleri 2. Yönetmel-Örgütsel İletişim 3. İletişim Stratejileri			
TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELE			
1. İletişim 2. Strateji 3. Turizm 4. İşletme			
İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELE			
1. Communication 2. Strategy 3. Tourism 4. Business			
1. Tezimden fotokopi yapılmasına izin veriyorum			
2. Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümün fotokopisi alınabilir ✓			
3. Kaynak gösterilmek şartıyla tezin tamamının fotokopisi alınabilir			
Yazarın İmzası		Tarih	
		4 / 6 / 1996 ⁷	

ÖZET

Konaklama işletmelerinin etkili bir şekilde işleyişi büyük ölçüde yöneticiler ile yönetilenler arasındaki iletişime bağlıdır. Çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde yöneticiler ile yönetilenler arasındaki iletişimde, belirli amaçların elde edilmesi için karşılıklı olarak uygulanan yöntemlerin ve davranışların ve bunlarla ilgili etmenlerin araştırılmasıdır.

Konu üç bölümde ele alınmıştır. Birinci bölümde, konaklama işletmelerinin yönetimi ve konaklama işletmelerinde iletişim konusuna yer verilmiştir. Burada ayrıca konaklama işletmelerinde örgütsel iletişim konusu ele alınarak biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapıları ele alınmıştır.

İkinci bölümde, öncelikle yönetsel iletişim ve strateji kavramları ele alınarak tanımlanmıştır. Bu kısımda ayrıca konaklama işletmelerinde yönetsel etkinlik bakımından iletişim stratejilerinin öneminin açıklanmasının yanısıra konaklama işletmelerinde iletişim stratejilerini belirleyen ve etkileyen değişkenler tek tek ele alınmıştır. İkinci bölümün son kısmında konaklama işletmelerinin yönetici-yönetilen ilişkilerinde kullanılan başlıca iletişim stratejileri açıklanmaya çalışılmış ve bir örnek model ortaya çıkarılmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde Kuşadası'ndaki konaklama işletmelerinde çalışan personel, orta ve üst düzey yöneticiler üzerinde yapılmış olan bir anket çalışması yer almış, elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

ABSTRACT

Hospitality establishments' functioning effectively depends on the communication between superiors and subordinates working in these places. The aim of this study is to research out the behavioral patterns, applied methods and factors which are relevant to these in order to maintain certain objectives in the communication between superiors and subordinates at hospitality establishments.

The subject has been considered in three parts. In the first part, managing these institutions and communication in these places have been discussed. The organizational communication at hospitality institutions has been taken into consideration and formal and informal organization structures have been discussed.

In the second part, firstly, concepts of managerial communication and strategy have been described. The importance of communicative strategies in relation to administrative efficiency hospitality institutions has also been explained and the variables that determine and affect the communicative strategies in these institutions have been considered one by one. Secondly, in the last section of this part, main strategies used in the superior-subordinate relations have been tried to be explained and a model has been created.

In the third part of this study, there is a questionnaire which has been applied to the personnel, middle and high rank managers at hospitality institutions in Kuşadası and the results obtained have been evaluated

TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün/...../1996 tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin maddesine göre Anabilim/Anasanat dalı yüksek lisans/doktora öğrencisi 'ın konulu tezi incelenmiş ve aday/..../1996 tarihinde, saat.../.../... da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 90 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarında üyelerince sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin ...BAŞARILI... olduğunda oy ...BİRLİĞİ... ile kara verildi.

ÜYE
Prof. Dr. Alp Timur

BAŞKAN
Prof. Dr. Alpay ATAOL

ÜYE
Prof. Dr. Necdet Hacıoğlu

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum "**Konaklama İşletmelerinin Yönetici - Yönetilen İlişkilerinde İletişim Stratejileri**" adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

4 / 6 / 1996 7

Ülker ÇOLAKOĞLU



ÖNSÖZ

Konaklama işletmeleri, turizm işletmeleri içinde en önemli hizmet dalını oluşturan birimlerdir. Bu birimlerde hizmetler bireylerce yönetilir. Bir konaklama işletmesinde çalışanlar bir endüstri işletmesinden sayıca fazla olmaktadır ve bu fazlalık sayısız ilişki ve etkileşimleri de beraberinde getirmektedir.

Konaklama işletmelerinin etkili bir şekilde işleyişi, sözü edilen sayısız ilişki ve çabaların sistemli bir şekilde düzenlenmesi ile gerçekleşir. Bu tür bir düzenlemenin ancak iletişim sisteminin varlığı ile sağlanabileceği kaçınılmazdır.

Bu bağlamda konaklama işletmelerinin etkili bir şekilde işleyişinde büyük ölçüde yönetici ile yönetilenler arasındaki iletişimin önemi gözardı edilemez. Yöneticilerin ve yönetilenlerin belirli amaçlarını ve beklentilerini gerçekleştirmek için kullandıkları stratejiler iletişim sürecinin işleyişini de etkilemektedir. Bu nedenle iletişim stratejilerinin kullanılması işletmelerin başarılı olması yönünden önemlidir.

"Konaklama İşletmelerinin Yönetici-Yönetilen İlişkilerinde İletişim Stratejileri" konulu doktora tezi, konaklama işletmelerinde yöneticiler ile yönetilenler arasındaki iletişimde, belirli amaçların elde edilmesi için karşılıklı olarak uygulanan yöntemler ve davranışlar ve bunlarla ilgili etmenlerin araştırılması amacı ile hazırlanmıştır.

Çalışmamın her aşamasında yapıcı önerileri ile beni yönlendiren, sürekli ilgisini, olumlu eleştirilerini ve desteğini esirgemeyen, hiç bir özveriden kaçınmayan tez danışmanım değerli hocam Sayın Prof.Dr. Alpay ATAOL'a, özellikle araştırmanın yönteminin oluşturulması ve değerlendirmesi aşamasında önerilerinden yararlandığım değerli arkadaşım Sayın Arş.Grv. Hacer Harlak'a, çalışmanın yazımında yoğun desteklerini gördüğüm fedakar

arkadaşlarım Sayın Arş.Grv. Güntekin şimşek ve Semra şimşek'e, tez çalışmam sırasında kendisini ihmal ettiğim ancak varlığından bir o kadar da g aldığım canım oğlum R.Arslan OLAKOğLU'na, bana her zaman destek olan aileme ve çeşitli katkıları ile varlıklarını hissettiğim arkadaşlarıma içtenlikle teşekkür eder, tez konumun seçimi ve planlanması aşamasında engin bilgisi ve yönlendirmelerinden yararlanma şansını bulduğum değerli hocam Prof.Dr. Hasan Zafer DOğAN'ı saygıyla anarım.

lker OLAKOğLU

Aydın,1997



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	VIII
İÇİNDEKİLER	X
TABLO VE ŞEKİL LİSTESİ	XII
GİRİŞ	XX
ÇALIŞMANIN ÖNEMİ	XXIV
ÇALIŞMANIN AMACI	XXV

1. BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN YÖNETİMİNDE İLETİŞİM

1.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN YÖNETİMİ	1
1.1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri.....	3
1.1.2. Konaklama İşletmelerinin Türleri	6
1.1.3. Konaklama İşletmelerinde Yönetim	9
1.1.3.1. Yönetimin Tanımı.....	10
1.1.3.2. Konaklama İşletmelerinde Yönetimin Özellikleri.....	11
1.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İLETİŞİM	15
1.2.1. İletişim Kavramı ve Yönetim Düşüncesinin Gelişiminde İletişim	17
1.2.2. Konaklama İşletmelerinde İletişim Süreci ve Temel Öğeleri	23
1.2.3. Konaklama İşletmelerinde İletişim Yapısının Özellikleri	27
1.2.3.1. Konaklama İşletmelerinde İletişimin Tek Yönlü ve Çift Yönlü İşlevi.....	27
1.2.3.1.1. Tek Yönlü İletişim.....	27
1.2.3.1.2. Çift Yönlü İletişim	28
1.2.3.2. Konaklama İşletmelerinde İletişim Yöntem ve Araçları	29
1.2.3.2.1. Sözsüz İletişim Yöntem ve Araçları	29
1.2.3.2.2. Sözlü İletişim Yöntem ve Araçları.....	30

1.2.3.2.3. Yazılı İletişim Yöntem ve Araçları.....	31
1.2.3.2.4. Görsel - İşitsel Yöntem ve Araçlar.....	33
1.2.4. Konaklama İşletmelerinde İletişimi Zorlaştıracı ve Kolaylaştırıcı Faktörler	35
1.2.4.1. Zorlaştıracı Faktörler.....	35
1.2.4.1.1. Anlayış Farklılıkları.....	36
1.2.4.1.2. Sosyal Geçmiş	36
1.2.4.1.3. İçinde Bulunulan Ortam.....	36
1.2.4.2. Kolaylaştırıcı Faktörler	37
1.2.4.2.1. Dinleme	37
1.2.4.2.2. Empati	38
1.2.5. Konaklama İşletmelerinde İyi Bir İletişim Sisteminin Sağladığı Avantajlar.....	38
1.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İLETİŞİM DÜZENİ	42
1.3.1. Konaklama İşletmelerinde Örgütsel İletişim	43
1.3.2. Konaklama İşletmesinde Biçimsel Örgüt ve İletişim Sistemi	45
1.3.2.1. Yatay İletişim.....	47
1.3.2.2. Aşağıdan Yukarıya İletişim	48
1.3.2.3. Yukarıdan Aşağıya İletişim	50
1.3.2.4. Çapraz İletişim	52
1.3.3. Konaklama İşletmesinde Biçimsel Olmayan Örgüt ve İletişim Sistemi.....	54

2. BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN YÖNETİCİ-YÖNETİLEN İLİŞKİLERİNDE KULLANILAN İLETİŞİM STRATEJİLERİ VE İŞLETME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

2.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İLETİŞİM STRATEJİLERİ.....	60
2.1.1. Konaklama İşletmelerinde Yönetimsel İletişim ve Strateji Kavramı.....	61
2.1.1.1. Strateji Kavramı ve Özellikleri.....	62
2.1.1.2. Strateji Tipleri.....	63
2.1.1.3. Stratejilerde Etkinlik ve Özellikleri.....	64

2.1.1.4. Strateji Düzeyleri.....	65
2.1.1.5. Geliştirici ve Düzenleyici Stratejiler.....	67
2.1.2. Konaklama İşletmelerinde Yönetmelik Etkinlik Bakımından İletişim Stratejilerinin Önemi.....	68
2.1.2.1. Yöneticinin İletişim Tarzları.....	69
2.1.2.2. Etkili iletişim Becerilerinin Geliştirilmesi.....	72
2.1.2.2.1. Konuşma	73
2.1.2.2.2. Dinleme	81
2.1.2.2.2.1. Pasif Dinleme.....	87
2.1.2.2.2.2. Aktif Dinleme.....	88
2.1.2.2.3. Sözsüz İletişim	89
2.1.2.2.4. Yazılı İletişim	95
2.1.2.2.5. Geri Bildirim Sağlamak.....	105
2.1.2.2.6. Duyguları Sınırlamak.....	106
2.1.2.2.7. Söylentilerden Yararlanmak.....	107
2.1.2.2.8. Kesin Olmak.....	107
2.1.3. Konaklama İşletmelerinde İletişim Stratejilerini Belirleyen Değişkenler	108
2.1.3.1. İşletme Tipi	108
2.1.3.1.1. Turistik Otel.....	108
2.1.3.1.2. Turistik Motel.....	109
2.1.3.1.3. Turistik Tatil Köyü.....	109
2.1.3.1.4. Turistik Pansiyonlar.....	109
2.1.3.1.5. Turistik Kampingler	109
2.1.3.1.6. Turistik Apart Oteller	110
2.1.3.1.7. Turistik Oberj.....	110
2.1.3.1.8. Turistik Hostel	110
2.1.3.1.9. Marina	111
2.1.3.1.10. Spor ve Avcılık Tesisleri.....	111
2.1.3.1.11. Sağlık Tesisleri.....	111
2.1.3.1.12. Restoran.....	111
2.1.3.1.13. Kafeterya.....	112
2.1.3.1.14. Eğlence Yerleri.....	112
2.1.3.2. Departman Farklılıkları	112
2.1.3.2.1. Faaliyet Bölümleri.....	112
2.1.3.2.1.1. Ön Büro Bölümü	113

2.1.3.2.1.2. Kat Hizmetleri Bölümü	115
2.1.3.2.1.3. Yiyecek-İçecek Bölümleri.....	116
2.1.3.2.2. Hizmet Bölümleri	118
2.1.3.2.2.1. Personel Bölümü	119
2.1.3.2.2.2. Muhasebe Bölümü.....	120
2.1.3.2.2.3. Teknik Bölüm	122
2.1.3.2.2.4. Satış Bölümü.....	123
2.1.3.2.2.5. Çamaşırhane Bölümü	124
2.1.3.2.2.6. Güvenlik Bölümü.....	126
2.1.3.3. Yönetim Kademeleri.....	127
2.1.3.3.1. Üst Kademe Yönetim.....	127
2.1.3.3.2. Orta Kademe Yönetim	127
2.1.3.3.3. Alt Kademe Yönetim.....	128
2.1.3.4. Yönetim Tarzı.....	129
2.1.3.4.1. Otokratik Model	129
2.1.3.4.2. Gözetimci Model.....	130
2.1.3.4.3. Destekleyici Model	130
2.1.3.5. Demografik ve Kültürel Özellikler.....	131
2.1.3.5.1. Demografik Özellikler	131
2.1.3.5.2. Kültürel Özellikler	136
2.1.3.6. Kişisel Faktörler	137
2.1.3.7. Örgütsel İklim.....	139
2.1.3.8. Örgüt Büyüklüğü	140
2.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN YÖNETİCİ-YÖNETİLEN İLİŞKİLERİNDE KULLANILAN BAŞLICA İLETİŞİM STRATEJİLERİ	141
2.2.1. Yöneticinin Kullandığı İletişim Stratejileri	142
2.2.1.1. Yakınlık Stratejisi	142
2.2.1.2. Fiziksel Çekicilik Stratejisi.....	143
2.2.1.3. Katılımcılık Stratejisi.....	144
2.2.1.4. Kompliman ve Teşvik Stratejisi	145
2.2.1.5. Yetki Devri Stratejisi.....	146
2.2.1.6. Bilgi Paylaşımı Stratejisi.....	147
2.2.1.7. Rollerde Cinsiyet Farklılığı Stratejisi.....	148
2.2.2. Yönetilenlerin Kullandığı İletişim Stratejileri	149

2.2.2.1. Yakınlık Stratejisi	150
2.2.2.2. Fiziksel Çekicilik Stratejisi.....	153
2.2.2.3. Kıyafet Stratejisi	154
2.2.2.4. Davranış Benzerliği Stratejisi.....	155
2.2.2.5. Davranışların Dışa Vurumu Stratejisi.....	156
2.2.2.6. İş Performansı Stratejisi	157
2.2.2.7. Ortak Sınırları Vurgulama Stratejisi	158
2.2.2.8. Uyum Sağlayıcı Eleştiri Stratejisi	158
2.2.2.9. İltifatta Bulunma Stratejisi	159
2.2.2.10. Boyun Eğme Stratejisi.....	160

3. BÖLÜM

KUŞADASI'NDAKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ-YÖNETİLEN İLİŞKİLERİNDE İLETİŞİM STRATEJİLERİNİN KULLANILMASI VE ETMENLERİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

3.1. ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ.....	161
3.1.1. Çalışmanın Modeli.....	161
3.1.2. Uygulamanın Kısıtları	171
3.1.3. Örneklemin Tanıtımı ve Özellikleri	172
3.1.4. Uygulama Süreci ve Soru Formu.....	174
3.2. UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE BULGULAR.....	175
3.2.1. Uygulama Yapılan Grubun Demografik Özelliklerine İlişkin Değerlendirme.....	176
3.2.2. Üst Düzey Yöneticilerin Kullandığı İletişim Stratejileri.....	186
3.2.3. Orta Düzey Yöneticilerin Kullandığı İletişim Stratejileri	195
3.2.4. Üst ve Orta Düzey Yöneticilere Yönelik Anketlerde İletişim Araçları ve Engelleri İle İlgili Soruların Tartımlı Toplam Yöntemi İle Değerlendirmesi	205
3.2.5. Üst ve Orta Düzey Yöneticilere Yönelik Anketlerde İletişim Konusunda Karşılaşılan Engeller ile İlgili Soruların Tartımlı Toplam Yöntemi ile Değerlendirilmesi.....	211
3.2.6. Üst Düzey ve Orta Düzey Yöneticilerin Yönetim Tarzlarını Ölçmek için Kullanılan İfadelerin Frekans Analizi Sonuçları	217
3.2.7. Personelin Kullandığı İletişim Stratejileri	220
3.2.8. İşletmenin İletişim Düzeninin Personel Açısından Değerlendirilmesi.....	229
3.2.9. Personele Yönelik Ankette İşletmenin Düzeninin Tanınması İle İlgili Soruların Tartımlı Toplam Yöntemi İle Değerlendirilmesi.....	231
3.3. İSTATİSTİKİ ANALİZLER VE SONUÇLARI	237

3.3.1. İşletmenin Türü ile İletişim Stratejileri İlişkisi.....	237
3.3.2. İşletmenin Mülkiyet Yönünden Durumu ile İletişim Stratejisi İlişkisi.....	239
3.3.3. İşletmedeki Görev Ünvanları ile İletişim Stratejileri İlişkisi	241
3.3.4. Personel Sayısı ile İletişim Stratejisi İlişkisi.....	243
3.3.5. Yaş Faktörü ile İletişim Stratejileri İlişkisi	245
3.3.6. Cinsiyet Faktörü ile İletişim Stratejileri İlişkisi.....	248
3.3.7. Medeni Durum Faktörü ile İletişim Stratejileri İlişkisi.....	250
3.3.8. Eğitim Durumu ile İletişim Stratejileri İlişkisi	253
3.3.9. Turizm Eğitimi Durumu ile İletişim Stratejileri İlişkisi	256
3.3.10. Turizm Eğitimi Türü ile İletişim Stratejileri İlişkisi	257
3.3.11. İşleri ile İlgili Kurs, Seminere Katılma ile İletişim Stratejileri İlişkisi.....	261
3.3.12. İletişim ile İlgili Bir Kursa Katılma ile İletişim Stratejileri İlişkisi.....	263
3.3.13. İletişim Kursunun Türü ile İletişim Stratejileri İlişkisi.....	266
3.3.14. Turizm Sektöründe Çalışılan Yıl ile İletişim Stratejileri İlişkisi	268
3.3.15. İş Yerindeki Çalışma Yılı ile İletişim Stratejileri İlişkisi	271
3.3.16. Şimdiki İşteki Çalışma Yılı ile İletişim Stratejileri İlişkisi	274
3.3.17. İngilizce Bilgi Düzeyi ile İletişim Stratejileri İlişkisi	275
3.3.18. Almanca Bilgi Düzeyi ile İletişim Stratejileri İlişkisi.....	280
3.3.19. Fransızca Bilgi Düzeyi ile İletişim stratejileri İlişkisi.....	283
3.3.20. Diğer Dillerin Bilgi Düzeyi ile İletişim Stratejileri İlişkisi.....	286
3.3.21. Hizmet İçi Eğitim Programı Uygulama ile İletişim Stratejileri İlişkisi.....	287
3.3.22. Hizmet İçi Eğitim Programlarında "İletişim" Konusuna Yer Verilmesi ile İletişim Stratejileri İlişkisi.....	291
GENEL DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER	298
KAYNAKÇA	319
EKLER	331

TABLO VE ŞEKİL LİSTESİ

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Konaklama İşletmelerinin Türleri	7
Tablo 2 : Konaklama İşletmelerinde Kullanılan İletişim Araçlarının Avantaj Dezavantajları.....	34
Tablo 3 : Sözsüz İletişimdeki Başlıca Faktörler	91
Tablo 4 : Sözsüz İletişimdeki Tutumlar	92
Tablo 5: Kontrol Listesi: Not / Mektubunuz İyi Hazırlanmış mı?	102
Tablo 6 :Kadın ve Erkek Stereotiplerinin Ortak Özellikleri	132
Tablo 7 : İletişim Tarzları	133
Tablo 8: Örneklemi Oluşturan Grupların Sayısal Dağılımı	172
Tablo 9: Orta Düzey Yöneticilerin Görev Dağılımı.....	173
Tablo 10: Personelin Görev Dağılımı	174
Tablo 11: Personelin İşletmede Bağlı Oldukları Bölümlerin Dağılımı	176
Tablo 12: Cinsiyet Dağılımı	177
Tablo 13: Yaş Dağılımı	178
Tablo 14:Medeni Durumları	178
Tablo 15: Eğitim Düzeyleri.....	179
Tablo 16:Turizm Eğitimi Türü	180
Tablo 17: Turizm Sektöründe Çalışma Süreleri.....	181
Tablo 18:İşyerinde Çalıştıkları Süre	182
Tablo 19: Şimdiki işte Çalıştıkları Süre.....	182
Tablo 20: Üst Düzey Yöneticilerin Yabancı Dil Bilgi Düzeyi.....	183
Tablo 21: Orta Düzey Yöneticilerin Yabancı Dil Bilgi Düzeyi	184
Tablo 22: Personelin Yabancı Dil Bilgi Düzeyi	184
Tablo 23: Yakınlık Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler.....	186
Tablo 24: Fiziksel Çekicilik Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler.....	188
Tablo 25: Katılımcılık Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler.....	189
Tablo 26: Kompliman ve Teşvik Stratejisi İle İlgili İfadelere Verilen Tepkiler .	190
Tablo 27: Yetki Devri Stratejisi ile İlgili Verilen Tepkiler	192

Tablo 28: Bilgi Paylaşımı Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler.....	193
Tablo 29: Rollerde Cinsiyet Farklılığı Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler.....	194
Tablo 30: Yakınlık Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler.....	195
Tablo 31: Fiziksel Çekicilik Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler.....	197
Tablo 32: Katılımcılık Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler.....	198
Tablo 33: Kompliman ve Teşvik Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler .	199
Tablo 34: Yetki Devri Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler.....	201
Tablo 35: Bilgi Paylaşımı Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler.....	202
Tablo 36: Rollerde Cinsiyet Farklılığı Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler.....	203
Tablo 37: Üst Düzey Yöneticilerine Göre En Etkili Yazılı İletişim Araçları.....	205
Tablo 38: Orta Düzey Yöneticilerine Göre En Etkili Yazılı İletişim Araçları.....	206
Tablo 39: Üst Düzey Yöneticilerine Göre En Etkili Sözlü İletişim Araçları.....	207
Tablo 40: Orta Düzey Yöneticilere Göre En Etkili Sözlü İletişim Araçları.....	207
Tablo 41: Üst Düzey Yöneticiler Göre En Sık Yararlanılan İletişim Araçları ..	208
Tablo 42: Orta Düzey Yöneticilere Göre En Sık Yararlanılan İletişim Araçları	209
Tablo 43: Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin Personel ile İletişimlerinde Kullanılan Yöntemler ve Kullanım Sıklığı.....	210
Tablo 44: Üst Düzey Yöneticilerin Karşılaştığı İletişim Engelleri.....	211
Tablo 45: Orta Düzey Yöneticilerin Karşılaştığı İletişim Engelleri	212
Tablo 46: Üst Düzey Yöneticilerin Yönetim tarzlarını Belirleyen Frekans Analizi Sonuçları.....	217
Tablo 47: Üst Düzey Yöneticilerinin X ve Y Teorisine Ait Sorulara Verdikleri Yanıtların Genel Dağılımı	218
Tablo 48: Orta Düzey Yöneticilerin Yönetim Tarzlarını Belirleyici Frekans Analiz Sonuçları	219
Tablo 49: Orta Düzey Yöneticilerinin X ve Y Teorisine ait Sorulara Verdikleri Yanıtların Genel Dağılımı	220
Tablo 50: Yakınlık Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler.....	221

Tablo 51: Fiziksel Çekicilik-Kıyafet Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler.....	222
Tablo 52: Davranış Benzerliği Stratejisi İle İlgili İfadelere Verilen Tepkiler	223
Tablo 53: Davranışların Dışa Vurumu Stratejisi İle İlgili İfadelere Verilen Tepkiler.....	224
Tablo 54: İş Performansı Stratejisi İle İlgili İfadelere Verilen Tepkiler	225
Tablo 55: Ortak Sınırları Vurgulamak Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler.....	225
Tablo 56: Uyum Sağlayıcı Eleştiri Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler	226
Tablo 57: İltifatta Bulunma Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler.....	227
Tablo 58: Boyun Eğme Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler	228
Tablo 59: İletişim Düzeninin Personel Açısından Değerlendirilmesi	229
Tablo 60: Personelin Çalıştığı İşletmede En Çok Kullandığı Yazılı Bilgi ve Emirler	231
Tablo 61: Personelin Çalıştığı İşletmede En Çok Kullanılan Sözlü Bilgi ve Emirler	232
Tablo 62: Personelin En Çok Yararlandığı İletişim Araçları	233
Tablo 63: Personelin Amirlerinin En Sık Kullandığı İletişim Kurma Biçimleri..	234
Tablo 64: Personelin Amirlerine İşleri ile İlgili Sorun İletme Tarzları.....	235
Tablo 65: İşletmenin Türü ile İletişim Stratejileri İlişkisi	238
Tablo 66: İşletmenin Mülkiyet Yönünden Durumu ile İletişim Stratejileri İlişkileri	240
Tablo 67: İşletmede Çalışanların Görev Ünvanları İle İletişim stratejileri İlişkileri	242
Tablo 68: İşletmede Çalışan Personel Sayısı ile İletişim Stratejileri İlişkisi....	244
Tablo 69: Yaş Faktörü ile İletişim Stratejileri İlişkisi	245
Tablo 70: Cinsiyet Faktörü ile İletişim Stratejileri İlişkisi.....	248
Tablo 71: Medeni Durum İle İletişim Stratejileri İlişkisi	251
Tablo 72: Eğitim Durumu ile İletişim Stratejileri İlişkisi	254
Tablo 73: Turizm Eğitimi Türü ile İletişim Stratejileri İlişkisi.....	257
Tablo 74: Kurs, Seminere Katılma ile İletişim Stratejileri İlişkisi	261

Tablo 75: İletişim Kursuna Katılma İle İletişim Stratejileri İlişkisi	263
Tablo 76: İletişim Kursunun Türü ile İletişim Stratejileri İlişkisi.....	266
Tablo 77: Turizm Sektöründe Çalışılan Yıl İle İletişim Stratejileri İlişkisi	269
Tablo 78: İş Yerindeki Çalışma Yılı İle İletişim Stratejileri İlişkisi	271
Tablo 79: Şimdiki İşteki Çalışma Yılı İle İletişim Stratejileri İlişkisi	274
Tablo 80 : İngilizce Bilgi Düzeyi İle İletişim Stratejileri İlişkisi.....	276
Tablo 81: Almanca Bilgi Düzeyi İle İletişim Stratejileri İlişkisi.....	281
Tablo 82: Fransızca Bilgi Düzeyi İle İletişim Stratejileri İlişkisi.....	284
Tablo 83: Diğer Dillerin Bilgi Düzeyi İle İletişim Stratejileri İlişkisi.....	286
Tablo 84: Hizmet içi Eğitim Programı Uygulama İle İletişim Stratejileri	
İlişkileri	288
Tablo 85: Hizmet İçi Eğitim Programlarında “İletişim” Konusuna Yer Verilme Düzeyi İle İletişim Stratejileri İlişkisi.....	291
Tablo 86: Demografik ve Örgütsel Değişkenlerle İletişim Stratejileri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Bir Örnek Model.....	294
Tablo 87: Konaklama İşletmelerinde Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin Personel İle İletişimlerinde Kullanılan İletişim Yöntemlerini Tanıtan Model	296

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Bir iletişim Süreci Modeli	24
Şekil 2: Sözlü veya Yazılı İletişim Yöntemlerinin Kullanılması Durumunda Gereken Rehber	32
Şekil 3: Yatay İletişim İçin Gereken Bölümsel Örgüt Şemasının Gösterilmesi... 48	
Şekil 4 : Konaklama İşletmelerinde Dikey, Yatay ve Çapraz İletişim Boyutları.. 53	
Şekil 5 : Konaklama İşletmelerinde Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim 57	
Şekil 6 : Beş Yıldızlı Bir Otelin Örgüt Şeması..... 58	

GİRİŞ

Sürekli bir gelişim içinde bulunan evrende işletmeler de gitgide karmaşıkleşan bir ilişki ve etkileşim ortamına girmektedirler. Bu karmaşık ilişki ve etkileşim ortamında işletmeye canlılık kazandıran, işletmenin gereksinim duyduğu bilginin kısa zamanda doğru biçimde iletilmesini sağlayan aracın iletişim olduğunu ileri sürmek yanlış değildir.

İletişim en geniş anlamıyla; bireyler, gruplar ya da örgütler arasında çeşitli düşünce, bilgi ve duygu iletimi ile ortak bir anlayışın yaratılması ve karşılıklı etkinin sağlanmasıdır. Bu tanım içinde tartışılması gereken iki önemli nokta vardır: bunlardan birisi, üyesi bulunduğu grubun ya da örgütün sosyo-ekonomik yapısı, diğer yandan bireyin eğitsel durumu, inanç ve eğilimleri nedeni ile her alıcının her haberi özel bir şekilde değerlendirebileceğidir. Bu durumda örgütte ortak bir anlayışın yaratılması her zaman kolay olmayacaktır. İkincisi ise, karşılıklı etkinin sağlanmasındaki güçlölüktür. Alıcı ile kaynak arasında karşılıklı etki yaratmayan, hiç değilse alıcı üzerinde belirli ölçüde etki bırakmayan iletişim başarısızlığa uğramış demektir.

İletişim, günlük yaşantımızdan çalışma ilişkilerine kadar her yerde ve sık sık kullanılan bir süreçtir. Çocuk-aile, öğrenci-öğretmen, satıcı-alıcı, yönetici-işgören gibi birey ya da gruplar arasında insan ilişkilerinin doğal sonucu olarak iletişim aracılığı ile anlaşma yolları ve sorunlara çözüm olanakları araştırılır. İnsan yaratıldığı günden bu yana başkalarıyla diyalog kurma zorunluluğunu daima duymuş ve bu nedenle çeşitli ses, işaret ve simgeler kullanmıştır. Sosyal bir varlık olarak tanımlanan insanın sınırlı sayılabilecek ömrünü daha anlamlı ve yararlı biçimde değerlendirilmesi başkalarıyla kurduğu yakın ilişkilere bağlıdır. Birey bu ilişkilerin oluşturduğu ortam içinde bir yandan kişiliğini ve

gerçek benliğini kazanırken diğer yandan en gereksinim duyduğu kişisel ve toplumsal saygınlığına da kavuşacaktır* .

Örgütsel ve yönetsel etkinlik sağlayıcı bir araç olan iletişim, örgütlerde çalışan insanlar arasındaki ilişkileri düzenleme işlevini de gerçekleştirmektedir. Örgütsel çalışma ortamı içerisinde yönetici ile yönetilen arasındaki bilgi alış verişinin yanısıra örgüt üyeleri arasında da iş bölümü ve karşılıklı etkileşimler önem taşımaktadır. Bu bağlamda iletişim, örgütlerdeki ilişkileri ve etkileşimleri düzenli kılmaktadır.

Özellikle çalışanlar arasındaki ilişkilerin yoğun olduğu konaklama işletmelerinin hedeflerine ulaşabilmesi için, ulaştırılmak istenen mesajın açıklığı kadar mesajın iletilme biçimi de önem taşımaktadır. Bu biçim kişinin anlayabilmesini ve anlatabilmesini kolaylaştırmaktadır. İnsanlar arasındaki iletişimde mesajın doğru algılanabilmesinin tek yolu, bu süreci yaşayan insanların birbirine karşı takındığı tavrıdır. Bu tavır, anlamayı kolaylaştırabilecek rahat bir ortamı yaratabildiği gibi zorlaştırıcı, stresli bir ortamda yaratabilmektedir. Üstelik iletişim süreci huzurlu yaşandığında kişilerin iş ile ilgili sorunlarına çözüm geliştirmelerini sağlayan yaratıcı düşünme becerileri maksimum düzeyde kullanılabilir, hedefe yönelik işbirliği sağlanabilecektir. Tersine durumunda ise çözüm üretmek yerine, problemler birikecek, iş ile ilgili hata sayısı artacaktır.

Çalışanlar arasında yaşanan iletişimin stressiz olmasını sağlamak, organizasyonun yapısından kaynaklanan sorunları çözmedikçe mümkün değilmiş gibi görünüyorsa da, çözüme yönelik sağlıklı iletişim olmaksızın temelde yatan problemlerin çözümü de mümkün değildir.

* Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütlerde Haberleşme Düzeni: Yapısal Analiz**, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, No:22, Yargıcıoğlu Matbaası, Ankara, 1977, s.3-4.

İletişim sürecinin üretken olup olmaması, süreçte yer alanların kişilikleriyle ilgili olabileceği gibi, ilişki kurulan kişilere yönelik duygularla da ilgilidir. Öyleyse, iletişim süreci, koşullar ne olursa olsun, kişisel sorumluluğun farkedilmesi gereken bir süreçtir. Yaşanan sorunlar için sadece bizim dışımızdaki koşulları suçluyorsak, sorunların çözümünde katkımız olamayacağını; yani, pasif tutumu baştan kabul etmişiz demektir. Oysa insanın en önemli özelliği çevre şartlarını değiştirebilme gücüdür. Bir diğer deyişle insanlar kendi koşullarını yaratır. İletişim alanında da bu böyledir. İletişim kurma konusunda geliştireceğimiz beceriler, sorunların en aza indirilmesinde temel adımdır. Negatif ya da pozitif ortamı yaratacak olan tutum ve davranışları geliştirmek, daha doğrusu davranışlarımızı kontrol etmek bizim elimizdedir. İletişim belli bir amaç temelinde kurulduğundan bu amacın farkında olmak ve amaca ulaşmak için gereken en doğru davranışı sergilemek iletişim alanında geliştirilmesi gereken en temel beceridir.

Konaklama işletmelerinde yöneticilerin görevi tüm çalışanların performansını arttırmak olmalıdır. Bunun için çalışanlarını cesaretlendirmeli ya da yüreklendirmelidir. Yöneticiler için önemli olan anlaşılmak değil anlamaktır. İletişim anlayabilmek ve anlatabilmek sanatı olduğundan, yöneticinin iletişim becerilerine sahip olması önemli olduğu ölçüde, yönetilenlerin de yönetici karşısında kendini ifade etmesi de önem taşımaktadır.

Bununla birlikte yöneticinin işgörenini geliştirebilme ve doğru davranışa yöneltmesi için öncelikle onu anlayabilmesi gerekirken, işgörenin de yöneticinin tarzını ve yönetim biçimini iyi algılayabilmesi önemlidir. Yöneticinin işgörenini anladıktan sonra ona iş yaptırması daha kolay olacaktır. Ayrıca yöneticinin ve işgörenin çalışma ilişkilerinde "ne söylediğinin değil, nasıl söylediğinin" daha önemli olduğunu gözardı etmemeleri gerekir.

Bu açıklamalar ışığında konaklama işletmelerinde yönetici yönetilen arasındaki iletişim tarzlarının ve stratejilerinin önemini bir kez daha vurgulamak mümkündür.

Çalışma üç bölüm halinde gerçekleştirilmiştir. Birinci bölümün ilk kısmında, konaklama işletmelerinin yönetimi konusuna değinilip, konaklama işletmelerinin tanımı, özellikleri, türleri ve konaklama işletmelerinde yönetim konuları işlenmiştir. İkinci kısımda konaklama işletmelerinde iletişim konusuna yer verilmiştir. Burada öncelikle iletişim kavramı ve yönetim düşüncesinin gelişiminde iletişim, konaklama işletmelerinde iletişim süreci ve temel öğeleri, iletişimi zorlaştıracı ve kolaylaştıracı faktörler ile konaklama işletmelerinde iyi bir iletişim sisteminin sağladığı avantajlar ele alınmıştır. Birinci bölümün son kısmında konaklama işletmelerinde örgütsel iletişimin tanımı yapıldıktan sonra yine konaklama işletmelerinde biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt tanımları yapılarak örgüt şemaları üzerinde açıklanmaya çalışılmıştır.

İki kısımdan oluşan ikinci bölümün ilk kısmında konaklama işletmelerinde yönetsel iletişim ve strateji kavramlarına değinilmiştir. Bu kısımda ayrıca konaklama işletmelerinde yönetsel etkinlik bakımında iletişim stratejilerinin öneminin açıklanmasının yanısıra konaklama işletmelerinde iletişim stratejilerini belirleyen değişkenler de tek tek ele alınmıştır. İkinci bölümün ikinci kısmında konaklama işletmelerinin yönetici-yönetilen ilişkilerinde kullanılan başlıca iletişim stratejileri açıklanmaya çalışılmıştır. Önce yöneticilerin daha sonrada yönetilenlerin kullandığı iletişim stratejilerine değinilmiş ve bu stratejiler ayrı ayrı incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde geliştirilen kuramsal çerçeveye bağlı kalınarak Kuşadası'ndaki konaklama işletmelerinde yönetici yönetilen ilişkilerinde iletişim stratejilerinin kullanılması konusunda personel, orta ve üst düzey yöneticileri kapsamında bir alan araştırmasına yer verilmiş ve elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Başarılı bir işletmenin temel unsuru olan iletişim yönetim ile ilgili eylemlerin ve örgütsel ilişkilerin var olmasını sağlayan bir süreçtir. Bu bağlamda yönetici ile iş gören arasındaki ilişkilerin hemen hemen her yönü iletişim ile ilgilidir. Örgütsel başarı ve örgütsel bütünlüğün sağlanmasında en önemli etken düzenli ve sürekli işleyen bir iletişim sisteminin varlığıdır. Bununla birlikte işletme içinde anlaşmanın, dayanışmanın, iş birliğinin yanı sıra verilen emirlerin yerine getirilmesi için de iki ayrı kutup olan yönetici ile iş göreni yaklaştıran en etkili araç iletişimidir.

Konaklama işletmelerinin de etkili bir şekilde işleyişi büyük ölçüde yöneticiler ile yönetilenler arasındaki iletişime bağlıdır. İlgililerin belirli amaçlarını gerçekleştirmek için kullandıkları stratejiler iletişim sürecinin ve dolayısı ile işletmenin işleyişini olumsuz ya da olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle bu iletişim stratejilerinin kullanılması önem taşımaktadır.

Çalışmanın bir diğer önemli yanı da konaklama işletmelerinde iletişim yapısı ile ilgili pek az araştırma bulunmasıdır. Özellikle iletişim sürecinde kullanılan stratejilerin araştırılması oldukça yenidir. Bu nedenle çalışmamız ileride yapılacak diğer çalışmalar için ilklere bir olma niteliğini taşıyabilir.

ÇALIŞMANIN AMACI

Bireylerle ilişkilerimizde onlara karşı olan tutum ve davranışlarımız, onlarla kuracağımız ilişkinin niteliğini etkilediği gibi iletişimi de etkiler. Anlamak ve anlaşılma sanatı olan iletişimin olumlu bir biçimde gelişmesini engelleyen ya da olumlu bir biçimde gelişmesini sağlayan bir takım değişkenlerde göz önüne alınmalıdır. Bireylerin sahip olduğu kültürel ve demografik değişkenler direkt olarak iletişimlerini de etkileyebilir. Bir başka deyişle birey, kendi kültürünün dünyayı algılayış biçimi ve yine o kişiye ait demografik değişkenleri ile ilettiği mesajı farklılaştırabilir. Bu bağlamda bireyler arasında uygulanan iletişim stratejileri de farklılaşabilecektir.

Nitekim konaklama işletmelerinde yöneticiler ile yönetilenler arasındaki iletişimde belirli amaçların elde edilmesi için karşılıklı olarak uygulanan yöntemlerin ve davranışların ve bunlarla ilgili etmenlerin araştırılması çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu amaçla, oluşturulan kuramsal çerçeveden hareketle, iletişim stratejilerini belirlemek için bir model oluşturulmuş ve Kuşadası'nda faaliyet gösteren konaklama işletmelerindeki yönetici ve işgörenlere anket uygulanarak sonuçlar değerlendirilmiştir.

1. BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN YÖNETİMİNDE İLETİŞİM

1.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN YÖNETİMİ

Turizm işletmeleri, turistik gereksinimlerin karşılanması amacı ile üretim elemanlarının sürekli ve bilinçli biçimde bir araya getirilerek, kar için turizmle ilgili mal ve hizmetlerin ekonomik yöntemlere uygun olarak hazırlandığı, üretildiği, sunulduğu ekonomik birimlerdir. Turizm işletmeleri; seyahat işletmeleri ile seyahat ve konaklamaya ilişkin işletmeleri de kapsamına almakla¹ birlikte, bu birimler arasında en önemli hizmet dalını oluşturan birim konaklama işletmeleridir.

Konaklama, insanların geçici bir süre için bulundukları yerde, konaklama gereksinimlerinin karşılanması² anlamına gelmektedir. Konaklama endüstrisi ise; konaklamayı sağlayan ve genel anlamda konaklama ile ilgili kuruluşları içerir³.

Daha geniş bir tanımla konaklama endüstrisi, insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde, birinci planda geçici konaklama, ikinci planda yeme-içme gibi zorunlu gereksinimlerinin karşılanması için hammaddeden ya da yarı mamul maddeden yararlanarak mal ve hizmet üreten ticari nitelikteki işletme faaliyetleridir. Bu faaliyetlerin amacı; insanların yalnızca ekonomik bir varlık olmasından doğan maddi gereksinimlerinin değil, aynı zamanda sosyal bir

¹ Hasan Olalı, Meral Korzay ve Halit Z.Yavuzer., *Otel İşletmeciliği*, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:109, İşletme Fakültesi Yayın No:214, Yön Ajans, İstanbul, 1989, s.16-18.

² Haluk Nişlioğlu., "Konaklama Tesisleri, Pazarlama ve Fiyat Politikaları", *Turizm 88 Paneli*, 25 Mart 1988, İzmir Ticaret Odası Yayını No:4, İzmir, 1988, s.38.

³ Robert W.Mc Intosh, Charles R. Goelder., *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, 4.Ed., John Wiley & Sons Inc., Canada, 1984, s.68.

varlık olarak entelektüel ve moral yapısından oluşan manevi gereksinimlerinin de karşılanmasıdır⁴.

Tanımdan da anlaşıldığı gibi konaklama sektörü oldukça yaygın bir yelpazede çeşitlenmektedir. Bu çeşitlilik, konaklama işletmelerinin yönetsel ve örgütsel açıdan daha dikkatli ve etkili bir şekilde işletilmesini gerektirir. Konaklama endüstrisinin yaşayabilmesi, özellik gösteren konaklama işletmeciliği ve yönetim kurallarını tam anlamıyla bilmek ve uygulamakla sağlanabilir⁵.

Bir otel ya da restorandaki işler dizisinin yönetimi diğer işletmelerdekinden daha fazla yetenek gerektirir. Yönetim Kadrosundaki kişiler işgörenden farklı olarak yalnızca daha fazla sorumluluk taşımakla kalmaz, zaman zaman işgörenlerin bazı işleri yapmakta duydukları isteksizliği yaşamak ve işgörenlerden çok daha fazla çalışmak zorunda kalabilirler. Bu nedenle, yöneticiler işgörenlere kıyasla daha yetenekli ve daha güçlü olmak zorundadır.

Otel ve restoran yönetiminin amaçları ile işgörenlerin amaçları birbirinden farklıdır. Yönetim ile işgörenlerin amaçlarını olabildiğince birbirine yaklaştırmak ve böylece işletmenin gelirleri ve verimliliğini maksimum kılmak yöneticilerin sorumluluğudur. Bunu gerçekleştirmek, çalışanların sorunlarına karşı sürekli bir duyarlılığı, amaçların belirlenmesi ve zaman zaman gözden geçirilmesi, elde edilen başarıların takdir edilmesi ve işletme amaçlarının motive edici bir araç olarak sürekli işgörenlere duyurulmasını gerektirir.

Yönetim işletmenin getirilerini işgörenlerle paylaşma eğilimli olmalıdır. İşletmelerde insan yönetimi en çok ilgi isteyen ve belki de en karmaşık konudur. Bu durum otel ve restoran işletmeleri için diğer işletmelere nazaran çok daha fazla geçerlidir. Otel, restoran ve diğer konaklama işletmelerinde

⁴ Hasan Olalı ve diğerleri., a.g.e., s.7.

⁵ Berker Yazar., "Otel Yönetimi", Otel Yönetimi Seminerleri Konuşma Metinleri, Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Yayınları: 56, Şafak Matbaası, Ankara, 1984, s.37.

insan yönetimi, daha fazla sayıda kültürle muhatap olunduğundan çok daha karmaşıktır⁶. İşte bu noktada, karmaşık ve farklı kültürde insanların bir araya geldiği konaklama işletmelerinin tanımı ve özelliklerini belirlemek kaçınılmazdır.

1.1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Konaklama işletmeleri ilk kez hancılık ve aile işletmeleri ile ortaya çıkmıştır⁷. Diğer işletmeler gibi zaman içinde de teknolojik, yapısal, örgütsel ve yönetim yönünde gelişimler geçirmiştir⁸. Bu gelişmeler sonunda konaklama işletmeleri kavramı ortaya çıkmıştır.

Konaklama işletmeleri, insanların geçici olarak bulundukları yerdeki konaklama gereksinimine yanıt veren işletmelerdir⁹.

Bir başka tanımlama ile konaklama işletmeleri, turistlerin geçici konaklama, yeme-içme, kısmen eğlence ve diğer bazı sosyal gereksinimlerini karşılayan işletmelerdir. Turizm sektöründen yararlanan turistlerin seyahat nedenleri, seyahat biçimleri, bir yerde konaklamadan bekledikleri yararlar, gelir düzeyleri, zevkleri birbirinden son derece farklı olduğu gibi, turizm şekilleri ve işletmelerin kuruluş yerlerindeki farklılıklar, konaklama işletmelerinin de farklı olmasını zorunlu kılar¹⁰. Bu durum konaklama işletmelerinin diğer işletmelerden yapısal olarak da farklılıklar göstermesine ve aşağıdaki özelliklerinin ortaya çıkmasına neden olur.

1. Konaklama işletmeleri kuruluş ve işletme aşamalarında büyük sermayelere ihtiyaç duyarlar.

⁶ Donald E.Lundberg, James P.Armatas., *The Management of People in Hotels, Restaurants and Clubs*, Fourth Edition, Wm.C.Brown Company Publishers, Dubuque, Iowa, 1980, s.1.

⁷ Haluk Nişlioğlu., a.g.e., s.38.

⁸ H.Zafer Doğan, Gülçin Tanur., "Turizm İşletmelerinde Personel Verimliliğinin Ölçülmesi ve Araştırma Yolları", *II Ulusal Ergonomi Kongresi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:379, Ankara, 1984, s.15.

⁹ Tunca Toskay., "Turizm", *Otel Yönetimi Seminerleri Konuşma Metinleri*, K.T.B. Eğitim Dairesi Bşk. Yayınları: 56 , Ankara, 1984, s.15.

¹⁰ Hasan Olalı ve diğerleri., a.g.e., s.19.

2. Bina, donanım gibi sabit sermaye yatırımları işletme faaliyetlerinin sürekliliğini ifade eden yaşamlarında büyük yer tutar.
3. Turizm piyasasında talep, önceden kesin şekli tahmin edilmesi güç olan ekonomik ve politik faktörlere bağlı olduğundan, konaklama endüstrisinde riskin yüksek olduğu kabul edilir.
4. Konaklama işletmelerinin endüstriyel özelliği hizmet üretiminden doğar. Bu hizmetleri başarmak için istihdam edilen çok sayıda personel arasında geniş bir iş bölümüne ihtiyaç vardır.
5. Ulusal turizm pazarının dışında, uluslararası turizm piyasasının ihtiyaçlarını da karşılamaya zorunlu olduklarından, hizmetlerin satışı büyük önem arz eder.
6. Konaklama işletmelerinin doluş oranı arttıkça, birim maliyetlerin belirli bir sınıra kadar indirilmesi ve işletme için optimum kapasiteden yararlanma olanağı vardır.
7. Mal ve hizmet üretiminde standardizasyon ve farklılaştırma sınırlı ölçüde uygulanabilir.
8. İşletmenin yönetiminde çalıştırılacak kalifiye personel sayesinde yönetim işinin dağıtımına, organizasyon tekniğine, finansman ve kontrol faaliyetlerine daha geniş yer verilebilir.
9. İstihdam edilen personelin çok olması sosyal sorunların ön planda yer alması zorunluluğunu doğurur. Çünkü, konaklama endüstrisinin esası insana dayanır. Bir çok endüstriyel alanda işletme faaliyetlerini makineleştirerek, beşeri elemandan tasarruf etmek mümkün olduğu halde, konaklama endüstrisinde bu tür olanaklar son derece kısıtlıdır¹¹. Bir başka deyişle, emek-yoğun üretim özelliği nedeniyle sektörün sağladığı istihdam olanakları yüksek olup, diğer sektörlerden daha fazladır¹².

¹¹ Hasan Olalı ve diğerleri., a.g.e., s.11-12.

¹² Gülçin Tanur., "Turizm ve İstihdam İlişkileri ve Bölgesel Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1985, s.9.

10. Konaklama endüstrisi, hizmet bekleyen insanların maddi ve manevi ihtiyaçların karşılanması ile ilgilendiğinden çalışan personelin toleranslı bir karaktere sahip olması gerekir¹³.
11. Konaklama işletmelerinde gerek hizmet sunumunda, gerekse diğer fonksiyonların yerine getirilmesinde görev alan personel arasında, sıkı işbirliği ve yardımlaşmanın olması zorunludur¹⁴.
12. Konaklama işletmelerindeki işlerin çeşitliliği, bu işletmelerdeki personele de ayrıcalık getirir. Bölümlenmenin de temelini oluştururken, örneğin konaklama işletmelerinin bir türü olan otellerin bölümlere ayrılması da sektördeki görevlerin daha da çeşitlenmesine yol açmıştır. Bu nedenle yapılan işlerle bölümler arasındaki ilişkiyi işaret eden değişik gruplandırmalar yapılmıştır¹⁵. Böylece departman farklılıkları ortaya çıkmıştır.

Günümüzde otel işletmelerinde sorumluk, daha çok verimliliğe ve üretkenliğe yol açan bölümlere ve alt bölümlere dağıtılmaktadır. Genellikle ortalama büyüklükteki bir otelin örgüt yapısı, başlıca şu bölümlerden oluşur.

- Otelin cephe hizmeti
- Muhasebe bölümü
- Yiyecek-içecek bölümü
- Satış ve tanıtım bölümü
- Personel bölümü

Tüm oteller genellikle aynı temel işlevleri yerine getirmesine karşın daha küçük olanları yalnızca iki veya üç bölüme gereksinim duyabilir. Bu nedenle bir otel için örnek bir plan ya da model yoktur. Fiziksel yapı, hizmet tipi, otel ya da motel sahibinin izlediği yöntem, yöneticinin deneyimi ve personelin yetenekleri

¹³ Hasan Olalı ve diğerleri., a.g.e., s.12.

¹⁴ Burhan Şener., **Moden Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Aydoğdu Ofset, Ankara, 1990, s.15-16.

¹⁵ Ülker Çavdar., "Kuşadasındaki Konaklama İşletmelerinde Personel Bölümünün Yapısı, İşletme İçindeki Yeri ve Önemi Etkileyen Faktörler", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1991, s.39.

gibi değişkenler örgütün genel yapısını belirleyen etmenlerdir. Otelin boyutu küçük olduğunda personel sayısı da az olur. Dolayısı ile bölümlerin yönetim işlevlerini tek bir yönetici ya da mal sahibi yerine getirir¹⁶.

13.Konaklama işletmeleri yetki alanlarının dağınık olduğu işletmelerdir. Daha açık bir anlatımla, üst, orta ve alt kademe yöneticilerinin birlikte karar vermeleri sonucunda yönetilirler¹⁷. Bu durum konaklama işletmelerinin hiyerarşik yapısının farklı olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Konaklama işletmelerinde astlarla üstler, astların birbiriyle ve üstlerle arasındaki ilişkilerin sayısının hızla arttığı söylenebilir¹⁸.

14.Konaklama işletmeleri genellikle sezonluk bir yapıya sahiptir. Bu durum çalışan personelin hem sezonluk hem de sürekli olmasına neden olmaktadır.

15.Konaklama işletmelerinde yönetici-yönetilen arasında yakın gözetim söz konusudur.

Bu özellikler beşeri hizmetler ve ilişkiler bakımından konaklama işletmelerine farklılıklar getireceğinden ve kullanılan yönetim stratejilerine de ışık tutacağından, konaklama işletmelerinin sınıflandırılmasının gerekli olduğunu da gösterir.

1.1.2. Konaklama İşletmelerinin Türleri

Konaklamayı gerçekleştiren kişilerin seyahat biçimleri, seyahat nedenleri, konaklama kuruluşundan beklentileri, zevkleri ve gelir düzeylerinin farklı oluşu, konaklama işletmelerinin de bu farklılıklara paralel çeşitlilik arz etmeleri sonucunu doğurmaktadır.

¹⁶ Nathan Kalt., *Introduction to the Hospitality Industry*, The Boobs Merrill Co. Inc., Indianapolis, 1971, s.29-32.

¹⁷ Ülker Çavdar., "Konaklama İşletmelerinde Personel Bölümünün Yapısı, İşletme İçindeki Yeri ve Önemi", *Turizm Yıllığı 1992*, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., Ekim 1992, Ankara, 1992.

¹⁸ Ahmet Aktaş., *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Ofset Repromat MatbaasıTic.Ltd.Şti., Ankara, 1989, s.105'den, Thomas F.Powers, *Introduction to Management in the Hospitality Industry*, John Wiley and sons, Toronto, 1979, s.284.

Konaklama işletmeleri değişik kriterlere göre çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulabilir. Söz konusu sınıflandırmaların önde gelenleri Tablo 1' de görülmektedir.

Tablo 1: Konaklama İşletmelerinin Türleri

Sınıflama Kriteri	İşletme Türü
Konaklama Türü Bakımından	* Merkezi * Kıyı * Kaplıca-Kür * Dağ-Spor
Faaliyet Süreleri Bakımından	* Mevsimlik * Devamlı (Yıl Boyunca Açık)
Hukuki Bakımdan	* Turizm Belgeli * Belediye Belgeli
Büyükliklerine Göre	* Büyük * Orta Ölçekli * Küçük * Çok Küçük

Kaynak : Gerald W.lattin, **The Lodging and Food Service Industry**, Third Ed., American Hotel & Motel Association, Michigan, 1993, s.114-115.

a) Konaklama Türü Bakımından Konaklama İşletmeleri

Konaklayanların değişik amaç ve istekleri doğrultusunda farklı yerlerde kurulan konaklama işletmeleridir¹⁹.

- **Merkezi Konaklama İşletmeleri:** Bu tür işletmeler özel evlerin konaklama işletmesine çevrilmesi ile ortaya çıkmış, iş ve nüfus yoğunluğunun fazla olduğu ticaret merkezlerinde, büyük şehirlerde çoğunlukla iş adamlarının kısa süreli konakladıkları işletmelerdir²⁰.

¹⁹ Ahmet Aktaş., a.g.e., s.18.

²⁰ Fred Lawson., **Hotels, Motels and Condominiums: Design, Planning and Maintenance**, The Architectural Press Ltd., London, 1976, s.11.

- **Kıyı Konaklama İşletmeleri:** Uzun süreli tatil geçirmek, dinlenmek, deniz ve güneşten yararlanmak isteyenlerin amaçlarına hizmet eden işletmelerdir²¹.
- **Kaplıca-Kür Konaklama İşletmeleri:** Sağlık problemleri olan kişilerin kaplıca ve değişik banyo kürlerinden yararlanmalarına olanak veren işletmelerdir.
- **Dağ-Spor Konaklama İşletmeleri:** Doğa ile iç içe olmak, temiz dağ havası almak, dinlenmek ve kış sporları yapmak isteyenlere hitap eden tesislerdir.

b) Faaliyet Süreleri Bakımından Konaklama İşletmeleri

Yıl içerisinde faaliyette oldukları sürelerle göre de konaklama işletmeleri sınıflandırılabilir.

- **Mevsimlik Konaklama İşletmeleri:** Faaliyet dönemleri belirli bir mevsim ile sınırlı olan işletmelerdir. Kendi aralarında yazlık ve kışlık işletmeler olarak da sınıflandırılabilir. Bu tür işletmelerde yapılan konaklamalar genellikle uzun sayılabilecek zaman dilimlerini içermektedir.
- **Devamlı Konaklama İşletmeleri:** Tüm yıl boyunca faaliyet gösteren, konaklama sürelerinin mevsim işletmelerine oranla kısa olduğu işletmelerdir.

c) Hukuki Konaklama İşletmeleri

Genel olarak hukuki açıdan konaklama işletmeleri iki ana grupta toplanmaktadır²².

- **Turizm Belgeli Konaklama İşletmeleri:** Yatırım ve/veya faaliyet aşamasında Turizm Bakanlığı denetiminde olan, devletin uyguladığı çeşitli teşvik politikalarından yararlanma olanakları olan işletmelerdir. Bu işletmeler tek ile beş yıldız arasında değişen niteliklerde olduğu gibi, otel, tatil köyü, oberj vb. tasniflere de tabidir.

²¹ Gerald Lattin., a.g.e., s.118.

²² Hasan Olalı ve diğerleri., a.g.e., s. 48-51.

- **Belediye Belgeli Konaklama İşletmeleri:** Turizm Bakanlığı'ndan belgelendirilmemiş ve bulundukları yörenin belediyesinin denetiminde olan tüm konaklama işletmeleri bu sınıfa dahildir.

d) Büyüklüklerine Göre Otel İşletmeleri

Oda sayısı, istihdam hacmi ve çeşitli fiziki özellikler baz alınarak yapılan sınıflamadır. Dört grup altında toplanabilirler.

- **Büyük Konaklama İşletmeleri:** Oda sayısı üç yüzden fazla olan, uluslararası normlara göre oda başına 1,1 veya daha geniş oranda istihdam sağlayan, yemek ve balo salonları dışında kalan ortak kullanım alanlarına 500 metrekareden daha çok yer ayrılan işletmelerdir.
- **Orta Ölçekli Konaklama İşletmeleri:** Oda sayısı 100 ile 299 olan ve 30 ile 100 kişi istihdam eden işletmelerdir.
- **Küçük Konaklama İşletmeleri:** Oda sayısı 25 ile 100 olan işletmelerdir.
- **Çok Küçük Konaklama İşletmeleri:** Maksimum 25 odalı, genellikle aile işletmesi niteliğindeki işletmelerdir²³.

1.1.3. Konaklama İşletmelerinde Yönetim

Yönetim düşüncesi geniş kapsamlı olup, işletmelerin bağlı oldukları her tür üretim kolunda başarılı bir çalışma sergilemeleri ve örgütün varlığını sürdürebilmeleri, yönetim kurallarını yeterli ölçüde uygulama koşuluna bağlıdır²⁴. Tüm endüstrilerde olduğu gibi konaklama endüstrisinde de teknolojik gelişimin getirdiği üretim artışı statik bir noktaya ulaştığında verimliliği arttırmak için çeşitli yöntemlerin denendiği bir gerçektir²⁵.

²³ Ahmet Aktaş, a.g.e., s.26.

²⁴ Ahmet Aktaş, a.g.e., s.74.

²⁵ Meral Korzay., "Konaklama İşletmelerinde Yönetim Biçimleri ve Örgütlenmesi", **Turizm İşletmeciliği Dergisi**, yıl 2, Sayı 5-6, Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, 1980, s.99.

Bu derece yaygın uygulama alanına sahip olan yönetim süreciyle, bu sürecin etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlayan ilke, kural ve yöntemler konaklama işletmeleri için de son derece önemlidir²⁶. Bu nedenle öncelikle genel olarak yönetimin tanımını ele almak kaçınılmazdır.

1.1.3.1. Yönetimin Tanımı

Geleneksel olarak işletmelerde yönetim insan, materyal, para, makine ve yöntemlerin yönlendirilmesi olarak ifade edilir. Yönetim, hedef ve önceliklerin belirlenmesine yardım eder, faaliyetlerin yönünü belirler, çalışanları güdüleyici uygulamalar geliştirir, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığına karar verir.

Yönetim aynı zamanda amaçların ve standartların oluşturulması, yetki ve sorumluluğun dağıtımı ve belirlenmiş olan amaç ve standartlara ulaşmak için çalışanların motive edilmesi ile ilgilenir²⁷.

Yapılan tanımlara göre önemli bir işlev olarak yönetim, bir örgütte grup amaçlarını başarmak için bireysel çabaların eşgüdümünü sağlar²⁸.

Daha kapsamlı bir tanımla yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal bir yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim olarak nitelendirilmektedir. Bu üç boyutu ile düşünüldüğünde, yönetim; süreç olarak bir takım faaliyet ve işlevleri, sanat olarak bir uygulamayı, bilim olarak sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder²⁹.

²⁶ Ahmet Aktaş., a.g.e., s.74.

²⁷ Donald E.Lundberg, James P.Armatas., a.g.e., s.1.

²⁸ H.Koontz, C.O'Donnell, H.Weinrich., **Essentials of Management**, Fourth Ed., McGraw-Hill Book Co., Singapore, 1986, s.17.

²⁹ İsmet Mucuk., **Modern İşletmecilik**, 2.B., Der Yayınları, Yayın No: 32, Güray Matbaası, İstanbul, 1985, s.142.

1.1.3.2. Konaklama İşletmelerinde Yönetimin Özellikleri

Konaklama işletmelerinde yönetim, sahip oldukları yetki ve sorumlulukları bilen ve bunları, bir ürün ortaya koymak yolunda işletmenin diğer araçları ile birlikte kullanan insanlar topluluğu olarak tanımlayabilir. Bu ürünün satışında yönetim, kendi bedelini, personel ücretlerini, işletmeyi finanse edenler kar paylarını alır. Konaklama işletmelerinde bu ürün hizmettir³⁰.

Konaklama işletmelerinin özellikleri dikkate alındığında yönetim, işletmelerin belli hedeflere ulaşmaları amacı ile faaliyetlerinin planlanması ve organize edilmesi olarak tanımlanabilir³¹. Yönetim konaklama işletmelerinde genellikle en güç, fakat en önemli görev olarak kabul edilir³². Bu bağlamda konaklama işletmelerinde yönetimin tanımını yaptığımızda "kaynakların ve insanların belirli bir amaca yönlendirilmesi"³³ biçiminde ifade edebiliriz. Bu ifadede özellikle konaklama işletmelerinin emek-yoğun özelliğinin sonucu insan faktörü oldukça önemli olmaktadır³⁴.

Konaklama işletmelerinde yönetimin güç bir sorumluluk ve aynı zamanda önemli bir görev olmasına yol açan temel bazı özellikler şunlardır:

1. Yönetim Amaca Yöneliktir

İyi bir yönetim, nereye gittiğini ve ne yapmaya çalıştığını bilmek zorundadır. Bunun için yönetimin bir amacı olmalıdır. Amaçları formüle etmede çok önemli iki yönetim fonksiyonu "planlama" ve "karar verme"dir. Yönetimin başarısı ve amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını saptamak için "kontrol"

³⁰ Hasan Olalı., **Otel İşletmeciliği ve Yönetimi**, Ege Üniversitesi İkt. ve Tic. Bilimler Fakültesi Yayınları No:64/34, Ege Üniversitesi Matbaası, İzmir 1973, s.241.

³¹ Burhan Şener., a.g.e., s.31.

³² Ahmet Aktaş., a.g.e., s.74.

³³ Günaç Gürkaynak., "Otel Yönetimi", **Otel Yönetimi Seminerleri Konuşma Metinleri**, K.T.B Eğt. Da. Bşk. Yayın No:56., Şafak Matbaası, Ankara, 1984, s.50.

³⁴ Ahmet Aktaş., a.g.e., s.74.

fonksiyonundan yararlanılır³⁵. Yönetimde “iletişim” planlamadan hemen sonra gelen bir fonksiyondur³⁶ ve yönetim süreci yoğun ve iki yönlü iletişime dayalıdır³⁷.

2. Yönetim İnsanlara Yöneliktir

Bu özellik, üretimin hizmet olduğu ve insan gücünün yoğun olduğu konaklama endüstrisinde çok önemlidir. Çünkü, konaklama endüstrisi “insan endüstrisi”dir. Bir fabrikada yönetim, insan olarak daha çok çalışanlarla ilgilenir; bir perakendeci insan olarak müşterilerle ilgilenir. Konaklama işletmelerinde ise, yönetim aynı zamanda insan olarak hem çalışanlarla hem de müşterilerle ilgilenmek durumundadır³⁸. Bu noktada “konaklama personeli” ve “müşteriler” konusuna bir yaklaşımda bulunmamız yararlı olacaktır.

Konaklama endüstrisinin herhangi bir dalında çalışan personele konaklama personeli adı verilir³⁹. Müşteri ise, mümkün olan en nazik, saygılı, ilgili ve samimi davranışlarla hizmet edilmeyi bekleyen kişidir. İsteklerinin çabuk, etkili ve duyarlı bir biçimde karşılanması gerekir.

Bir müşterinin, bir konaklama işletmesinden beklentileri veya bir kuruluşu tercih etme nedeni olarak şu alt başlıklar sıralanabilir:

- Rahatlatıcı bir ortam içerisinde iyi bir konaklama ve yiyecek hizmetleri,
- Saygılı bir yaklaşım,
- İhtiyaçlara karşı ilgi⁴⁰.

³⁵ Fermani Maviş., **Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otellerde Likert Modeli Uygulaması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:111, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir,1985, s.30.

³⁶ Donald E.Lundberg, James P.Armatas., **a.g.e.**, s.1.

³⁷ İ.Sabit Barutçugil., **Turizm İşletmeciliği**, 3.B., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No:187, İstanbul, 1989, s.99.

³⁸ Fermani Maviş., **a.g.e.**, s.30.

³⁹ Hasan Olalı., **Turizm Dersleri**, Ege Üniversitesi İkt. ve Tic. Bil. Fakültesi , Turizm Enstitüsü Yayınları No:5-1, Memleket Matbaası, İzmir, 1969, s.180.

⁴⁰ Robert J.Martin, Donald E.Lundberg., **Human Relations for the Hospitality Industry**, Van Nostrand Reinhold, New York, 1991, s.7.

Kuşkusuz bu müşteri beklentilerini karşılayabilecek personelin diğer endüstri dallarında görev alanlardan ayrı özelliklere sahip olması gerekir⁴¹.

Konaklama personeli anlayış, nezaket, sevimlilik ve nitelikli hizmet gibi kaliteye ait özellikleri sunabilmeli; kabul, tutum ve davranışları ile toplumun moral özelliklerini, konukseverliğin asıl geleneklerini yansıtmalı ve her durumda bir aile reisinin içten dostluğunu gösterebilmelidir⁴².

Bununla birlikte konaklama işletmelerinde çalışan personelin sürekli olarak müşterilerle yüz yüze ilişkiler içinde olması nedeniyle aşağıdaki özellik ve yeteneklere de sahip olması aranır. Bir konaklama işletmesinde çalışacak kişilerin;

- Uygun fiziksel yapıya sahip, genç ve dinamik,
- Görünümüne, kılık ve kıyafetine özen gösteren,
- Uygun bir mesleki eğitim ve deneyim sahibi,
- En az bir yabancı dili günlük konuşmaları sürdürecektir düzeyde bilen,
- Ciddi, ağır başlı ve soğukkanlı,
- Görev ve sorumluluk bilincine sahip,
- Dürüst ve güvenilir,
- Temizliğe ve düzenliliğe önem veren,
- Anlayış, uyum ve insanlarla kolay geçinebilme becerisine sahip,
- İşini seven ve görevlerini istekle yapan,
- Nezaket ve görgü kurallarını bilen,
- Farklı davranış ve düşünceleri anlayış ile karşılamasını bilen kişilerden oluşması gerekir⁴³.

⁴¹ İsmail Talınlı., **Turizm**, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1984, s.154.

⁴² Hasan Olalı., **Turizm İşletme Yönetimi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İkt. ve İdr. Bil. Fakültesi Resmi Teksir Yayınları, No:69, İzmir, 1983, s.10.

⁴³ İ. Sabit Barutçugil., **a.g.e.**, s.154-155.

Konaklama endüstrisinde başarı, mekanik ve elektronik teknoloji ile değil, gelişmiş bir psiko-sosyal kültürel yapı içinde, üretim ile satışı insanlara iyi hizmet sunarak arttıracak nitelikte bir iş gücüne sahip olmakla mümkündür. Kuşkusuz, bir insanın diğer bir insana hizmet etmesini sağlamak başarılması güç bir iştir. Fakat, konaklama sektöründeki işletmelerin başarılı olmalarının tek yolu verilecek hizmetin kalitesinin yüksekliğidir⁴⁴. Buna bağlı olarak hizmetin kalitesinin yüksekliğinde konaklama personelinin iyi müşteri ilişkilerine sahip olması da önem taşımaktadır.

3. Yönetim Faaliyetleri Uyumlu Bir Biçimde Düzenler

Hizmet işletmesi özelliği arz eden konaklama işletmelerinde başarı bireysel çabayla değil, grup olarak bireylerin çalışması ile gerçekleşir⁴⁵. Konaklama işletmelerinin karmaşık ve birbirine bağlı hizmetler yapısına sahip olmaları, iyi bir yönetici tarafından faaliyetlerinin düzenlenmesini gerektirir⁴⁶.

Örneğin, bir konaklama işletmesinde servis personeli yemeği pişirmediği halde, balığın taze, etin iyi pişmiş olduğunu müşteriye anlatmak durumunda kalır. Aynı şekilde ön büro odayı satar, temizleyen departman o olmadığı halde odanın ya da yatağın temiz olduğunu müşteriye garanti eder. Eğer departmanlar arası faaliyetler uyumlaştırılmaz ve bir ekip çalışması yaratılmaz ise, konaklama işletmesi başarısız olur⁴⁷.

Konaklama işletmelerinde işbirliği içerisinde bulunan bireylerin faaliyetlerinin uyumlulaştırılabilmesi için, her bireyin neyi, ne zaman ve nasıl

⁴⁴ Cemil Boyacı., "Konaklama İşletmelerinde Personel Sorunları", 1986 Türk Turizminin Değerlendirilmesi 1987'den Beklentiler Sempozyumu, 19-20 Mart 1987, Ticaret Odası, Aydın.

⁴⁵ Fermani Maviş., a.g.e., s.30.

⁴⁶ Ahmet Aktaş., a.g.e., s.75.

⁴⁷ Günaç Gürkaynak., a.g.e., s.54.

yapması gerektiğini çok iyi bilmesi gerekir. Bu ise, yönetimin kuracağı etkin bir iletişim ile mümkündür⁴⁸.

4. Yönetim Aktif Bir Faaliyettir

İşletmelerde para, insan ve malzeme girdileri ile mal ya da hizmet olarak çıktılar elde edilmektedir. Bu girdi ve çıktılar arasında kaynaklar artı değer yaratmak için değişime uğrarlar. Kar adı verilen bu artı değer işletmenin devamlılığını sağlar. İşletmenin başarı ya da başarısızlığı kaynaklarını ne ölçüde elde ettiği ve kullandığına bağlıdır. İşletmenin başarısında sürekli olarak değişen çevresi de etkilidir. İşletme yönetimi, işletmenin yaşaması ve başarılı olmasını istiyorsa, kaynaklarını, çevre değişimlerini ve değişimlerin yarattığı etkileri de bilmek zorundadır. Her tür işletmede olduğu gibi konaklama işletmelerini de toplumsal olaylardan ayrı düşünmek mümkün değildir. Bu nedenle yönetimin aldığı her kararın, içinde bulunduğu sosyal çevre ile doğrudan ilişkili olması, onu daima aktif hale getirir⁴⁹.

1.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İLETİŞİM

İletişim, örgütlerde işlerin yerine getirilmesinde, amaçlara ulaşmada, işgörenlerin işle ilgili davranışlarında değişiklik yaratmada, çalışma ilişkilerinin geliştirilmesinde ve müşterilerin istek ve beklentilerinin giderilmesinde önem kazanan bir olgudur⁵⁰.

İşletme yönetiminde iletişim sistemine ihtiyaç duyulmayan hiç bir iş yoktur ve örgüt gelişip büyüdükçe, iletişim sistemleri de daha karmaşık bir sorun haline gelir. Endüstriyel işletmelerden ayrı olarak, konaklama işletmelerinde iletişim ayrı bir önem ve özellik taşır. Çünkü konaklama

⁴⁸ Ahmet Aktaş., a.g.e., s.75.

⁴⁹ Ahmet Aktaş., a.g.e., s.75.

⁵⁰ Alpay Ataol., "İletişim ve Yönetici", Tarışbank Yönetim ve Organizasyon Eğitim Semineri, 18-20 Ekim 1993, İzmir.

işletmeleri genelde hizmet üretirler ve pazarlarlar. Bu işlevlerde başarı insan unsuruna bağlıdır. İnsan unsurunun başarılı olması ise, inisiyatif sahibi ve tatmin edilmiş olmasına bağlıdır⁵¹.

Konaklama işletmelerinin etkili bir şekilde işleyişi büyük ölçüde örgüt içerisinde uygulanan iletişim sürecine bağlıdır. Özellikle yöneticilerin işletme ile ilgili olarak belirli amaçlarını gerçekleştirmek için kullandıkları yöntemler iletişim sürecini dolayısı ile işletmenin işleyişini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda, gelişen ve değişen bir dünya içinde yaşayan konaklama işletmelerindeki yöneticiler rekabet ortamı içinde daha kısa sürede daha çok bilgiyi zamanında ve gerekli yerlere iletmeleri için çaba harcamak zorundadırlar.

Bir başka anlatımla rekabete dayalı bir pazarda, etkin hizmet çoğu zaman etkin iletişim ile eş anlamlı algılanır. Konaklama yöneticileri yalnızca mesajlarını açık ve anlaşılır biçimde oluşturmakla kalmayıp, hem müşterileri hem de personeli ile olan ilişkilerinde pozitif görünümler geliştirmek zorundadır. Yönlendirmek ve yönetmek, genellikle iletişimsel etkinlikler yolu ile başarılabilmektedir⁵².

Konaklama işletmelerinde müşteriye daha iyi hizmet vermek ve müşteri doyumunu sağlamak konusundaki yol gösterici sinyalleri, yöneticiler ve işgörenler daha çok müşterilerden gelen iletişim vasıtası ile alırlar⁵³.

Sonuç olarak, konaklama işletmesini canlı bir yapı olarak gözönüne aldığımızda, iletişim sürecini de bu yapıda yer alan birimler arasındaki

⁵¹ Cemil Boyacı., "Turizm İşletmelerinde Güdüleme Aracı Olarak Haberleşme", **Turizm Yıllığı 1986**, Turizm Bankası A.Ş., Rekmay Ltd.Şti., Ocak 1988, Ankara, s.38-42.

⁵² Judi Brownell., "Hospitality Managers' Cominication Practices", **Int.J.Hospitality Management**, Vol.11, No.2, Pergoman Press Ltd., s.111-128.

⁵³ Robert A.Brymer., "Employee Empowerment: A Guest-Driven Leadership Strategy", **The Cornell Hotel and Motel AdministrationQuarterly**, Vol.32., No.1, May 1991, s.58-62.

1.2.1. İletişim Kavramı ve Yönetim Düşüncesinin Gelişiminde İletişim

Her işletmenin etkin işleminde esas olan iletişim⁵⁴, Latince "communis" sözcüğünden türetilmiş bir kavramdır⁵⁵. Dilimizde de iletişim (bildirişim, iletışim), "communis" sözcüğünden türetilmiş olan "communication" kavramının karşılığı olarak kullanılmaktadır. İletişim, ortak göstergelerle anlatımların ortaklaştırılması sürecini ifade etmekle⁵⁶ birlikte çok çeşitli tanımları da yapılmıştır.

Massie'ye göre iletişim, sistemin parçalarını birbirine bağlayarak, bağlantı işlemini yerine getiren bir süreç⁵⁷ iken, Hicks'e göre, örgütlenmiş faaliyetlerin bir gereği ve diğer fonksiyonların türetildiği bir süreçtir⁵⁸.

Bir başka tanıma göre iletişim "göndericiden alıcıya; gerek gönderici gerekse alıcı tarafından anlaşılır bir şekilde bilginin aktarılması" olarak⁵⁹ tanımlanmaktadır.

Günümüz işletmelerinde yöneticinin en önemli problemi olan⁶⁰ ve en önemli konuları arasında yer alan iletişimin, işletmeler açısından emir, yönerge ve her türlü bilgilerin, o işletmede işgörenler arasında akımı şeklinde tanımlanması da mümkündür.

⁵⁴ Julia G.Crystler, Richard V.Farace., **Effective Communication in Hotel Sales and Marketing: A Workbook**, The Foundation of the Hotel Sales and Marketing Association International, Washington, 1987, s.1.

⁵⁵ Wilburg Schramm., "How Communication Works", **Dimensions of Communication**, Ed:Lee Richardson, Appleto-Century-Croffs, Editinal Devision, Meredith Cooperation, New York, 1955, s.3.

⁵⁶ İsmail Türkmen., **Etken İletişim Modeli(Yöneticiler İçin)**, Milli Prodiktivite Merkezi Yayınları:480, Ankara, 1992, s.1

⁵⁷ Joseph L.Massie., **İşletme Yönetimi**, Çev:Şan Özalp, Hikmet Seçim, Kazım Dizdaroğlu v.d., Bayteş Yayıncılık A.Ş., Eskişehir, 1983, s.92.

⁵⁸ Herbert G.Hicks., **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çev: Osman Tekok v.d., Turhan Kitapevi, 1979, s.445.

⁵⁹ Harold Koontz, Heinz Weihrich., **Essentials of Management**, 5.Ed., Mc Graw Hill Book Co., Singapore, 1990, s.365.

⁶⁰ Osman Telimen., **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İ.İ.T.İ.A. Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No:292-519, Sermet Matbaası, İstanbul, 1978. s.111.

Bir başka deyişle iletişim, işletmenin düzenli bir şekilde işleyişini sağlamak ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere, gerek işletmeyi oluşturan türlü bölümler arasında, gerekse işletme ile dış çevre arasında girilen sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişidir. İşletme ile ilgili iletişim, her işletmenin çeşitli bölüm ve öğelerini birbirine bağlayan temel alt sistemlerden biridir⁶¹.

Bütün bu tanımlardan başka, işletmelerde iletişimi dar ve geniş anlamda olmak üzere ikiye ayırıp inceleyebiliriz.

Dar anlamda iletişim, örgütsel bölümlerde ve bölümler içinde gruplar arasında, ya da bireyler arasında oluşan iletişimdir. Bu süreç, üyeler arasında kurulan sosyal ilişkiler şeklinde ortaya çıkabilir. Geniş anlamda iletişim iki açıdan incelenebilir:

1. Haberleri kullanacak olan bireylerin arasında haberlerin en iyi şekilde dağıtılmasını sağlayacak şekilde örgütlenmek.
2. Uygulama ya da eyleme ait bilgileri gruplandırmak, çeşitli varsayımları değerlendirmek, bunlar arasında seçim yaparak bir karara ulaşmak ve bu kararı uygulayıcılara aktarmak⁶².

Yukarıda ele alınan tüm tanımlar bir konaklama işletmesi açısından da kullanılabilir. Bunun yanı sıra konaklama işletmelerinde iletişimi iki şekilde incelemek mümkündür.

⁶¹ Sinan Ertan., "İşletmelerde İletişim (Haberleşme), Eskişehir İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Dergisi, Cilt XIII, Sayı:2, Haziran 1977, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Basımevi, s.64.

⁶² Bintuğ Aytek., İşletme Yönetimi, Ankara, 1986, s.85.

1. Konaklama işletmesi dışındaki iletişim
2. Konaklama işletmesi içindeki iletişim

Konaklama işletmesi dışındaki iletişim çevre ile olduğu kadar, mevcut ve potansiyel müşterilerle kendi arasındaki iletişim akışını geliştirdiği ve düzenli bir iletişim sistemi kurup işletebildiği ölçüde başarılı olur. Konaklama işletmesi içindeki iletişim, örgütsel amaçlara ulaşmada otel yöneticileri ile otelin diğer birimleri arasındaki iletişim faaliyetleridir⁶³.

Bütün bu açıklamalardan sonra yönetim düşüncesinin gelişiminde iletişim konusunu ele almak iletişim kavramına daha da açıklık getirecektir.

Klasik örgüt kuramcıları, incelemelerini biçimsel örgüt yapısı üzerinde sürdürürken, iletişim sistemine ve bu yapı içerisinde bireysel ilişkilere gereken önemi verdikleri söylenemez. Daha çok örgütsel düzenin sağlanması için basamaksal yapı içinde yasal ilişkilerin kurulmasına önem verilmiş, işgörenin sosyal ve psikolojik yönlerinin incelenmesine ve üretime katkısına yer verilmemiştir.

Örneğin, Taylor'a göre birey, "kendisine verilen işin teknik organizasyonu ve fiziksel kapasitesinin sınırları içinde ekonomik güdülere göre çalışan pasif bir varlıktır"⁶⁴. Bireyi amaç olarak görmekten çok, bir araç olarak ele alan bu görüş, iletişimi biçimsel sınırlar içinde değerlendirirken, bir gerçek olan doğal ilişkilerin varlığını bir kenara itmektedir. Oysa her işletmede, yöneticiler veya diğer işgörenlerin oluşturduğu sosyal gruplar ya da sosyologların tanımladığı "informal organizasyon" mevcuttur⁶⁵. Özellikle bu tür

⁶³ Fermani Maviş., **Otel İşletmeciliği: İlke ve Kavramlar**, Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksekokulu, Birlik Matbaası, Eskişehir, 1992, s.96.

⁶⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu., a.g.e., s.13'den David Silverman, **La theorie des organizations**, traduit par Claude Lingagne, Dunod, Paris, 1970, s.153.

⁶⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu., a.g.e., s.13'den William H.Newman, **L'art de gestion, les techniques d'organizations et de direction**, traduit par M.Barbier et E.Edouard,Dunod, Paris, 1971, s.383.

ilişkilerin oluşturduğu doğal iletişim olgusu ve olumsuz etkileri klasiklerin gözlerinden kaçırmıştır⁶⁶,

Klasiklerin bu eğilimi ile, sosyal sistem ekolünün “büyük babası” C.I.Barnard’ın görüşleri karşılaştırıldığında, iletişimin giderek daha büyük bir önem kazandığı görülür. Barnard, iletişimi temel şekillendirici güç olarak görmüştür; iletişim, amaçları ve insanları ortak bir sistemde birleştirir, basit örgütlenmelerin sınırlarını, büyük karmaşık yapıların biçimlerini belirlemeye yardımcı olur ve uyulacak biçimsel otoritenin kapsamını belirler. Barnard’ın görüşüne göre, iletişimin alıcı tarafından açıkça kabullenilmemesi mesajın gücünü olumsuz yönde etkiler⁶⁷.

İnsan İlişkileri Ekolün’de iletişim olgusunun daha ayrıntılı olarak ele alındığı görülmektedir. Özellikle iletişim engelleri bu ekolün ilgi alanını oluşturur. Bireyin deneyimleri, değer ve inançları nedeni ile farklı mesajlara farklı anlamlar yüklenebilir. Ortamın ve bireyin fiziksel-sosyal özelliklerinden dolayı mesajın alınması ve değerlendirilmesinde güçlükler çıkabilir. Bu engellerin aşılması için önerilen pek çok teknikten, en yaygın kabul göreni yönetici duyarlılığını arttırmaktır.

Daha sonraki çalışmalarda Simon iletişim ve örgüt arasındaki karmaşık ilişkilere değinmiştir. Simon’a göre iletişim, sadece programlanarak değil, aynı zamanda sınıflandırma, sembol ve teknik terimlerin kullanılmasıyla da yeterli bir duruma getirilebilir. Bir amaç için kullanılan bir kanalın, bir başka amaç için kullanılacak kanala da yol açması nedeniyle, iletişim kendi kanallarını kendi

⁶⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu., a.g.e., s13.

⁶⁷ Ali Türen., “Bir Endüstri İşletmesinde İletişim Olgusunun Sosyal-Psikolojik Açıdan İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümü, İzmir, 1983, s.48’den J.A.C.Brown, *The Social Psychology of Industry*, Middlesex, Penguin Books, 1980,s.225.

açmaktadır. Ayrıca iletişim bir örgütün en hızlı çözömlenmesi gereken sorunlarını belirlemede de yardımcı olacaktır⁶⁸.

Modern örgüt kuramının getirdiğı sistem yaklaşımı ile örgüt, içinde bulunduğı çevrenin bir parçası olarak görölmüş ve örgötsel iletişim; örgüt dışı iletişim boyutunu kazanmıştır. Yeni getirilen durumsal yaklaşım ile birlikte; örgötsel iletişim, örgöte özgü nitelikleri olabileceğı ve bu niteliklerin örgütün yapısına göre değışik görönmeler göstereceğı ortaya çıkmıştır⁶⁹.

Mükemmeliyetçi yaklaşımda ise, yazarlar başarılı şirketlerde süratli, samimi ve çok yönlü iletişime özel önem verildiğini ileri sürmüşlerdir. Kolaylıkla erişilebilen, hatta sık sık fabrika, satış yeri gibi uygulama noktalarını ziyaret eden yöneticiler iletişimin seri akışını sağlayarak, olaylardan ve ayrıntılardan süratle haberdar olmaktadır. Ayrıca kendilerinde toplanan bilgiyi de ilgili kişilere etkin bir şekilde kanallize etmektedirler. Sık sık yapılan komite toplantıları, yazılı notlar, tele konferanslar bu akış için kullanılan araçlar arasındadır.

Bilgi akışı sadece aşağıdan yukarı değildir. Başarılı firmalar akışın çok yönlü olmasına özen gösterip, aynı düzeydeki yöneticilerin de sık sık bilgi alış verişini teşvik etmektedirler. Satış toplantıları, proje grupları, hatta hafta sonu piknikleri vb. diğer sosyal etkinlikleri bu iletişimi sağlamak için kullanmaktadır.

Mükemmelliyetçi yaklaşımda başarılı şirketlerin bir başka özelliğı müşterilerine verdikleri önemdir⁷⁰. Bu şirketler hizmet ettikleri insanlardan çok

⁶⁸ Ali Tören., a.g.e., s.49-51'den, E.P.Learned, A.T.Sprpat., **Organization Theory and Policy Homewood**, Richard D.Irwin Inc., Illionois, 1966, s.79-81.

⁶⁹ Nihat Karakoç., "Örgütteki İletişim Zayıflığının Belirtileri", **Kurgu**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakötesi İletişim Bilimleri Dergisi, Haziran 1990, Sayı:8, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, s.183.

⁷⁰ Cem M.Kozlu., **Kurumsal Kültür(Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü)**, 2.B., Defne Yayıncılık ve Tanıtım Ltd.Şti., 1988, İstanbul, s.33-35.

şey öğrenmektedirler. Başka şirketlerin ulaşamadığı düzeyde kalite, hizmet ve güvenilirlik sunmaktadırlar. Ayrıca bu özellikler geçici değildir, süreklilik göstermektedir⁷¹. Bütün bunlar müşterilerin çok güçlü bağlılığını sağlamakta ve uzun dönemde istikrarlı satış ve gelir artışını yaratmaktadır⁷².

Japon modeli olan Z Teorisi insanların birlikte daha üretken çalışmaları için nasıl yönetilmeleri gerektiğinin yollarını göstermektedir. Z Teorisinden alınacak ilk ders güvendir. Çok garip görünse de verimlilik ve güven el ele yürümektedir. Z Teorisinin ileri sürdüğü bir başka ders de düşünceli ve zeki olma yeteneğidir. Kişilerarasındaki ilişkiler daima karmaşık ve değişkendir. İşçilerini yakından tanıyan bir usta başı, onların kişiliklerini belirleyerek kimin kiminle iyi çalıştığını bileceğinden ekipleri azami verimliliği sağlayacak şekilde kurabilir⁷³. Z Teorisinde kişilerarası ilişkiler büyük önem taşır. Bu teoriye göre yetenekli bir önder konuşmaktan çok dinler. Asıl önemli olan gruptaki ilişkiyi uzaktan gözleme ve ne zaman araya gireceğini kestirebilme becerisidir⁷⁴.

Son elli yıl içinde bir çok işletme, etkin ve sağlıklı işleyen bir iletişim sistemi kurmak için bir yığın iyileştirici önlemler ve yeni yöntemler önermiş ya da uygulamaya koymuşlardır. Özellikle endüstriyel psikoloji dalında çalışanlar, bireylerin kişiliklerini, tutum ve davranışlarını, başkaları ile ilişkilerini incelerken, karşılaşılan sorunların çözümünde işgörenlerin karşılanması, grup toplantı ve tartışmalarının düzenlenmesi, dikey ve yatay ilişkilerin geliştirilmesi gibi iletişim tekniklerinden geniş ölçüde yararlanmaktadırlar⁷⁵.

⁷¹ Thomas J.Peters, Robert H.Waterman., **Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış**, Çev:Selami Sorgut, Altın Kitaplar Matbaası, İstanbul, 1987, s.46.

⁷² Cem Kozlu, **a.g.e.**, s.35.

⁷³ William Ouch., **Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?**, Çev: Yakut Güneri, Kesim Ajans, İlgı Yayıncılık Ltd.Şti., 1987, İstanbul, s.9-11.

⁷⁴ William Ouch. , **a.g.e.**, s.92-93.

⁷⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu., **a.g.e.**, s.15.

1.2.2. Konaklama İşletmelerinde İletişim Süreci ve Temel Öğeleri

İletişim bir süreci kapsar. Süreç, zaman içinde sürekli değişen bir olgu ya da süregelen bir durumdur⁷⁶. İletişim de iki ya da daha çok kişi arasındaki etkileşim süreci olduğuna göre, iletişim süreci de işlevsel olan her işletme için tamamlayıcı, bütünleştirici bir araçtır⁷⁷.

İletişim süreci, simge, sözcük, resim, rakam, grafik gibi araçların kullanılması ile bilgi, düşünce, duygu, tecrübe v.b.'nin naklidir ve iletişim ağı ile gerçekleşir. Haberleşme ağı, bir iletişim sistemi içinde örgüt içi ya da dışı bilgi toplayan, derleyen, nakleden, uygulayan ve gerekirse bilgiyi isteklere ayarlayan belli bir birey ya da grup takımı olarak tanımlanır⁷⁸. Konaklama işletmeleri açısından iletişim süreci, başarılı bir yönetim için gerekli olan tek şart olmaktan ziyade, bir yöneticinin faaliyete geçmek için kullandığı süreçtir. Aynı zamanda otel bölümleri arasındaki ilişkiyi geliştiren ve yapılan iş ile bu işten faydalanan insanlar arasında da ilişki kuran bir fonksiyondur⁷⁹.

Şekil 1'de basit bir biçimde gösterilen iletişim süreci modeli, seçilmiş belli bir kanal üzerinden, bir haberin göndericiden aktarılmasını göstermektedir. Bu şekil üzerinde yer alan iletişim sürecinin temel öğelerini inceleyelim.

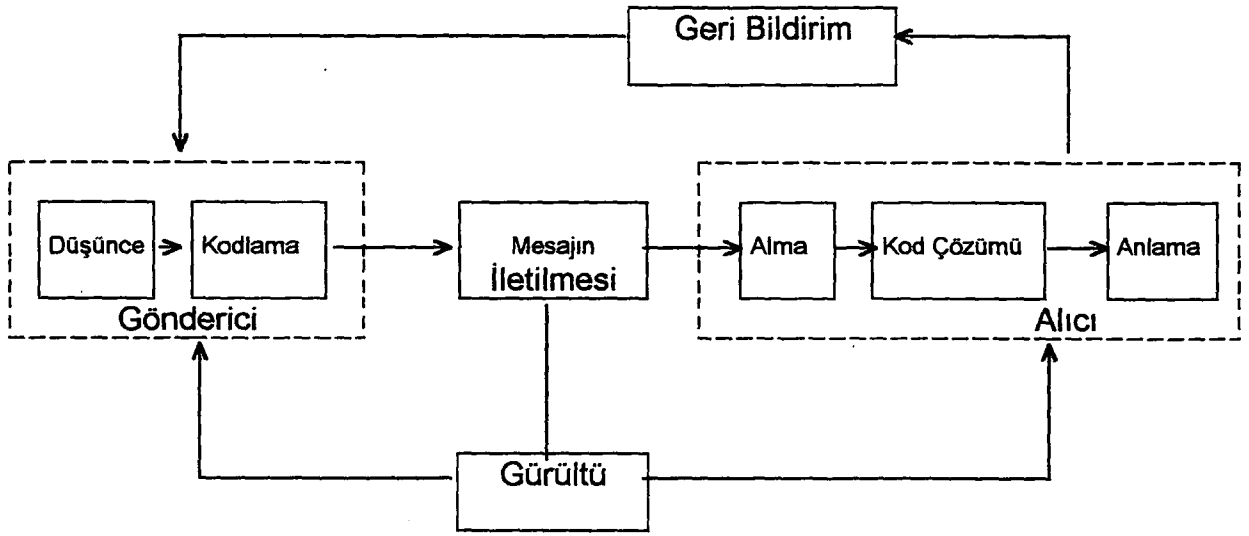
⁷⁶ Mehmet Kesim., **Kablolu Televizyon ve Uyduların İletişim Teknolojisi Açısından Toplumsal İletişimdeki Boyutu**, Anadolu Üniv. Yayınları No: 262, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:124, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1988, s.262.

⁷⁷ Justin G.Longenecker, Charles D.Pringle., **Management**, 5 Ed., Charles E.Merrill Publishing Co., A.Bell & Howell Company, Columbus, Ohio, 1981, s.322-323.

⁷⁸ Şehim Mahmud., "İşletmelerde Haberleşme Düzeni", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sos. Bil. Ens., İzmir, 1978, s.16.

⁷⁹ Fermani Maviş., **Otel İşletmeciliği: İlke ve Kavramlar**, s.96-97.

Şekil 1: Bir iletişim Süreci Modeli



Kaynak: Harold Koontzi, Heinz Weihrichi, **Essentials of Management**, 5.Ed., Mc Graw-Hill Book Co., Singapore, 1990, s.368.

1. Göndermek: Bir fikrini, düşüncesini, gereksinimini iletmek isteyen kişiye gönderici denir⁸⁰. Çünkü, gönderici beklediği bir davranışı gerçekleştirmeleri için alıcılara mesajı iletecek olandır. Bu nedenle iletişim, göndericinin belirli bir fikir ya da isteğinin gerçekleşmesini sağlamak için, isteğini kodlayarak mesaj haline getirip göndermesi ile ortaya çıkacaktır. Modelde görüldüğü gibi, gönderici bölümü düşünce ve kodlama olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır⁸¹.

2. Aktarmak : Mesajın kodlanmış olarak gönderilmesi işlemi⁸² ya da gönderici ile alıcı arasındaki bağ⁸³ kanal olarak tanımlanır. Haber, göndericiyi

⁸⁰ İler Akat., **İşletme Yönetimi**, Üçel Yayıncılık-Dağıtımcılık, İzmir, 1984, s.164.

⁸¹ Gülay Budak., "Örgütsel ve Yönetimsel Etkinlikte İletişimin Rolü", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1986, s.31'den, İlhan Erdoğan, "Sosyal Etkileşim Aracı Olarak Haberleşme", **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayın No:3077, İstanbul, 1983, s.279-280.

⁸² Keith Davis., **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**, Çev:kemal Tosun v.d., 3.B., İşletme Fakültesi Yayın No:199, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:58, Yön Ajans, İstanbul, 1988, s.505.

⁸³ Herbert Hicks., a.g.e., s.442.

alıcıya bağlayan bir kanal üzerinden aktarılır. Aktarma yazılı ya da sözlü olabilir⁸⁴. Kanal, ayrıca kaynaktan bilgi taşınması anlamına da gelmektedir⁸⁵.

3.Almak: Alıcı bir haberi almak için hazır durumda bulunmalıdır. Ancak bu şekilde göndericinin şifresini çözebilir. İyi dinleyici olmak ve konuya yoğunlaşmak iletişimin algılanmasını kolaylaştırır.

4.Gürültüler: Ne yazık ki iletişimde gönderici, aktarıcı ve alıcı çeşitli engeller ile karşılaşır. Örneğin; Bir usta başının genel müdüre ulaşmak üzere sekretere bıraktığı notun eksik veya yanlış aktarılması. İletişimde engeller çok fazladır. Ne var ki önemli olan bu engellere, gürültü ve parazitlere karşın etkili iletişimi kurabilmektir⁸⁶.

5.Geri Bildirim: Bir alıcı mesajın kodlarını çözdükten ve yorumladıktan sonra, bir kaynak durumuna dönüşür⁸⁷. Diğer bir deyişle, almış olduğu mesajı cevaplandırmak üzere gönderici olarak bir mesaj hazırlayıp bunu bir kanal vasıtasıyla eski göndericiye iletir. Buna iletişim mekanizmasında geri bildirim denir⁸⁸. Geri bildirim iletişim sürecinin son aşamasıdır ve mesajın alınıp alınmadığını kontrol etmede kullanılır.

Bir konaklama işletmesi yöneticisi iletişimin başarısını sağlamak için sık sık mesajın doğru anlaşılmasını sağlayıcı uygulamalara başvurmalıdır. Örneğin; "beni anladın mı?" ya da "neleri yapmanı istediğimi anladın mı?" gibi basit sorular sorabilir.

⁸⁴ H. Koontz and Heinz Wehrich., a.g.e., s.376.

⁸⁵ Ken G.Smith, Curtis M.Grimm., "A Communication - Information Model of Competitive Response Timing", *Journal of Management*, Vol.17., No.1, March, 1991, s.13'den D.Katz, R.L.Kahn, *Social Pshcology of Organizations*, 2.Ed., New York, John Wiley & Sons, 1978.

⁸⁶ H. Koontz and Heinz Wehrich., a.g.e., s.369.

⁸⁷ İler Akat, Nurel Üner., *İşletme Yönetimi*, İstiklal Matbaası, Aydın Yayınevi, İzmir, 1987, s.157.

⁸⁸ Erol Eren., *Yönetim Psikolojisi*, 3.B., İşletme Fakültesi Aylık No:209, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:105, Yön Ajans, İstanbul, 1989, s.282-283.

Eğer alınan yanıtlardan memnun değil ise "kuşkulu bir baş sallama" ya da "evet" sözü alıcı konumundaki kişiyi biraz daha sıkıştırabilir ve anlamadığı noktaların neler olduğunu sorabilir ya da gerçekten doğru anlayıp anlamadığını kontrol etmek için verilen mesaj doğrultusunda bir uygulama yapmasını isteyebilir⁸⁹.

Şekil 1'de de yer alan iletişim modeli ve iletişim öğeleri genel olarak tüm işletmelerde görülür. Bu tür bir model veya modele ait iletişim öğeleri bir konaklama işletmesinin etkili ve verimli çalışması açısından önem taşımaktadır.

Konaklama işletmelerinde iyi bir iletişim modelinin kurulmasını ve işlemlerini sağlamada üst, orta ve alt kademe yöneticilerine önemli sorumluluklar düşmektedir.

Burada unutulmaması gereken nokta orta basamakta yer alan yönetici kadrolara daha büyük sorumluluklar düştüğüdür. Bu tür yöneticiler gelen mesajların özünden bir şey yitirmeksizin ve alıcıların anlayacağı şekilde açık ve anlaşılır bir duruma dönüşümünü sağlarken, aşağıdan yukarıya doğru giden mesajları da içeriğini değiştirmeden ve herhangi bir ekleme ya da çıkarma yapmaksızın üst basamaklara iletmelidir. Böylesine kilit noktada bulunan ara basamak yöneticilerinin iletişim anlayış ve sorumluluklarının önemi ortaya çıkmaktadır⁹⁰.

Konaklama işletmelerindeki yöneticilerin iletişim sorumlulukları mesajın en etkili yoldan nasıl iletileceği konusunu kapsamaktadır. Bu da iletişim yapısının özelliklerini ya da boyutlarını incelemeyi gerektirir.

⁸⁹ Ken Gale, Peter Odgers., **Hotel and Catering Supervision**, Pitman Publishing, Macdonald & Evans Ltd, Hong Kong, 1984, s.

⁹⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu., **Çalışma Psikolojisi**, 2.B., Uludağ Üniversitesi Yayın No:3-042-0116, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1984, s.134.

1.2.3. Konaklama İşletmelerinde İletişim Yapısının Özellikleri

1.2.3.1. Konaklama İşletmelerinde İletişimin Tek Yönlü ve Çift Yönlü İşlevi

Konaklama işletmelerinde iletişimin yönü, kişiler arasında aktarılacak istenen bilginin gidiş yönünü belirlemektedir. İletişim süreci, mesajın tek yönlü ya da çift yönlü gönderilme durumuna bağlı olarak iki açıdan incelenebilir.

1.2.3.1.1. Tek Yönlü İletişim

İletişim sürecinin tek yönlü işleyişi, "bir gönderici - bir alıcı" ya da "bir gönderici - çok alıcı" şeklinde olabilir. Herhangi bir konumda bilgi ya da emir verildiğinde tek yönlü iletişim süreci gerçekleşir. Bu süreç ters yönde de işleyebilir. Örneğin, sadece yönetilenlerden yöneticiye dönük olarak bir takım mesajların iletilmesi gibi. Ancak her ikisinde de amaç, yalnızca mesajı iletmektir. Alıcı, göndericinin gönderdiği mesajı pasif bir şekilde almaktadır.

Bu durumda mesajın iletilmesinden doğacak sonuçların anında değerlendirme ve kontrolü söz konusu olmamaktadır. Ayrıca tek yönlü iletişim işleyişi ile, iletişimde amaç olarak güdülen "anlaşma"nın sağlanması güç olmaktadır. Ancak, tek yönlü iletişim bu sakıncalarının yanısıra birtakım avantajlara da sahiptir. Örneğin, uygulaması hızlı olduğundan, zaman tasarrufu sağlar, çift yönlü iletişimde kırtasiyeciliğin fazla olmasından kaynaklanan iletişim giderleri azalır⁹¹.

⁹¹ Zeyyat Sabuncuoğlu., Çalışma Psikolojisi, s.115.

1.2.3.1.2. Çift Yönlü İletişim

İletişim boyunca kaynak ve hedef sürekli olarak yer değiştirerek⁹², her iki tarafta etkin rol oynuyorsa⁹³ çift yönlü iletişimden bahsedilebilir. Çift yönlü iletişimde kanallar her iki yönde de kullanılır. Öneriler ve sorular ileri geri yöneltilir.

Çift yönlü iletişim tek yönlü iletişimden daha yavaş olabilir, ancak daha doğrudur. Çift yönlü iletişimde göndericiler daha endişeli olabilirler, ya da kendilerini saldırıya hedef olarak görebilirler. Çünkü, alıcılar duygularını iletebilmektedir. Aynı zamanda, alıcılar yargılarının doğru olup olmadığı hakkında bir fikir sahibi olduklarından, kendilerine daha güvenlidirler. Çift yönlü iletişim daha düzensiz ve daha az etkin gibi görünürse de, daha iyi sonuç vermektedir⁹⁴.

Konaklama işletmeleri açısından, her ne kadar çift yönlü iletişim türünün daha uygun olduğunu söylemek olası ise de, her durum ve koşulda bu tür iletişimin uygulanabilir olduğunu ileri sürmek doğru olmayabilir. Çünkü, konaklama işletmesinde hizmet esnasında "zaman" çok önemli ise ve mesaj hemen iletilmek isteniyorsa, tek yönlü iletişim yolu seçilebilir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde farklı durum ve koşullarda tek yönlü ve çift yönlü iletişimin etkin olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

⁹² Bülent Himmetoğlu., **Personel Yönetimi: Temel İlkeler ve İşlevler**, Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Resmi Teksir Yayınları, İzmir, 1979, s.103.

⁹³ Bülent Himmetoğlu., **Yönetim Psikolojisi**, Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Resmi Teksir Yayınları, İzmir, 1979, s.64.

⁹⁴ Blair J.Kolasa., **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Çev:Kemal Tosun v.d., İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No:42, Davranış Bilimleri Enstitüsü Yayın No:1, Fatih Kitapevi, İstanbul, 1979, s.523-524.

1.2.3.2. Konaklama İşletmelerinde İletişim Yöntem ve Araçları

Konaklama işletmelerinin örgütsel yapısına işlerlik kazandırabilmek için seçilecek iletişim yöntem ve araçlarının anlaşılır, hızlı, örgüt yapısına uygun, bilgi akışını kolaylaştırıcı olması kaçınılmazdır. Ayrıca iletişim araçları yere ve zamana uygun olarak seçilmelidir.

Konaklama işletmelerinde iletişim sözlü, sözsüz, yazılı iletişim yöntemlerini de içeren çok çeşitli türlere ayrılır⁹⁵. Bu bağlamda işletmelerdeki etkin bir iletişim sözlü ve yazılı iletişim becerilerinden her ikisine de ihtiyaç duyar⁹⁶. Konaklama işletmelerinde ayrıca görsel - işitsel iletişim yöntem ve araçları da kullanılabilir.

1.2.3.2.1. Sözsüz İletişim Yöntem ve Araçları

Beden dili olarak da açıklanan bu iletişim biçimi, kişinin duruşu, oturuşu, çevresindekileri karşılayış ve "mekanı kullanma" biçimleri ve giyim tarzı ile açığa çıkar. Beden dili, insanların ilk anlaşma aracı ve ilk dili olmuştur⁹⁷. Sözsüz iletişimin konuşma dilinden daha etkili olduğunu vurgulayan Amerikalı psikolog Kare Anderson, vücut dilini kullanma becerisinin insanın mesleki başarısında önemli rol oynadığını vurgulamaktadır⁹⁸.

Günlük ilişkilerde olduğu gibi işletmelerde de bir takım mesajlar yazı ve söz kullanılmaksızın iletilir. Örneğin, bir el, kol, baş parmak, ışık ya da herhangi bir işaret, mesajın iletilmesi ya da kabulü için yeterli ve geçerli olabilir. Bir yönetici astına kızdığını belirtmek için asık bir surat ya da beğenisini iletmek için küçük bir tebessüm gösterebilir. Bazen bir jest ya da mimik, sözlü ya da

⁹⁵ Karen Eich Drummond., **Human Resource Management For Hospitality Industry**, Van Nostrand Reinhold, International Company Limited, New York 1980, s.

⁹⁶ Gray T.Hunt., **Communication Skills in the Organization**, Pretice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1980, s.

⁹⁷ Alpay Ataol., "İletişim ve Yönetici", s.6.

⁹⁸ "Vücudun Diline Kulak Verin" **Hürriyet Gazetesi**, 9 Mayıs 1993, s.13.

yazılı araçlardan daha etkili olur. Ancak, değişik anlama ve yoruma yol açması halinde mesajın amacı kaybolabilir⁹⁹. Sözsüz iletişim yöntem ve araçları bir konaklama işletmesi yöneticisinin, yönetilene karşı bazen farkında olmaksızın kullandığı söylenebilir.

Bir yöneticinin astın önerisi ya da isteğini reddetmesinin altında yatan neden çoğu kez, düşüncenin kendisi değil söyleniş biçimidir. Görüşme sırasında astın kolunu kaldırması, kaşını çatması, ses tonunu yükseltmesi, içini çekmesi, yakasının açık olması, kravatı olmaması, bacak bacak üstüne atması gibi davranışlar düşüncenin reddedilmesine neden olabilir. Yöneticiler, sözlü iletişimde olduğu gibi, sözsüz iletişime de tepki gösterirler. Örneğin, konuşurken yöneticinin gözlerine bakmamak samimiyetsizlik izlenimi uyandırır, tokalaşırken eli zayıf tutmak çekingenliği gösterir, yönetici konuşurken dışarıya bakmak ilgisizliği belirtir. Bu nedenle yöneticiler, her iletişimde sözsüz mesajları kontrol etmelidir¹⁰⁰.

Konaklama işletmelerinde yönetici-yönetilen arasında olduğu kadar, müşteri-personel arasında da sözsüz iletişimin önemli olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü, özellikle müşteri ile yüz yüze ilişkide bulunan personelin tavırları, ses tonu, giyimi gibi özellikleri hareketleri müşteride olumlu ya da olumsuz izlenimler yaratır.

1.2.3.2.2. Sözlü İletişim Yöntem ve Araçları

Sözlü iletişim karşılıklı soru cevap fırsatı sağlama açısından, anlaşılmayan noktaların açıklanması ya da konunun tekrar edilmesi bakımından, geriye bildirim yönünden, büyük yararlar sağlayan¹⁰¹ bir

⁹⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu., Örgütlerde İletişim Sistemi", Örgütlerde Davranış, Der: Enver Özkalp, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:116, Fasikül 1, Ünite 1-23, Web Ofset Tesisleri, Eskişehir, 1988, s.172.

¹⁰⁰ Nihat Aytürk., Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri, 2.B., Emel Matbaası Ltd.Şti., Ankara, 1990, s.130.

¹⁰¹ Harold Koontz and Heinz Weihrich., a.g.e., s.374.

yöntemdir. Müşterilerin ya da çalışanların herhangi bir konuda ikna edilmeleri gerektiğinde böyle bir iletişim yararlıdır. Çünkü iletişimin yüz yüze gerçekleşmesi, duygu ve düşüncelerin daha kolay açıklanmasını sağlar.

Bununla birlikte, sözlü iletişim her zaman bir iletişim kolaylığı sağlamaz. Belirli bir amacı olmayan konuşmalar, hazırlık ve uygun olmayan ortamda yapılan toplantılar, belirli bir ana fikri olmayan gereksiz konuşmalar ya da ilgisiz kişilerle yapılan görüşmeler¹⁰² sözlü iletişimin olumsuz yanlarını belirlemektedir.

Konaklama işletmelerinde yöneticiler sözlü iletişime geçmeden önce, gereksinim duydukları planı gözönüne almalıdırlar. Ayrıca karşıdaki dinleyici farklılıklarını da gözardı etmemelidirler. Yönetici konuşmaya değil, düşüncelere tepki göstermeli, objektif olarak dinlemeli, sonuçlara hemen yanıt vermek yerine açık olmayan durumlarda sorular sormalı, yeni bilginin geçişine engel olmamalı, anlayışı sağlamada bilgiyi kullanmalıdır¹⁰³.

Konaklama işletmelerinde sözlü iletişim araçları arasında, konferans ve seminerler, haftalık, aylık ya da yıllık görüşme ve toplantılar sayılabilir.

1.2.3.2.3. Yazılı İletişim Yöntem ve Araçları

İşletmelerde mesajın kalıcı olması isteniyorsa, ayrıca bir kaç basamaktan geçerek iletilecek mesaj söz konusu ise, gönderilecek bilginin gerçek niteliğini ve içeriğini yitirmeksizin iletilmesi için yazılı iletişim araçları kullanılır. Ayrıca işgörenin sorumluluk yüklenmesi, yazılı araçların kullanılmasını gerektirebilir¹⁰⁴. Bunun yanı sıra yazılı iletişim, örgütsel büyüklüğün yol açtığı bir gereksinimdir. Örneğin, büyük otellerde yazılı iletişim bir zorunluluktur¹⁰⁵.

¹⁰² Erdoğan Taşkın., "İşletmelerde Etkin İletişim" Verimlilik Dergisi, MPM Yayın No:119273, Yücel Ofset Matbaası, Cilt. 21, Sayı:3, 1992, s.119.

¹⁰³ Karen Eric Drummond., a.g.e., s.4.

¹⁰⁴ Zeyyat Sabucuoğlu., "Örgütlerde İletişim Sistemi", s.126

¹⁰⁵ S. Medlik., The Business of Hotels, William Heineman Ltd., London, 1987, s.27-28.

Yazılı iletişim, sosyal yanının zayıf olması, kırtasiyeciliğe yol açması nedeni ile ekonomik, hiyerarşik yapıyı izlemesi nedeniyle de zaman kaybına yol açması gibi sakıncalara sahiptir. Ayrıca, mesajı alan kişi, yazılanları anlamakta güçlük çekebilir ve yanlış uygulamalara neden olabilir¹⁰⁶.

Bu nedenle özellikle konaklama işletmelerinde iletişimin başarı ile yürütülmesi için, mesajın mümkün olduğu kadar kısa tutulması ve tamamen açık olduğundan emin olmak gerekir. Ayrıca iletişimin amacının tanımlanması, yazı tarzında olumlu olmak, içeriğini kontrol etmek, imla ya da gramer hatası olmaksızın yapıldığından emin olmak gerekir¹⁰⁷.

Konaklama işletmelerinde yazılı iletişim araçları arasında; not, mektup, ilan tahtası¹⁰⁸ gibi araçlar kullanılmakla birlikte, işletme gazetesi, broşür ve el kitapları, bültenler, yazılı raporlar, işletme dergileri de birer yazılı iletişim aracı olarak kullanılabilmektedir¹⁰⁹.

Yazılı ve sözlü iletişim yöntemlerinin kullanılması durumunda aşağıdaki gibi bir şekilde karşılaşmak mümkündür.

Şekil 2: Sözlü veya Yazılı İletişim Yöntemlerinin Kullanılması Durumunda Gereken Rehber

Yazılı İletişim	Sözlü İletişim
Uygun otoriteyi göstermek	Kişisel
Doğruluğu sağlamak	Karşılıklı bilgi ve düşünce transferi
Sürekli olmak zorundadır	Ses tonunda esneklik
Mümkün olan en fazla bilgiyi vermek	Acil koşullar

Kaynak : William J.Morgan, **Hospitality Personnel Management**, CBI Publishing Company Inc., Massachussets, 1979, s.130.

¹⁰⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu., a.g.e., s.126.

¹⁰⁷ Karen Eric Drummond., a.g.e., s.

¹⁰⁸ William J.Morgan., **Hospitality Personnel Management**, CBI Publishing Company Inc., Massachussets, 1975, s.128.

¹⁰⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu., a.g.e., s.126-127.

Yukarıdaki şekilden de anlaşıldığı gibi, yazılı ve sözlü iletişim şekilleri konaklama işletmeleri açısından işleyiş farklılıkları göstermektedir. Kuşkusuz bu iletişim şekilleri mesajın iletilmesi sırasındaki hız, doğruluk, sürekliliğe bağlı olarak "mutfak departmanında bir yönetileni, kızartma kabına bir bardak su boşaltmadan önce sözlü olarak durdurmak, yazılı bir mektup göndermekten daha iyidir"¹¹⁰ espirisi içinde sözlü ve yazılı iletişim şekillerinin mesajı göndermedeki hızına göre farklılık gösterdiğini söyleyebiliriz.

1.2.3.2.4. Görsel - İşitsel Yöntem ve Araçlar

Görsel - işitsel yöntem ve araçlar, iletişim ve eğitim alanında kullanılan ve modern buluşlara dayanan ses ve resim prodüksiyonlarını içerir. Bu yöntem, işitsel iletişim tekniğine(radyo, pikap) ya da işitmeli ve konuşmalı(teyp), görsel(sessiz film, dia pozitif vb..) iletişim teknikleri ile uygulanmaktadır. Ayrıca bunların dışında plan, kroki, maket, fotoğraf, model ve grafik gibi teknikler de görsel - işitsel yöntemler içinde düşünülebilir¹¹¹. Tüm bu araçların renkli, sesli ya da ilgi çekici olması nedeniyle sık sık kullanıldığı bilinmektedir. Buna karşın maliyetlerin yüksek oluşu ve geri bildirimin çoğu kez gerçekleşmeyişi önemli bir sakınca olarak nitelendirilir¹¹². Görsel - işitsel yöntem ve araçları konaklama işletmelerinde az da olsa kullanılabilir.

Yukarıda iletişim yöntem ve araçları yazılı, sözlü, sözsüz, görsel-işitsel olmak üzere dörde ayrılarak incelenmeye çalışılmıştır. Açıklamalardan da anlaşıldığı gibi her birinin eksik ve üstün yanları bulunmaktadır. Bu bağlamda, farklı iletişim araçlarının avantaj ve dezavantajlarını özetleme açısından aşağıdaki tabloyu vermek yararlı olacaktır.

¹¹⁰ William J. Morgan., a.g.e., s.128

¹¹¹ Zeyyat Sabuncuoğlu., *Çalışma Psikolojisi*, s.128-129.

¹¹² Zeyyat Sabuncuoğlu., "Örgütlerde İletişim", s.172.

Tablo 2 : Konaklama İşletmelerinde Kullanılan İletişim Araçlarının Avantaj ve Dezavantajları

ARAÇ	AVANTAJLAR	DEZAVANTAJLAR
Bire bir	Anında geribildirim	Daima mümkün, ancak işlerliği yoktur
Tartışma	Biçimsel olmayabilir Mesaj odaklanır Sözlü olmayan mesajları içerir	Az konuşmaya oranla daha fazla zaman tüketir
Telefon Konuşması	Çabuk Her an mümkün Uzaktaki kişilerle sözlü iletişim	Daha az sözsüz yönerge
Toplantı	Mesajı kitleye yayar İyi geribildirim sağlar Katılımcıların iştiraki mümkündür Ait olma duygusu verir Zaman tasarrufu sağlar	İyi organize edilmez ise faydasız olabilir Kişisel olmayabilir
Not veya Mektup	İyi bir hatırlatıcı ve düzenleyici olabilir Belgenin Kalıcılığını sağlar	Geribildirim yok Zaman korunur
Posta notu	Çabuk	Yanlış anlama ihtimali daha yüksek Okunamaz Geribildirim yok

Kaynak : Karen Eich Drummond, **Human Resource Management For The Hospitality Industry**, Van Nostrand Reinhold, International Company Ltd., New York, 1990, s.193.

Konaklama işletmelerinde etkin iletişimin sağlanabilmesi için hangi araç ve yöntemlerin kullanılacağı konusunda kesin bir görüş birliğine varmak doğru olmayacaktır. Çünkü yukarıdaki yöntemler, işletmenin içinde bulunduğu durum ve koşullara göre kullanılabilir. İletişimi etkin bir yöntem ve araçla kullanılabilmek için ise, iletişimde ortaya çıkan aksaklıkları belirlememiz ve çözümlenmemiz gerekir.

1.2.4. Konaklama İşletmelerinde İletişimi Zorlaştıran ve Kolaylaştırıcı Faktörler

Konaklama işletmelerinde iletişimi etkileyen faktörleri iki ana başlık altında toplayabiliriz. Bu nedenle öncelikle iletişime engel olan nedenleri daha sonra iletişimi kolaylaştıran nedenleri ele almak akıllıca olacaktır.

1.2.4.1. Zorlaştıran Faktörler

İletişimin başarısını engelleyen faktörler, genellikle kullandığımız dil ile, haberi iletenin ve alıcının geçmişteki farklı görgü, çevre ve eğitim durumları ile iletişimin yer aldığı çevre şartlarıyla yakından ilgilidir.

1.2.4.1.1. Anlayış Farklılıkları

Farklı kişiler sözlere farklı anlamlar verirler. Örneğin, “benim işim” sözü bir yönetici ve bir bellboy’a göre tamamen farklı anlamlara sahiptir. Birine o söz, hayatının işini, diğerine part-time geçici bir işi ifade eder. Yine “yönetim” sözcüğü, yönetici ve bellboyun zihninde farklı imajlar uyandırır. Yöneticiye bu söz yönetim kurulu tarafından kararlaştırılmış şirket politikasının yürütülmesinden sorumlu anlamına gelirken, bir bellboy tarafından “geç geldiğim için ücretimi kesen patron” olarak düşünülebilir. Bu bakımdan, iletişimde bulunan yönetici yazılı ya da sözlü iletişimde, ifade etmek istediği anlamı alıcının anlayacağı şekilde ileten kelimeleri seçmelidir. Kuvvetli duygusal anlamlarla yüklü sözler, bazen herhangi bir konuyu aydınlatmaktan çok zihinleri karıştırabilmektedir.¹¹³

¹¹³ Ömet L.Met., **Ağırlama ve Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik**, İnce Ofset, Balıkesir, 1989, s.224.

İletişimdeki kelimelerin farklı anlaşılmasının nedenleri, kullanılan dilin akıcı olmaması, eğitim eksikliği¹¹⁴ ve konuşmacıyı dinleme esnasında, dinleyicinin söylenene yeterince dikkat etmemesinden¹¹⁵ kaynaklanmaktadır.

1.2.4.1.2. Sosyal Geçmiş

Bu faktör, biraz önce açıklanan “anlayış farklılıkları” engeli ile yakından ilgilidir. Buna iyi bir örnek hırs duygusudur. Başarı için çaba göstermeye devamlı teşvik gören, varlıklı ailelerden gelmiş kişiler hırsın anlamını tam bilmezler. Buna karşılık yoksulluk içinde büyüyen, sadece sınırlı eğitim imkanlarına sahip olan ve kendilerini hiçbir şansa sahip görmeyen kişiler için hırsın anlamı tamamen farklıdır. Dolayısıyla, iyi şartlarda yetişmiş bir yönetici, çalışanlarla iletişimde bulunduğu zaman, kendisinin duyduğu başarı duygusu için onların da aynı heyecanı paylaşacaklarını varsayarsa yanılmış olur ve onları anlayamaz ve açık bir iletişim sağlamaktan uzak kalır. İletişimde, hitap edilen kişilerin sosyal geçmişlerini, doğru olarak düşünmek önemlidir.

1.2.4.1.3. İçinde Bulunulan Ortam

İletişimin meydana geldiği yer, anlatılmak istenen konu üzerinde önemli etkiler yapabilir. Eğer personelden birisi işe geç kalmışsa, neden geç kaldığını sormak için onu idareye çağırma, bu hareketin ciddi bir kusur olduğunun işareti olarak algılanmasına neden olabilir. Fakat geç kalma sürekli olmuyorsa, personelin kendi çalışma yerinde işinin başında fazla meşgul değilken özel olarak sorunun hatırlatılması, yukarıdaki durumdan farklı bir anlam ifade eder. Buradan görülebileceği gibi, değişik iki ortamda yapılan aynı davranış farklı algılamalara neden olmaktadır.

¹¹⁴ William J.Morgan., a.g.e., s.5.

¹¹⁵ Lewis C.Forrest., Training for The Hospitality Industry:Techniques to Improve Job Performance, The Educational Institute of The American Hotel&Motel Association, Michigan, 1983, s.222.

Bundan başka, diğer bir personelin yanında bir elemanın azarlanması çok derin bir etki bırakır. Övgü herkesin önünde, azarlama yalnızken yapılmalıdır. Aynı şekilde, çok karmaşık meseleleri uygun olmayan zamanda tartışmak karışıklığa neden olabilir. Yöneticinin çok meşgul olduğu bir anda, örneğin bir ızgara operatörünün teknik bir konu hakkında probleminin yöneticiden halletmesini istemesi durumunda yönetici, kendisini baskı altında hissettiği için tatmin edici bir cevap veremeyecek, dolayısıyla o eleman büyük bir ihtimalle bunu anlayamayacak ve sıkıntı daha da artacaktır.¹¹⁶

Konaklama işletmelerinde iletişime engel olan bu temel nedenlerden başka yazılı bir iletişim söz konusu olduğunda okuyucunun okuma yeteneği, iletişim esnasında bir telefon ya da yöneticinin kapısının açılması sonucu oluşan gürültüler¹¹⁷ iletişime engel olan nedenlerden sayılabilir.

Diğer yandan, önyargı¹¹⁸ ve güven eksikliği de iletişimi engelleyen önemli bir engeldir. Çünkü alıcı söylenen şeylere inanmaz ya da daha önce duydukları hakkında bir önyargıya sahiptir.¹¹⁹

1.2.4.2. Kolaylaştırıcı Faktörler

1.2.4.2.1. Dinleme

Konaklama işletmelerinde alıcının dinleme becerilerini geliştirmesi önem taşımaktadır. Alıcı iyi bir dinleyici olduğu sürece hem iletişim süreci¹²⁰ hem de eğitim süreci¹²¹ etkin olacaktır.

¹¹⁶ Ömer L.Met., a.g.e., s.225.

¹¹⁷ William J.Morgan., a.g.e., s.3-4.

¹¹⁸ G.A. Cole., *Management: Theory and Practice*, Second Ed., D.P. Publications Ltd., London, 1986, s.22.

¹¹⁹ William J.Morgan., a.g.e., s.6.

¹²⁰ Tamer Koçel., *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış*, İşletme Fakültesi Yayın No:205, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın NO:101, Yön Ajans, İstanbul, 1989, s.230.

¹²¹ Lewis C.Forrest., a.g.e., s.223.

Konuşurlarken insanların önem verdikleri bir konu da söylediklerinin ilgi ile dinlenmesidir. Bu tek yönlü değil karşılıklı bir etkileşimdir. İnsanlarla konuştuğunuz zaman, onlar hem sözlerle hem de tavırlarıyla (yüzünüzü seyrediş şekli, omuz silkmesi, jest ve mimikleri gibi) karşılık verirler. Dinleme biçimi ve bu vücut lisarı, iletilen mesajın nasıl alınmakta olduğu hakkında ipucu verirler.

1.2.4.2.2. Empati

Bilindiği üzere empati, olaylara başkalarının açısından bakabilme yeteneğini ifade etmektedir¹²². Karşılıklı konuşmada kendinizi başkasının yerine koyabilme yeteneği de, karşı tarafın reaksiyonlarını anlamada ve ona göre tavır almada çok önemli olmaktadır. İnsanın çevresiyle iyi bir iletişim kurabilmesi için bu yeteneğinin geliştirilmesi gereklidir.¹²³

Bu nedenlerden başka, konaklama işletmelerinde, alıcıdan mesajın ilgili olduğu işle ilgili bilgi istemek, mesajın tekrarı, kullanılan dilin sadeleştirilmesi, yazılı ve sözlü iletişim yanında, ilan tahtaları, bültenler, toplantılar, tavsiye mektupları kullanılarak iletişim kanallarının artırılmasını sağlamak¹²⁴, iletişimi kolaylaştıran etmenler arasında sayılabilir. Bu etmenleri işletme içinde etkin bir şekilde kullanmak ise iletişimden daha fazla yarar sağlanabilmesine neden olacaktır.

1.2.5. Konaklama İşletmelerinde İyi Bir İletişim Sisteminin Sağladığı Avantajlar

Konaklama işletmelerinde iyi bir iletişim sisteminin sağladığı avantajlara geçmeden önce iletişim etkinliği kavramı üzerinde açıklamalarda bulunmak

¹²² Tamer Koçel., a.g.e., s.237.

¹²³ Önder L.Met., a.g.e., s.226.

¹²⁴ Tamer Koçel., a.g.e., s.237-338.

yararlı olabilecektir. Çünkü iyi bir iletişim sistemi aynı zamanda iletişim etkinliğini de yansıtabilir.

Genel anlamda etkinlik; amacın istenen düzeyde gerçekleştirilmesidir¹²⁵. İletişim etkinliği ise gönderilen mesajın anlam ve etkisinin alıcıya tam olarak iletilme gücü, gönderilen ile alınanın aynı ya da benzer olması durumudur¹²⁶. İşte buradaki benzerlik mesajın gönderilmesi açısından etkinliğin sağlanmasıdır. Gerçek iletişim etkinliği göndericinin gönderdiği mesaj doğrultusunda istenilen davranışın sağlanmasıdır.¹²⁷

Etkinliğe ulaşmada yöneticinin elinde bir anahtar görevini üstlenmiş olan iletişim, iyi bir şekilde düzenlendiğinde ve kullanıldığında gerek işletme ve gerekse işgörenler açısından sayısız yararlar sağlamaktadır. Etkili bir iletişim işletmede herşeyden önce çalışanlarla yöneticiler arasında iyi ilişkilerin kurulmasında ve sürdürülmesinde önemli rol oynamaktadır¹²⁸. Çalışmak üzere örgüte gelen her birey farklı beklentiler içindedir ve çeşitli gereksinimlerinin karşılanacağı inancını taşımaktadır. Eğer örgütte etkili bir iletişim kurulmamışsa, yöneticiler işgörenlerin ne istediklerini bilemeyecek ya da anlatmakta güçlük çekecektir. İşte iyi bir iletişim sistemi, hem yöneticilerin ve hem de işgörenlerin değişik sorunlarına ışık tutarak, sorunların çözüme kavuşmasını sağlayacaktır. Bu sayede astlar, örgütün şimdiki ve gelecekteki durumu hakkında bilgi sahibi olacaklar, kendilerinden ne beklediğini ve ne yapmaları gerektiğini ve ayrıca yönetimden ne isteyeceklerini bileceklerdir. Böylece astların gereksiz isteklerde bulunması huzursuz ve ümitsiz olmaları engellenmiş olacak, işgörenlerin gönüllü katılımları sayesinde kurulmuş olan işbirliği ortamında severek çalışmaları sağlanmış olacaktır. Bu durumda, bir

¹²⁵ Gülay Budak., "Örgütsel ve Yönetimsel Etkinlikte İletişimin Rolü", s.1'den İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No:111, 1982, s.29.

¹²⁶ Edwin B.Flippo., **Personnel Management**, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1976, s.424.

¹²⁷ Gülay Budak., a.g.t., s.17.

¹²⁸ Ferhat Şenatalar., **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Doğu Matbaası, İstanbul, 1985, s.253.

yandan işgörenlerin işlerinden doyum sağlamaları gerçekleştirilirken, diğer yandan da örgüt açısından verimlilik ve etkinlik sağlanmış olacaktır.¹²⁹

Konaklama işletmelerinde de pek çok problemin zayıf iletişimden kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Bu tür işletmelerde iyi iletişim olmaksızın düşük verimlilik, zayıf servis ve maliyetlerin artması gibi ciddi problemler ortaya çıkar. Bu nedenle alt kademedeki yöneticiler zamanlarının en az %50'sini iletişim kurmak için harcamalıdır ve bu oran yöneticilerin kademesi yükseldikçe artmalıdır. Örgüt üyelerinin yüksek kaliteli servis yapması ve örgüt amaçlarını başarmaları isteniyorsa bilginin akımının serbestçe dolaşması sağlanmalıdır.¹³⁰ Çünkü iyi bir iletişim sistemi müşterilere arzulanan düzeyde hizmet vermek için üretim sürecinde ortaya çıkan hata ve ihmalleri anında düzelterek, kontrol edilmesine yardımcı olur. İyi bir iletişim aynı zamanda örgütsel prosedürler hakkında çalışanlara ve müşterilere bilgi verir ve bu iki grubun büyük ölçüde bilgi sahibi olmasını sağlar.¹³¹

Bir konaklama işletmesinde bütünü ile başarılı olmak için de her bir ünitenin kusursuz hizmet verebilmesi gereklidir. Bunun için konaklama işletmesinde çalışan herkese işbirliği ve yardım prensiplerinin aşılması, herkese bütünün vazgeçilmez bir parçası olduğunu anlatmak gereklidir, bu da devamlı iletişim ile olabilir.¹³²

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, etkin bir iletişim sisteminin varlığının, yöneticinin işletmedeki eylemleri başarılı bir şekilde yürütmesini, düzenleştirmesini ve denetlemesini kolaylaştırdığı görülmektedir¹³³. Sonuçta iyi bir iletişim sisteminin işletmeye sağlayacağı avantajları aşağıdaki biçimde özetlemek mümkündür.

¹²⁹ Gülay Budak., a.g.t., s.52-53.

¹³⁰ Karen Eich Drummond., a.g.e., s.192.

¹³¹ William J.Morgan., a.g.e., s.125.

¹³² Efe Uçaner., "Otel Yöneticisinin Görev ve Nitelikleri", *Otel Yönetimi Konuşma Metinleri*, T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları:56, Ankara, 1984, s.65.

¹³³ İ.Sabit Barutçugil., *Turizm İşletmeciliği*, s.116.

- Doğru zamanda, doğru kararlar alınarak amaç sapmaları,
- Eksik ya da aksak iletişim sonucu oluşacak teknik ve beşeri güç kayıpları,
- Firma açısından parayla eş anlamlı olan zaman kayıpları, önlenmiş olur.

Ayrıca iyi bir iletişim, işletmede düşünce ve bilginin karşılıklı değişimini sağlayarak karşılıklı anlayış ve güven ortamı yaratır¹³⁴. Böylece etkin iletişim sistemi, işlerin işgörenlere ve üstlerin belirlediği konulara uygun olarak yapılmasını sağlarken, aynı zamanda işgörenlerin moralini ve işletme etkinliklerinin artırılmasını gerçekleştirmektedir¹³⁵.

Özellikle yönetici-yönetilen arasında karşılıklı anlayış ve güven ortamını yaratması, işgören moralini yüksek tutması, yetki devrini gerçekleştirmesi nedeniyle; iletişimin bir konaklama işletmesinin etkin bir biçimde çalışmasına önemli derecede katkıda bulunduğu açıktır.

Konaklama işletmelerinde iyi bir iletişim sisteminin sağladığı avantajlara bir başka yaklaşım da; müşterinin tekrar gelmesidir. Bunun sağlanabilmesi için personelin iyi bir iletişimi sergileyebilmesi söz konusudur. Otel personelinin müşteri ile iyi ilişkiler kurması, müşteriyi tatmin etmesi açısından önemlidir. Müşterilerle otel personeli arasındaki iletişim kanallarının niteliği, birbirleriyle ne düzeyde ve nasıl ilişkiler kurduklarını belirlemektedir¹³⁶. Müşteriyi tatmin etmenin koşulları ise sonuçta iyi bir iletişim sisteminin sağladığı avantajlar biçimine dönüştürülebilir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Müşteriyi tanımak,
- Müşteride ayrılırken olumlu bir izlenim yaratmak,
- Müşterilerin beklentilerini yerine getirmek,

¹³⁴ Gülay Budak., a.g.t.,s.54'den Semih Büker, "Yürütme İşlevi", Anadolu Üniversitesi İş İdaresi Ders Notları, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayın No:39, Ankara, 1984, s.289.

¹³⁵ Gülay Budak., a.g.t., s.54.

¹³⁶ Hasan Zafer Doğan., Turizmin Sosyo-Kültürel Temelleri, Uğur Ofset MatbaasıTic., İzmir, 1987, s.149.

- Müşteri çabalarını en aza indirmek,
- Müşterilerin karar vermesine yardımcı olmak,
- Müşteri algılarını bir noktada toplamak,
- Müşterinin açığa vurulmamış zaman sınırlarını zorlamaktan kaçınmak,
- Müşterinin aklından silmek istemeyeceği bir izlenim yaratmak,
- Müşterinin işletme için olumlu izlenim edinmelerini sağlamak,

Yukarıda sıralanan koşulların tam olarak uygulanması durumunda yeniden gelmek isteyecek tatmin olmuş geniş bir müşteri kitlesi yaratılabilir¹³⁷. Bu durum ancak konaklama işletmelerinde yönetici-yönetilen arasında etken iletişim sisteminin sağlanması ile gerçekleşir. Özetle; müşteri doyumu sağlanmış bir işletmede hizmetin kalitesinin yüksek olmasıyla; hizmet kalitesinin artırılmasının da müşteri-personel ve personelin tutumlarını etkileyen bir faktör olarak da yönetici-yönetilen arasındaki iletişim ile bağıntılı olduğu söylenebilir.

Konaklama işletmelerinin yapısı ve işleyişinde iletişimin önemi konusunda gözardı edemeyeceğimiz bir başka nokta da konaklama işletmesinin örgüt yapısı ve örgütsel iletişim düzenidir.

1.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İLETİŞİM DÜZENİ

Bir hizmet işletmesi olan konaklama işletmeleri çalışanları, işlevlerini yerine getirirken birbirleriyle sıkı ilişki içerisinde olmalıdırlar. Bu çalışanların sıkı bir ilişki kurabilmeleri iletişim aracılığı ile gerçekleşir.

Burada unutulmaması gereken bir nokta da iletişim olmaksızın örgüt ve örgütsel yapıdan söz edilememesidir¹³⁸. Çünkü insanlar örgüt içinde ancak

¹³⁷ Bonni J.Knutson., "The Laws of Customer Satisfaction", Çev:Metin Kozak, *Anatolia Aylık Turizm ve Kültür-Sanat Dergisi*, Yıl:1, Sayı:2, Şubat, 1990, s.26-28.

¹³⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu., *Çalışma Psikolojisi*, s.118'den Dimitri Weiss Communication et Press D'Enterprise, Editions, Sirey, Paris, 1971, s.5.

iletişim aracılığı ile ilişki kurabilirler ve örgütsel faaliyetlerden haberdar olurlar¹³⁹.

Organizasyon kuramları üzerinde inceleme yapan bir çok araştırmacılar da örgüt ile iletişim düzenini neredeyse eş anlamda kullanma gereğini duymuşlardır. O kadar ki örgüt ve iletişim kavramı birleştirilerek "Örgütsel İletişim" biçiminde kullanılmaya başlanmıştır¹⁴⁰. Bu da bizi konaklama işletmesinin örgüt yapısı ve örgütsel iletişim konusunu incelerken örgüt ve örgütsel iletişim kavramlarını öncelikle ele almaya yöneltmiştir.

1.3.1. Konaklama İşletmelerinde Örgütsel İletişim

Toplumsal bir nitelik taşıyan örgüt; işletme ya da herhangi bir kurumun temelini oluşturur. Dolayısıyla toplumdaki tüm bireylerin yaşamlarının geçtiği yerdir.

En basit tanımlama ile örgüt, belirli bir amaca yönelik bireylerin faaliyetlerini koordine eden, birbiriyle uyumlu hale getiren mekanizmadır¹⁴¹.

Bir başka deyişle örgüt, birden fazla insanın belirli bir amaç yönünde güç birliği yaparak, bu amaca erişmek için gerekli etkileşimleri yönetsel bir enerji ile modelize ettikleri özgün bir sistem¹⁴² olarak tanımlanabilir.

Örgüt ayrıca, "belirli ve ortak amaca yönelmiş bir insan grubunun belirli bir yetki ve önderlik altında düzenleştirilmiş işbirliğini kapsayan bir sistem" şeklinde de tanımlanmaktadır.

Bütün bu açıklamalar dört önemli kavramı ortaya çıkarmaktadır. Bunlar:

¹³⁹ İter Akat., Nurel Üner, *İşletme Yönetimi*, s.154.

¹⁴⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu., *Çalışma Psikolojisi*, s.118-119.

¹⁴¹ Muammer Doğan., *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İstiklal Matbaası, İzmir, 1989, s.186.

¹⁴² Nihat Karakoç., "Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler", s.81.

1. Belirli ve ortak bir amaç,
2. Bir insan grubu,
3. Düzenleştirilmiş işbirliği sistemi ve
4. Yetki ve önderliktir.

Bütün örgütlerde bu unsurların varlığı söz konusu olmakla birlikte, konaklama işletmelerinde çalışan insanların ortak amacı "hizmet etme"dir. Bu amaçla bir araya gelen insanlara belirli görevler, yetkiler ve roller verilir ve bu insanlar davranışları ve eylemleri ile birbirleri üzerinde etki uyandırır. Bu etkilerin olumlu olması için bir önder tarafından bilinçli bir düzenleme çabasına gerek duyulur¹⁴³. Bu düzenleme çabası da ancak örgüt içerisinde gerçekleştirilen iletişim ile mümkün olabilecektir.

Böylece örgütsel iletişimi, toplumsal bir sistem olarak örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapıları ile bu yapılar ve belli bir örgütün yakın, uzak çevresinde ilişkisi olduğu diğer örgütlerle kendi arasında; doğal ya da düzenlenmiş yaşayış amaçları düzleminde, kişilere, gruplara; amaçlara uygun araç, yöntem ve politikalara bağlı etkileşim olgusu¹⁴⁴ olarak tanımlayabiliriz. Örgütsel iletişim, kişilerin birbirleri ile ve çevresi ile olan ilişkilerinden ortaya çıkan iletileri, iletişim sistemi yardımı ile iletişim oluklarından akmakta ve örgüt içinde bir düzen sağlamaktadır¹⁴⁵. Konaklama işletmelerinde de örgüt içinde bir düzen sağlayabilmek için biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarındaki mesajların açık ve anlaşılır olması gerekir.

¹⁴³ İ.Sabit Barutçugil., a.g.e., s.106.

¹⁴⁴ İnal Cem Aşkun., "Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları", **Yönetim Psikolojisi II; Yönetim Psikolojisi II.Ulusal Simpozyumuna Sunulan Bildiriler-Yorumlar-Tartışmalar**, 16-19 Kasım 1991, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:201, Sevinç Matbaası, Ankara, 1982, s.416.

¹⁴⁵ Meral Aşıkoğlu., **İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe-Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği**, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları ,No:136, İkt.ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:34, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1986, s.4.

1.3.2. Konaklama İşletmesinde Biçimsel Örgüt ve İletişim Sistemi

Konaklama işletmelerinde biçimsel örgüt, yönetim tarafından öngörülür ve örgüt çatısı özellikleri üzerinde görülür. Bu yetki ve sorumluluğun biçimsel görevi, kimin kiminle etkileşimde bulunacağını belirler ve emir komuta zincirini açık bir şekilde ortaya çıkarır¹⁴⁶. Bir başka deyişle biçimsel örgütte, örgüt şemalarına bağlı olarak ast-üst ilişkileri ve iletişim ilişkileri belirlenir. Bir sıra düzen içinde örgütteki otorite ve sorumlulukları içerir. Biçimsel yapı ile örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırıcı ve karışıklığı önleyici bazı uygulamaların yer alması beklenir¹⁴⁷. Konaklama işletmelerinde de bu uygulamalar aynı zamanda biçimsel yapının oluşturulmasında yararlanılabilecek ilkelerdir.

1. Amaç: Örgütün kurulmasından önce, işletmenin amacının ne olduğu ne üreteceği saptanır. Çünkü: herhangi bir örgüt tipi her türlü iş ve amaç için iyi sonuç vermez. Bu nedenle örgütlenmenin yapılacağı otel işletmesinin amacının ne olduğunu bilmek zorunluluğu vardır.
2. İşlevlerin saptanması: Amaca ulaşmak için, yapılacak faaliyetlerin belirlenmesi gerekir.
3. İşlerin sınıflandırılması: Amaç ve işlevler saptandıktan sonra birbirine benzeyen görevler aynı grup altında toplanırlar. Bu işletmede faaliyetlerin gruplandırılmasını ifade eder.
4. Örgüt şemasını düzenlerken, yetki ve sorumluluk basamaklarını oluşturmak önemli bir konudur.
5. Her işlev ya da işlev grubu için yapılacak görevin ve bu görevi kimin yapacağını saptanması gerekir¹⁴⁸.

Çünkü küçük ve mevsimlik pansiyonlarda çalışan işgörenler arasında yiyecek hazırlanması ya da masanın hazırlanması gibi görev değişiklikleri söz

¹⁴⁶ Jerome J.Vallen, James R.Abbey, **The Art and Science of Hospitality Management**, Educational Institute of The American Hotel&Motel Association, Michigan, 1987, s.154.

¹⁴⁷ İler Akat., **İşletme Yönetimi**, s.143.

¹⁴⁸ Hasan Olalı., vd., **Otel İşletmeciliği**, s.463-465.

konusu olabilir. Ancak büyük bir otelde görev türlerinin birbirine karışması karışıklığa, kargaşaya ve verimsizliğe neden olabilir. Örneğin büyük bir otelde bar personeli ile gece temizlikçisi arasında bir görev karışıklığı belki de çatışmaya bile neden olabilir¹⁴⁹.

1. Her iş için bu işi yapabilecek personelin seçilmesi; İşlerin ne olduğu iyice saptanınca bunları yapacak personeli bulmak daha kolay olur¹⁵⁰. Seçilecek olan personelin yetenek, deneyim ve ilgili becerilere sahip olması gerekir¹⁵¹.
2. Seçilen personelin seçildikleri işi yapmaları ve bunların işlerini benimsemelerini sağlamak gerekir.
3. Kurmaylar ve bunların seçilmeleri: Kurmaylar örgütün işlemesine yardımcı olan, fikir veren danışmanlardır. Bunlar işletmenin bazı bölümlerinde bulunabileceği gibi, doğrudan doğruya yönetimin en yüksek kademesinde de çalıştırılabilirler. Kurmayların komut verme yetkisi yoktur. Sadece tavsiyede bulunabilirler¹⁵².

Konaklama işletmeleri biçimsel örgüt yapısını belirledikten sonra, bu örgüt yapısı içerisinde mesajların nasıl iletilildiğini ve çeşitli bölümler arasındaki bilgi alış verişinin işleyişini de açıkça belirlemelidir. Bu da ancak biçimsel iletişim kanalları ile gerçekleşir. Bir konaklama işletmesinde biçimsel iletişim kanalları;

1. Yatay
2. Aşağıdan Yukarı
3. Yukarıdan aşağıya,
4. Çapraz iletişim olarak dört şekilde incelenebilir¹⁵³.

¹⁴⁹ Ken Gale, Peter Odgers., **Hotel and Catering Supervision**, Pitman Publishing, Macdonald & Evans Ltd., Hong Kong, 1984, s.16.

¹⁵⁰ Hasan Olalı., v.d., **Otel İşletmeciliği**, s.465.

¹⁵¹ Ken Gale, Peter Odgers., **a.g.e.**, s.17.

¹⁵² Hasan Olalı., v.d., **Otel İşletmeciliği**, s.465.

¹⁵³ Ahmet Aktaş., **a.g.e.**, s.135.

1.3.2.1.Yatay İletişim

Yönetimin aynı düzeyde bulunan birimleri ve kişiler arasında yapılan iletişim¹⁵⁴ biçimine yatay iletişim adı verilir. Örneğin, aynı kademede bulunan üretim, finansman ve personel müdürleri arasındaki iletişim yatay türdeki iletişimdir¹⁵⁵.

Konaklama işletmelerinde de yatay iletişim çalışma birimleri ve departmanlar arasında işbirliği faaliyetleri ve planları içerir. Bu tür bir iletişimin amacı çabanın işbirliğini ve eşgüdümlemesini sağlamaktır. Yatay iletişim, yöneticilere departmanları dışındaki insanlarla ilişkilerini geliştirme imkanını sağlar. Bu tür ilişkiler çoğunlukla departmanlar arası anlayışı güçlendirir ve morali düzeltir.

Yatay iletişim, çoğunlukla aşağıya doğru yetki zinciri şeklinde gerçekleşmez (Şekil-3). Bir konaklama işletmesindeki işlerin fazlalığı, hemen eyleme geçilmesini gerektirir. Bir yönetici tarafından tüm iletişimin yönetilmesi, konaklama işletmesindeki bir çok görevinin oldukça yavaş bir uygulama içinde olmasına neden olacaktır. Yetki zincirinin bir kısmının ihmal edilmesiyle ortaya çıkan direkt departmanlar arası ilişki, hızlı işbirliği ve problem çözme için çoğu kez gereklidir. Hemen karar verme istisnadan çok kuraldır. Bu nedenle yatay iletişim yönetimin teşviki ve uygun bulmasıyla meydana gelir¹⁵⁶

Yatay iletişim, işletmede karşılıklı dayanışma ve takım ruhunun doğmasına da yardımcı olur. işgörenler arasında kurulan sık ilişkiler inanç, amaç ve davranış birliğini yaratarak işletmenin çıkarları ile kişisel çıkarlarının yaklaşımını sağlar. Yatay iletişimin belirlenen yararlarına karşılık çok yoğun kullanılması halinde üst yöneticilerin otoritelerinin sarsılması ve

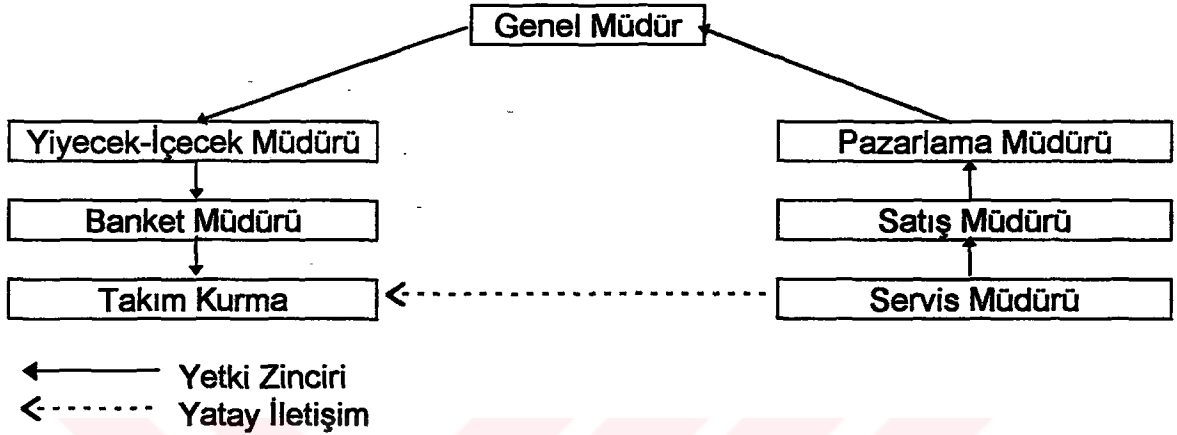
¹⁵⁴ Ömür Nezcan Timurcanday., "İşletmelerde Bildirişim Düzeni ve Sorunları", **Örgütsel Davranış:Seçme Okumalar**, Der:Bülent Himmetoğlu, Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Resmi Teksir Yayınları, İzmir, 1982, s.V/18.

¹⁵⁵ Bintuğ Aytek., a.g.e., Ankara, 1986, s.88.

¹⁵⁶ Jerome J.Vallen, James R.Abbey., a.g.e., s.152-153.

fonksiyonlarının azalması sakıncası da vardır. Bu nedenle, yatay ilişkiye giren astların daha sonra da üstlerine konuyla ilgili bilgi aktarmaları gerekli olmaktadır.¹⁵⁷

Şekil 3: Yatay İletişim İçin Gereken Bölümsel Örgüt Şemasının Gösterilmesi



Kaynak : Jeorme J.Vallen, James R.Abbey, a.g.e., s.152.

1.3.2.2.Aşağıdan Yukarıya İletişim

Aşağıdan yukarıya iletişim, işgörenlerin düşüncelerini, önerilerini, isteklerini ve şikayetlerini üstlerine iletmeleri sonucu meydana gelir¹⁵⁸.

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimin bir diğer adı da geri beslemedir. Doğru ve düzenleyici faaliyet için çok gerekli olan ve astlar tarafından tepe yönetimine sunulan sözlü, yazılı raporlarla gerçekleştirilir¹⁵⁹.

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde, astlar yaptıkları işler ve yönetim hakkındaki fikirlerini üst mevkilere iletebilmeleri önemli olmakla birlikte fiziksel uzaklık ya da erişilemezlik, her kademedeki bilginin değişikliğe uğraması, amirin davranışı, astın aşağı statüsü ve gelenek gibi faktörler konunun

¹⁵⁷ Jerome J.Vallen, James R.Abbey., a.g.e., s.152-153.

¹⁵⁸ G.A.Cole., a.g.e., s.186.

¹⁵⁹ Gülçin Erkl., "Turizm İşletmelerinde İletişim", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1985, s.63.

gerçekleşmesini engelleyebilmektedir¹⁶⁰. En üst yönetim bu engellemeler sonucu "bilgi"yi elde edemezse örgütsel başarıml ve gelecekteki örgütsel faaliyetler konusunda karar verme güçlüğü çekecektir¹⁶¹.

Konaklama işletmelerinde aşağıdan yukarıya iletişimin etkinliği; işgörenlerin düşünce ve önerileri ile katılımı sonucu yönetimin göstereceği tutuma bağlıdır. Eğer yönetim işgören katılımının önemine inanıyorsa, işgörenin katılımı için teşvik etme ortamı sağlayacaktır ve işgören düşünce ve önerilerini sağlama yöntemlerini kabul edecektir¹⁶². Bir başka deyişle aşağıdan yukarıya iletişim kanalları açık tutulursa bir taraftan etkin denetimi ve yönetime katılımı sağlar, diğer taraftan da yönetici ile yönetilenler arasında sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.

Diğer yandan, aşağıdan yukarıya doğru iletişim, işletmeler için geçerli bir yöntem olan öneri sisteminin gerçekleşmesini sağlar. Öneri sistemi, modern yönetim anlayışına göre, işletmelerde kurulmak istenen demokratik düzenin yerleştirilmesinde ve gerçekleştirilmesinde en etkili yöntemlerden biri olarak değerlendirilmektedir¹⁶³.

Bunlardan başka, konaklama işletmelerinde yukarıya doğru bilgi akışının teşvik edilmesinin bir kaç yolu vardır. "Açık kapı" politikası işgörelere işleriyle ilgili görüşme fırsatı verir. Görüşme ve işgören formlarını ya da anketlerini kullanma işgörelenden bilgi kazanmanın diğer yollarıdır. Ek olarak diğer yaklaşımlar; öneri kutuları, işgören öneri ödöl programları ve tüm işgörelenlerle açık toplantıları içerir¹⁶⁴.

¹⁶⁰ Ahmet Aktaş., a.g.e., s.135'den Halil Can Meral Tecer, a.g.e., s.161.

¹⁶¹ Justin G.Longenecker, Charles D.Pringle., a.g.e., s.327.

¹⁶² Jerome J.Vallen, James R.Abbey., a.g.e., s.153.

¹⁶³ Ahmet Aktaş., a.g.e., s.135'den, Zeyyat Sabuncuoğlu., **Personel Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, eskişehir, 1985, s.135.

¹⁶⁴ Jerome J.Vallen, James R.Abbey., a.g.e., s.154.

İngiltere'deki bazı Westin otelleri, aylık olarak "Genel Müdür'ün Toplantıları" başlığı altında bir uygulama yaparlar¹⁶⁵. Birkaç işgören, genel müdürü ziyaret etmek için çeşitli departmanlardan seçilir. Bu toplantılar sonucu, genel müdür işgörenlerin duygularını ve düşüncelerini doğrudan anlatmalarını sağlama fırsatını sağlar¹⁶⁶. İşte burada yönetime ve yöneticiye düşen görev, daha iyi dinleyerek, güven yaratarak ve alınan mesajlara tepki göstererek dinamik bir yukarı doğru iletişimin geliştirilmesini sağlayabilmektir¹⁶⁷.

1.3.2.3. Yukarıdan Aşağıya İletişim

Etkin bir biçimde işleyen yukarıdan aşağıya doğru iletişim bir örgütün başarısında oldukça önemlidir. Üst yönetim düzeyinde yer alan plan, politika ve prosedürlerin işleyişi, örgütün daha alt kesiminin başarımını etkin bir şekilde sağlamak için tamamiyle iletilir¹⁶⁸. Daha basit bir anlatımla yönetim politika, plan, bilgi ve emirleri yukarıdan aşağıya doğru iletişim yolu ile iletilir¹⁶⁹. Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde kullanılan sözlü iletişim araçları; emirler, konuşmalar, toplantılar, telefon, hopörler ve hatta dedikoduyu da içerir. Yine yukarıdan aşağıya doğru iletişimde kullanılan yazılı iletişim araçları mektup, el kitabı, broşür, politik demeçler ve memorandum gibi araçlardır¹⁷⁰. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim genellikle yazılı olmalı, sade bir dille kaleme alınmalı ve sadece gerekli noktaları içermelidir. Şayet genel ve yetersiz bilgi iletilirse astlar konuyu anlamakta güçlük çekebilirler ve sık sık üst yöneticinin kapısını çalarlar¹⁷¹.

¹⁶⁵ Jerome J.Vallen, James R.Abbey., a.g.e., s.154'den Bruce H.Stone, "How to Motivate Employees", *Lodging*, October, 1981, s.66-69..

¹⁶⁶ Jerome J.Vallen, James R.Abbey., a.g.e., s.154.

¹⁶⁷ Keith Davis., a.g.e., s544.

¹⁶⁸ Justin G.Longenecker., Charles D.Pringle, a.g.e., s.326.

¹⁶⁹ G.A.Cole., a.g.e., s.22.

¹⁷⁰ Harold Koontz, Heinz Weihrich., a.g.e., s.371'den Walter Kiechel III, "No Word from on Hihgt", *Fortune*, January-6, 1986, s.125-126.

¹⁷¹ Ahmet Aktaş., a.g.e., s.135'den Halil Can, Meral Tecer, *İşletme Yönetimi*, Doğan Basımevi, Ankara, 1978, s.161.

Konaklama işletmelerinde yukarıdan aşağıya doğru akış aynı zamanda iki farklı iletişim türünü içerir.

1. Örgütsel - tüm işgörenlere yönelik.
2. Direktif - sadece tek bir bireye ya da küçük bir grup çalışana yönelik.

Örgütsel mesaj, gece bekçisi, çeşitli hatlarda çalışan masa başı şefleri ve personel bölümü şefleri gibi tüm personele yönelik olarak verilir. Örgütsel iletişim şirketin süreli haber bültenini, şirketin tarihçesini, işletme felsefesini ve amaçlarını açıklayan işgören el kitabını ve yine şirketin piknik, özel olaylar gibi ilanlarını kapsar.

Yukarıdan aşağıya doğru akan mesajların büyük çoğunluğu örgütsel nitelikten çok direktif niteliğinde olan mesajlardır. Bir çok yönetimde iletişim sözlü, teke tek ve direktif bir özellik taşır. Direktif iletişim olmaksızın, yönetimde planlama ve örgütlenme işlevleri mümkün olamayacaktır.

Direktif iletişim çoğunlukla orta düzeydeki yöneticilerin hat biçimde direktiflerini aşağıya iletmeleri sonucu ortaya çıkar. Daha düşük örgütsel düzeylerde daha çok direktif ve daha az örgütsel iletişim olacaktır. Örneğin, bir konaklama işletmesindeki banket müdürü, her banketin tüm ayrıntılarını bilmek zorunda iken; bu detayların bir çoğunun iletişim hattının sonundaki banket çalışanlarına iletilmesine gerek duyulmaz¹⁷².

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, genel olarak; işin nasıl yapılacağını, görevin niteliğinin ve diğer örgütsel görevlerle bağlantısını belirtmeyi amaçlayan, örgütsel yöntem ve uygulamalar konusunu açıklayan, örgüt amaçlarının astlara benimsetilmesi için gerekli olan bilgileri içermelidir¹⁷³.

¹⁷² Jerome J.Vallen, James R.Abbey., a.g.e.,s.151-152.

¹⁷³ Aykut Polat., "Örgütlerde Ast ve Üst Arasında İletişim Davranışı", **Yönetim Psikolojisi: Yönetim Psikolojisi, I.Ulusal Simpozyumuna Sunulan Bildiriler-Tartışmalar**, 7-9 Aralık 1977, TODAİ Yayınları No:183, Doğan Basımevi, Ankara, 1979.

1.3.2.4. Çapraz İletişim

İşletmede bölüm sorumlularından birisi, dikey ve yatay ilişkilerinin dışında bazı durumlarda eğik ya da çapraz yönde başka bölümdeki birine emir vermesi ya da bir astın başka bir üste işiyle ilişkili rapor bildirmesi şeklinde ortaya çıkan iletişime çapraz iletişim denir. Örneğin bir otelin satış müdürü satışını yapmış olduğu banketin işleyişi hakkında banket şefini arayabilir ve talimat verebilir¹⁷⁴. Ya da büyük bir otel işletmesinde genel müdür, önemli bir konuyla ilgili rezervasyon konusunda ön büro şefi yerine, rezervasyonu kabul eden memur ile görüşebilir¹⁷⁵.

Çapraz iletişim kanalları bazen olağan durumlarda da kullanılır. Eğer sadece belirli konularda bilgi alışverişi amacını taşıyorsa bunun sakıncalı yönü yoktur. Fazla zaman alıcı boyutlara varmadıkça çapraz iletişimin etkin bir karar almaya yardımcı olacağı bile kabul edilebilir. Ancak bilgi alışverişi dışında bir yöneticinin başka bir bölümde bulunan işgörenlere emir vermesi şekline dönüşürse ya da gereksiz yere görüşülürse, örgütsel düzen yerini örgütsel düzensizliğe bırakmak zorunda kalır¹⁷⁶. Bunu önlemek için de yönetim, çapraz iletişimi güçleştirmek yerine, onu aşağıdaki iki koşula bağlı bir yönetim aracı olarak özendirebilir¹⁷⁷.

- İş gören tarafından daha önceden doğrudan gözetimcinin izni alınmalıdır.
- Her işletmeci, doğrudan gözetimcisini çapraz iletişimin herhangi önemli bir sorunundan haberdar etmelidir.

Eğer bu iki koşul gerçekleştirilirse, hem iletişim hattı gereksiz formalitelerle meşgul edilmemiş olur ve hem de işgörenin doğrudan gözetimcisi

¹⁷⁴ Ahmet Aktaş., a.g.e., s.136.

¹⁷⁵ Gülçin Erki., a.g.t., s.64.

¹⁷⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu., *Endüstriyel Davranışlar*, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, İşletme Fakültesi Yayın no:10, Bursa, 1982, s.178.

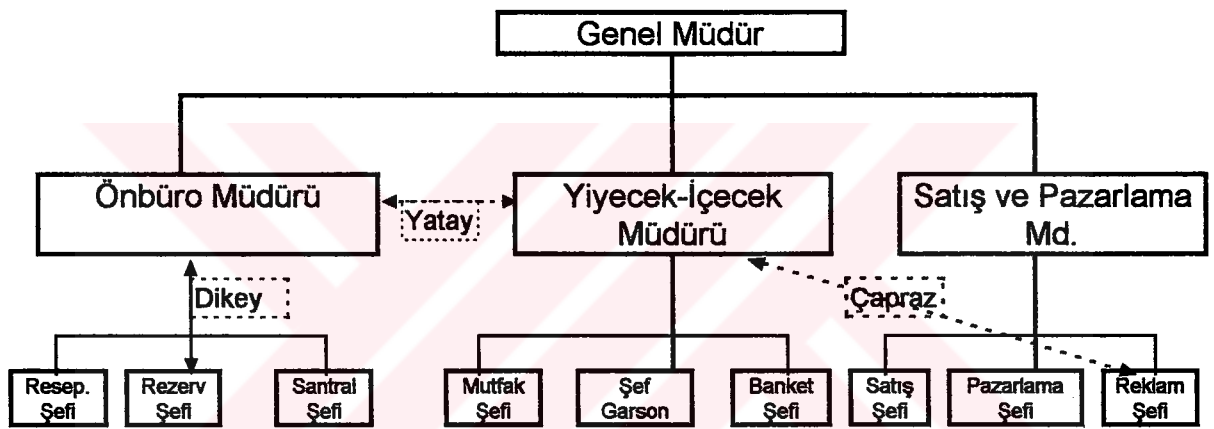
¹⁷⁷ Keith Davis., a.g.e., s.550.

durumdan haberdar olduğundan herhangi bir kuşku ya da huzursuzluk içinde kalmış olmaz.

Sonuçta, gereksiz yere zaman harcanması önlenmiş olurken, aynı zamanda daha çok iş başarılmış olmaktadır¹⁷⁸.

Tüm bu iletişim boyutlarını bir otel işletmesinin simgesel bir örgüt şeması üzerinde gösterecek olursak aşağıdaki gibi bir şekil ortaya çıkacaktır.

Şekil 4 : Konaklama İşletmelerinde Dikey, Yatay ve Çapraz İletişim Boyutları



Kaynak: Çeşitli örgüt şemalarından derlenerek hazırlanmıştır.

Konaklama işletmelerinde dikey, yatay, çapraz iletişim boyutlarının tümü yapılan faaliyetler sırasında kullanılır.

Konaklama endüstrisinde sorunların %20'sinin anlaşmazlıktan kaynaklandığını söyleyenlerin sayısı oldukça fazladır. Bu nedenle insan kaynakları bölümü adı altında bir bölüm oluşturulmalıdır. İnsan Kaynakları Bölümü, işgörenlere yönetimi anlatmalıdır fakat aynı zamanda bu bölüm

¹⁷⁸ Gülay Budak., a.g.e., s.88.

yönetimde, bilgiyi yukarıya doğru iletirken diğer bölümler arasında yatay iletişim kullanılmalıdır¹⁷⁹.

Konaklama işletmelerinde tüm bu biçimsel iletişim kanallarından başka doğal iletişim kanallarının da varlığından bahsetmek kaçınılmaz olacaktır.

1.3.3. Konaklama İşletmesinde Biçimsel Olmayan Örgüt ve İletişim Sistemi

Biçimsel olmayan örgüt, biçimsel örgüt yapısının dışında meydana çıkan yapı ve ilişkiler sistemidir. Örgüt içerisindeki kişilerin karşılıklı etkileri, faaliyetleri ve duyguları biçimsel olmayan örgüt yapısını meydana getirir¹⁸⁰. Bir başka tanımlama ile biçimsel olmayan örgüt, genellikle doğal ya da sosyal örgüt olarak bilinen, herhangi bir biçimsel örgüt içerisinde bireyler arasında ortaya çıkan ve faaliyet planında belirlenmemiş eşgüdüm biçimlerini içeren örgüt tipidir¹⁸¹.

Biçimsel olmayan iletişim sistemi ise, bireylerin kişisel ve mesleki gereksinimlerini karşılamak için düzenlenmiş, daha doğrusu kendiliğinden oluşmuş bir sosyal yapı¹⁸² olarak tanımlanabilir.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi biçimsel olmayan iletişim kanalları her zaman örgütsel amaçlara dönük olarak kullanılmaz. Bazen bireylerin kişisel

¹⁷⁹ Gerald W.Lattin., *The Lodging and Food Service Industry*, East Lansing, Michigan, 1989, s.294-295.

¹⁸⁰ Tevfik Tatar, M.Mithat Üner., *İşletmecilik İlkeleri*, Gazi Büro Yayınları, Ankara, 1992, s.61.

¹⁸¹ Ceyhan Aldemir., *Örgütler ve Yönetimi: Makro Bir Yaklaşım*, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1985, s.56.

¹⁸² Gülçin Erkli., a.g.e., s.64'den Elias M.Awad, *Systems Analysis and Design*, Florida International University, 1979, s.

isteklerinin oluşmasının bir aracıdır da. Biçimsel olmayan iletişimin diğer bir yönü, gerektikçe biçimsel iletişim kanallarını atlamasıdır¹⁸³.

Konaklama işletmelerinde de biçimsel olmayan örgüt işgörenler arasındaki kişisel ilişkilerin bir modelidir. Biçimsel olmayan iletişim kanalları da çoğunlukla bir çok bölüme yayılır ve bazı departmanları da geçerek atlar. Örneğin bir otelde çalışan altı kişi arasında bu tür bir iletişim gerçekleşebilir: Genel Müdürle sekreter, iki housekeeper, bir aşçı ve bir önbüro memuru. Organizasyon çatısında bu altı kişi direkt olmayan bir iletişim gerçekleştirir. Bununla birlikte, bu kişiler arasındaki iletişimin sosyal konular gibi şüphesiz iş fırsatları, yönetim maaş politikası gibi konular da olabilir. Ve bu yeni iletişim kanalının biçimsel bir yapıya sahip olması anlamına gelir. Ancak bu durum otelin çalışmasında olumlu ve olumsuz bir etkiye neden olabilir. Büyük otellerde çalışanlar çoğu zaman kahve ve öğle yemeği molalarında, şirket spor takımları karşılaşmalarında ve öğle saatleri sıralarında toplanır¹⁸⁴. İşte bu bağlamda, hemen hemen tüm konaklama işletmelerinde biçimsel olmayan iletişim sisteminin, planlanmış ya da planlanmamış şekilde gerçekleştiğini¹⁸⁵ söyleyebiliriz.

Biçimsel olmayan iletişimin planlanması; biçimsel örgüt tarafından belirlenmiş olan sert yapısal ilişkilere başvurmaya gerek duymaksızın, departmanlar arası işbirliğini sağlama ve birçok farklı departmandaki işleri koordine etme bakımından önemlidir.

Biçimsel olmayan iletişim planlanmadığı zaman "dedikodu biçimi"nde bir işleyiş söz konusudur. Kısaca söylenti ve dedikodu sirkülasyonu gerçekleşir. Konaklama işletmelerinde özellikle otel işinin doğal yapısı ve departmanlar içindeki çalışanlar, departmanların kendi aralarındaki ve işgören-müşteri

¹⁸³ Güngör Onal., *İşletme Organizaasyonu ve Yönetimi*, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayın No:9, Bursa Üniversitesi Basımevi, 1982, s.66.

¹⁸⁴ Jerome J.Vallen, James R.Abbey., a.g.e., s.158-159.

¹⁸⁵ Chack Y.Gee., *Resort Development and Management*, Educational Institute of The American Hotel&Motel Association, East Lansing, Michigan, 1981, s.117.

ilişkilerinden kaynaklanan çoklu ilişkiler; bu dedikodu iletişiminden zarar görebilir¹⁸⁶. Çünkü sözlü mesaj niteliğini taşıyan dedikoduda abartmalar meydana gelebilir, yalanlar ve asılsız söylentiler ortaya çıkabilir¹⁸⁷. En önemlisi de bilginin yanlış geçirilmesine neden olur.¹⁸⁸

Bununla birlikte dedikodu iletişimin hızlı anlaşılmasını sağlamaktadır¹⁸⁹. Bir başka deyişle düzenli olarak kanallar içinden daha hızlı olarak alt düzeylere bilginin geçirilmesini sağlar¹⁹⁰. Böylece, dedikoduyu kısaca işletme içinde doğru ya da yanlış bir haberin yayılması olarak tanımlarsak; biçimsel olmayan iletişimin diğer iki türünün de söylenti ve olasılık içinde yapılan iletişim olduğunu söyleyebiliriz.

Söylenti; bireylerin herhangi bir kaynaktan aldıkları bilgileri amacından saptırarak iletmeleridir. Olasılık içinde yapılan iletişim de, birey haberi iki kişiye iletir ve haber hedefe ulaşırken doğruluğunu yitirir¹⁹¹.

Çoğu işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de yönetici kararları veren kişidir. Gerçek bilgi; dedikodu ya da söylenti şeklinde biçimsel olmayan bilgi değil, yöneticiden gelen bilgidir¹⁹². Bu yaklaşımdan hareketle de doğal iletişim yoluyla gelen bilgi yıkıcı etkilere sahip olabilir. Ortadan kaldırılması mümkün değildir, ancak biçimsel iletişim amaçları doğrultusunda kullanılabilirse¹⁹³ etkili bir iletişim kanalı olabilir. Akıllı bir yönetici bu kanalın olumlu ve yapıcı yönde nasıl kullanılacağını öğrenmelidir¹⁹⁴.

¹⁸⁶ Chack Y.Gee., a.g.e., s.117.

¹⁸⁷ Ken Gale., a.g.e., s.31.

¹⁸⁸ Franklin G.Moore., *The Management of Organizations*, John Wiley&Sons, Inc., Canada, 1982, s.503.

¹⁸⁹ Ken Gale, a.g.e., s.31.

¹⁹⁰ Franklin G.Moore, a.g.e., s.503.

¹⁹¹ İtler Akat, a.g.e., s.168.

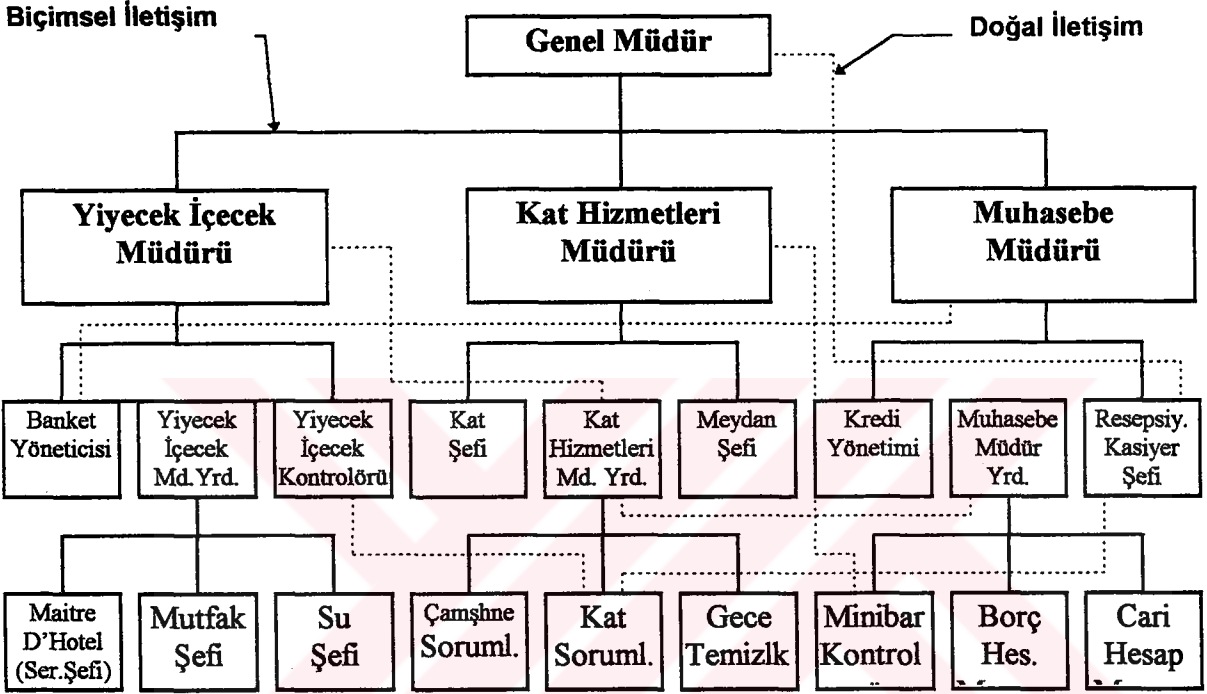
¹⁹² John B.Bush, Alan L.Frohman., "Communication in a "Network"organization", *Organizational Dynamics*, Autumn 1991, Volume 20, Number 2, s.23-26.

¹⁹³ İtler Akat., *İşletme Yönetimi*, s.162.

¹⁹⁴ Ahmet Aktaş., a.g.e., s.136.

Bir konaklama işletmesinde gerek biçimsel ve gerekse doğal iletişim ilişkilerini bir şekil üzerinde göstermek gerekirse, aşağıdaki gibi ikili ilişkiler söz konusu olabilecektir (Şekil-5).

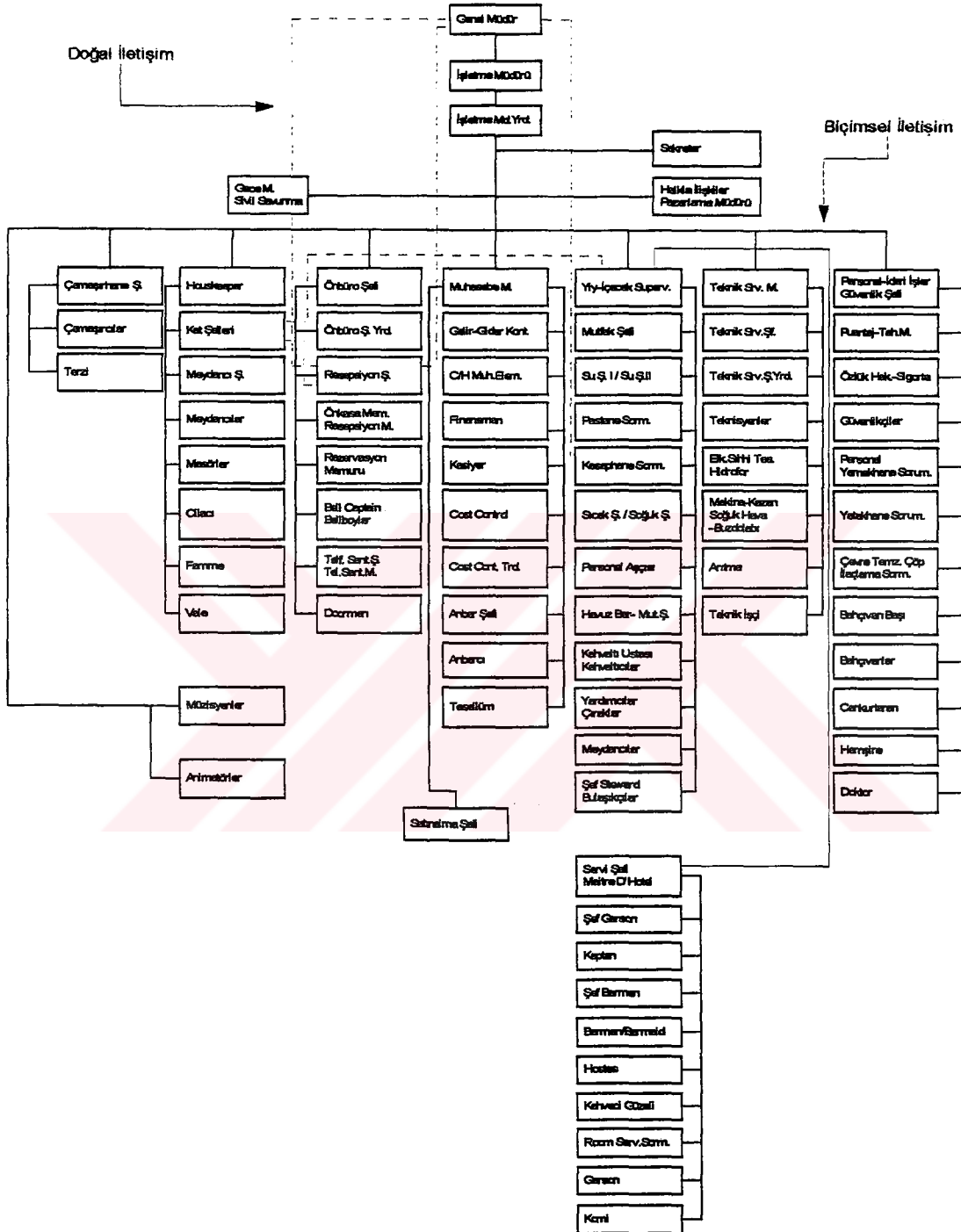
Şekil 5 : Konaklama İşletmelerinde Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim



Kaynak: Çeşitli örgüt şemalarından derlenerek hazırlanmıştır.

Yukarıda tasarlanan örgüt şeması üzerinde gördüğümüz bu ilişkileri gerçek bir örgüt şeması üzerinde aşağıdaki gibi göstermek mümkündür.

Şekil 6 : Beş Yıldızlı Bir Otelin Örgüt Şeması



Bu ana bölümü bitirirken şunu söyleyebiliriz ki; konaklama işletmelerinde sorunların temeli personel arasında ve yönetimle olan yetersiz iletişimden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle bütün ilişkiler planlanırken hem biçimsel hem de biçimsel olmayan iletişim kanallarının çok dikkatli düzenlenmesi gerekir¹⁹⁵. Aynı zamanda konaklama yöneticisinin de, çalışanlarıyla iyi iletişim kurabilme yeteneğini geliştirmesi ve hem biçimsel hem de biçimsel olmayan kanalları örgütün amacına uygun olarak kullanabilmesi kaçınılmazdır.

¹⁹⁵Hasan Olalı v.d., **Otel İşletmeciliği**, s.606.

2. BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN YÖNETİCİ-YÖNETİLEN İLİŞKİLERİNDE KULLANILAN İLETİŞİM STRATEJİLERİ VE İŞLETME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

2.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İLETİŞİM STRATEJİLERİ

Konaklama işletmelerinde göresel önemi açıkça ortaya konmuş olan “insan gücü” ağırlığını yönetmek oldukça güç bir olaydır. Bununla birlikte, işletmelerin insan gücünü verimli ve etkili bir şekilde kullanabilmesi iletişim stratejilerinin uygulanabilme yeteneğine bağlı olabilir. Bu bağlamda iletişimi örgütsel ve yönetsel etkinlik sağlayıcı bir araç olarak düşünebiliriz. İletişim, yöneticiye kararların alınması ve uygulanmasında yönetici-yönetilen arasında karşılıklı bilgi alışverişinin düzenlenmesinde etkili bir araç olarak da kabul edilebilir. Buradan da yöneticinin kararlarında etkin olmasında, astlarıyla yapıcı ilişkiler kurmasında ve sürdürmesinde iletişimin oldukça önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bununla birlikte konaklama işletmelerinde müşteriye mal ve hizmet sunumu da son derece önemlidir. Konaklama işletmelerinde gerek hizmet sunumu sırasında gerekse örgütün çalışma esnasında ortaya çıkan sorunlar anlık ve kısa sürelidir. Bu sorunların kısa sürede aktarılıp çözümlenmesi için iletişim stratejilerinin uygulanması kaçınılmazdır. Bu açıklamaların ışığında bu bölümde öncelikle yönetsel iletişim ve strateji kavramlarına gözetmek yararlı olacaktır.

2.1.1. Konaklama İşletmelerinde Yönetmel İletişim ve Strateji Kavramı

Yönetmel iletişim, mesaj alışverişi sonucu kişilerarası ve örgütsel davranışlarında meydana gelen değişimleri içeren bir süreçtir. İletişim, davranışlarla bağıntılı olduğundan yönetmel iletişim temelde örgütlerin ulaşmaları istenen hedeflerle örgüt içindeki iletişim arasındaki ilişkilerde ortaya çıkmaktadır.

Yönetici fonksiyonlarının tamamı iletişimi güçlendirmeye yönelik değildir, ancak iletişim tüm örgütsel ve yönetmel fonksiyonların ayrılmaz bir parçasıdır. Tüm yönetmel fonksiyonlar iletişime bağlıdır ve bir örgütteki iletişim modelleri o örgütün kendini ifade eder.¹⁹⁶

Bu açıklamalar ışığında yönetmel iletişim; birden çok insanın etrafında toplanabileceği bir amaç oluşturulması; bu amacın etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesini sağlayacak çalışmaların planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, uyumlaştırılması, denetlenmesi ile yönetici geliştirilmesi sürecinin gerektirdiği; biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıdaki ileti paylaşımlarıdır.

Yapılan yönetmel iletişim tanımı incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara varılabilir:

- Yönetmel iletişim, yönetim eylemlerini gerektiren bir amacın oluşturulabilmesinde devreye giren ve bütün yönetmel eylemlerde rol alan bir süreçtir.
- Yönetmel iletişim, yönetim tarafından belirlenen biçimsel bir işleyişi olduğu gibi, örgüt içindeki ve dışındaki insanların sosyal ve psikolojik gereksinimlerine bağlı olarak ortaya çıkan "programlanmamış" iletişim paylaşımlarının yer aldığı biçimsel olmayan bir görünümü de bulunmaktadır.

¹⁹⁶Brian L. Hawkins, Paul Preston., *Managerial Communication*, Goodyear Publishing Company, Inc., Santa Monica, California, 1981, s. 27-28.

- Yönetmel iletişim, yönetmel eylemlerin etkili ve verimli olarak yerine getirilmesini sağlayacak biçimde gerçekleştirilmelidir. Başka bir deyişle yönetimdeki iletişim sistemi, yöneticilerin zamanlarını en verimli alanlarda kullanabilecekleri bir işleyiş içerisinde olmalıdır.¹⁹⁷

2.1.1.1. Strateji Kavramı ve Özellikleri

Strateji kavramı ise genel olarak; saptanmış hedeflere zaman içinde ulaşabilmek için sınırlı firma kaynaklarının kullanımını içeren plan¹⁹⁸ ya da eylem yöntemleri¹⁹⁹ olarak tanımlanabilir. Bu tanımlamadan strateji kavramının özellikleri şu biçimde sıralanabilir.

- Yönetimin en üst kademesinde uygulanır.
- Yöneticinin görüşleri ve subjektif yorumları büyük ölçüde etkilidir.
- Yöneticilerin seçenekleri ve karar verme olanakları daha fazladır.
- Seçenekler çöktür.
- Stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasında belirsizlikler fazladır.
- Stratejik sorunlar sıraya konup tasnif edilemezler, hepsinin ayrı özelliği vardır.
- Uzun süre uygulanır, zaman ufku geniştir.
- İşletme içi ve dışı ile ilgili çok geniş ve değişik bilgiler gereklidir. Bu bilgiler hem içinde bulunulan ortama aittir hem de net olarak bilinemeyen geleceğe aittir.
- Genellikle kapsamlı genel ifadelerdir.
- Genellikle işletmenin makro düzeydeki bakış açısından bakılır.
- Daima genel amaçlar ve ulaşmak istenen hedefler gözönünde bulundurulur.

¹⁹⁷Nihat Karakoç., "Yönetmel İletişimdeki Zaman Kayıpları", Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi İletişim Bilimleri Dergisi, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Sayı:7, Eskişehir, 1990, s.72-73.

¹⁹⁸Cem M. Kozlu., a.g.e., s. 51'den Richard Tanner Pascale ve Antony G. Athos, The Art of Japanese Management, Warner Books, New York, 1981, s.123-130.

¹⁹⁹Thomas J. Peters, Robert H. Waterman., a.g.e., s.12.

- Geleceği yönlendirebilmek için bugün alınacak kararların iyileştirilmesi ile ilgilidir²⁰⁰.

Bütün bu stratejik özellikler bir konaklama işletmesindeki yöneticinin personeline iş yaptırması amacı ile kullanılabilir.

2.1.1.2. Strateji Tipleri

İşletmelerde ayrıca çeşitli strateji tipleri de mevcuttur. bu strateji tiplerinden bir kaçışu biçimde açıklanabilir.²⁰¹

- a) Kapsamına göre stratejiler: Bazı stratejiler temel stratejilerdir ve bunların kapsamı çok geniştir. Bazıları ise program stratejileridir ve bunlar temeldeki stratejileri uygulamak amacı ile belirlenen tali stratejilerdir.
- b) Stratejiler örgütlerin kademelerine göre tasnif edilebilir Bazı stratejiler örgütün üst düzeylerinde, diğerleri ise alt düzeylerinde belirlenebilir.
- c) Stratejiler maddesel olan ya da olmayan kaynaklarla ilgili olmalarına göre de sınıflanabilir. Bir çok stratejiler işletmenin sahip olduğu maddi kaynaklarla ilgilidir. Diğerleri ise yöneticiler, araştırmacılar ve diğer çalışanlar ile ilgilidir. Örneğin, yöneticilerin yönetim stili, işletmenin sosyal sorumlulukları.
- d) Stratejiler amaçlara veya işlevlere göre de belirlenebilir. Örneğin, bir çok işletmede büyüme vb. strateji olarak belirlenebilir.
- e) Yöneticilerin personel stratejileri vardır. Bu stratejiler, işletmelerin yüksek düzeyleri için özellikle önemlidir. Bu stratejiler, yöneticilerin değer yargılarını, işlerini benimsemelerini ve astlarını yönetme biçimini belirler.

Sıralanan bu strateji tipleri, konaklama işletmelerinin yapısına göre de farklılık gösterebilir. Özellikle de yöneticilerin personel stratejileri konumuz açısından önem taşımaktadır.

²⁰⁰ Sumru Tümer., "Neden Stratejik Yönetim?", **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Sayı:1, Çağrı Ofset, Ankara, 1993, s.99-118.

²⁰¹ İter Akat., Gönül Budak, Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No:496, İşletme Ekonomisi Dizisi:48, İstanbul, 1994, s.139.

2.1.1.3. Stratejilerde Etkinlik ve Özellikleri

Stratejik etkinliğin korunmasında iki görüş önemli olmaktadır. Bunlardan birincisi, saptanan stratejinin örgüt açısından uygun olup olmadığı noktasıdır. Girişimin yaşadığı çevrede varolan fırsatlarla örgütün çatısını oluşturan kaynaklar arasında uyumlu bir ilişkinin kurulması bu görüşün özünü oluşturur. Stratejinin etkinliğini belirleyen ikinci görüş, belirlenen stratejinin örgüt yönetimini kolaylaştırıcı özellik taşımasıdır.

Stratejik etkinliğin yönetimi kolaylaştırıcı olması koşulu üç ayrı sorunun çözümlenmesi ile gerçekleşmektedir. Bu sorunlar sırasıyla;

- a) Stratejinin işletmecilik mantığıyla bağdaşır olması ve yöneticilere yol gösterir nitelik taşıması.
- b) Kişinin yaratıcılık ve uygulayıcılık yetenekleri ile yakın ilişkisinin bulunması, bir bakıma kişiselleştirme olanağının var olması.
- c) Stratejilerin geçici ve durumsal niteliği nedeniyle daima değişikliklerin beklenebilir olması. Her ne kadar girişim planları ve amaçlarında ileriye dönük faaliyetler ve prosedürler geçerli ise de, girişimin içinde bulunduğu çevre öğelerindeki dinamik değişim ve gelişme yeni durumlar ortaya çıkardığında temel planların başarılı olması için yeni durumları stratejik yaklaşımlarla çözüme kavuşturmak denenmeli, seçenek kararlar verilmesi yoluna gidilmelidir. Bununla açıklanmak istenen nokta, belirlenen stratejilerin her yeni olay karşısında rasyonel bir yönetim kararı olup olmadığının sık sık gözden geçirilmesi ve her kademe stratejisinin hangi durumlarda geçerli olduğunun periyodik gözlemlerle saptanmasıdır.

İşletmede amaçlar, umulan başarılı sonuçlardır. Amaçlar bir zaman sınırlandırılmasının ve kesin sayısal beklentilere gerek göstermeyen ifadeler olup, üst yönetim tarafından saptanır, tanımlanır, yorumlanır. Stratejik planlamanın ön aşaması sayılan amaç saptaması işlemi ardından planlamanın

teknik araç ve gereçleri büyük işletmelerde, bu iş için yetiştirilmiş, eğitilmiş uzmanlar tarafından ayrıntılara kadar inilerek hazırlanır. Buraya kadar açıklanan kavramlardan yararlanarak stratejiler ve stratejik planlama için şu hususlar belirlenebilir:

- Stratejiler herhangi bir plan olmayıp, işletmenin bütün bölümlerine yol gösterir, bir işlev alanındaki planlanan hizmetlerin (üretim, pazarlama vd.) pürüzsüz sürdürülmesi için aşamalar arası da mantıklı ve bağlantılı bir akışı sağlayan seçimdir. Genel planların uygulanabilirliğini sağlayan, esneklik ögesidir. Kuruluşun amaçlar yolundaki hedeflerine belirli koşullar içinde varabilmesi için hazırlanmış uygulama alanı ve kapsamı belirlenmiş bütünlüğü olan entegre bir plandır.
- Stratejik planlama, etkin ve uygulanabilir bir stratejinin geliştirilmesine ilişkin faaliyetler ve kararlar dizinidir.
- Strateji, sonuçlar elde etmek için kullanılan araç, stratejik planlama ise sonuçlar ile araçlar arasındaki ilişkiyi ve bağlantıyı kuran faaliyetlerdir.²⁰²

2.1.1.4. Strateji Düzeyleri

İşletmede strateji oluşturan kademeler üç ayrı grupta toplanabilir. Bu grupları oluşturan yönetim basamaklarının görev alanları, yetki dereceleri ve strateji kararları arasında temelini örgüt yapısından alan organik ilişkiler vardır.

Birinci kademe strateji sorumlusu “girişimin yöneticisi” olup, stratejik kararları ve planlama işlemleri, finansal olan ve finansal olmayan sorunları kapsar. Finansal amaçlı stratejiler, girişimin kurumlarına ve pay sahiplerine karşı olan yükümlülükler ile ilgilidir. Bu yükümlülükler girişim sahiplerinin uzun dönemde işletmeden beklediklerini gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Finansal olmayan amaçlar, girişimin iç ve dış çevresi için insancıl ve topluma yönelik önlemlerden oluşmaktadır. Ayrıca, gelişmekte olan teknolojilerden yararlanmak

²⁰²İlter Akat, v.d., **İşletme Yönetimi**, s.140.

ve yeni endüstri aşamalarına ve pazar değişimlerine hazırlanmak için temel seçimleri zorlayıcı ve sınırlayıcı işlemlerin alt kademelere dengeli olarak dağıtımını yapmak, girişim yöneticisinin stratejik karar verme ve planlama görevleri arasındadır. Bu stratejik planlar 5-10 yıllık bir süreye uzayabilir.

Girişimde ikinci kademe strateji sorumlusu “İşletme Yöneticisi” pozisyonunu işgal eden yöneticilerdir. Bir girişimde işletme yöneticisi bir üretimi bağımsız olarak tüm süreçlerden sorumlu olarak yürüten ve sonuçlandıran kişi olarak tanımlanır. Bu tanımdan anlaşılacağı gibi, bu kademedeki stratejik planlama ve stratejik kararlar, işletmenin endüstrisindeki en yakın rakiplerinin izledikleri mamul ve fiyat politikalarına karşı en avantajlı durumu sağlayabilmek için saldırgan ve savunucu adımları içerir. İşletmede seçenек üretim ve diğer faaliyetler arasında gelecekteki koşulları değerlendirmek suretiyle uygun kaynak tahsisi işlemi için stratejiler saptanması, işletme yöneticilerinin planlama alanını oluşturur. Girişim yöneticilerinin stratejilerinden uzun dönemlerde sonuç alındığı halde, işletme yöneticisinin stratejik kararları daha kısa dönemde belirli sonuçlar verir. Bu süreyi 3-7 yıl olarak düşünmek olasıdır. Girişimin amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynayabilecek kaynak tahsisi ya da kaynak kaydırma işlemleri ve bu yolla planlara katkı sağlamak, işletme yöneticisi kademesinde oluşturulan stratejilerle gerçekleşir.

Üçüncü strateji oluşturma kademesi işletmede işlev yöneticileri tarafından oluşturulur. Bu kademe, işletme yöneticisine bağlı ve sorumludur. Üretim, satış, finansman ve işgören işlevlerinin birbirlerini etkilemeleri ve bağlamaları nedeniyle, bu kademe kararlarının derinlik ve kapsamını saptamak kolay değildir. Genel olarak üst kademe stratejik kararlarını uygulamak için işletmedeki uygun atmosferi sağlamak ve işleri programlamak, işlev ya da faaliyet yöneticilerinin görev alanına girmektedir.

Yürütmekle olduğu işlevin girişime sağladığı katkı payını ya da artık değeri yükseltebilmek için yapacağı girişimlerde kendisi ve görev alanı ya da

karar sınırları hakkında üst stratejinin saptadığı limitleri ve zorunlu uygulamaları gözönünde bulundurmak kaydıyla tüm stratejileri seçmek, bu kademeye verilmiş bir planlama görevidir. İşlev yöneticisinin stratejileri genellikle 1-3 yıl için geçerli olur. Bu süre sonunda, sürdürülen faaliyetlerin ortaya koyduğu performanslar, kullanılan kaynaklarla yaratılan tüm faydaların optimize edilmesi esası bu kademe stratejilerinin temel hedefidir.

Stratejilerin belirlenmesi amacı ile girişilen planlama faaliyetleri girişim planlaması, işletme planlaması ve işlevsel planlama olarak sınıflandırılmakla birlikte, örgütün büyüklüğü ve seçilen yönetim biçimi, bu planlamaların önemi ve hazırlanmaları üzerinde etkin bir rol oynar. Oransal olarak küçük işletmelerde hemen hemen üç aşama da girişim yöneticisi tarafından yerine getirilir ve hangi kademede ne tür uygulama yapılacağı üst yönetim tarafından saptanır. Sorumluluk merkezlerinin dağıldığı, bölümlere ya da işletmelere ayrılmış kuruluşlarda her üç aşama ayrı ayrı planlanır.²⁰³

2.1.1.5. Geliştirici ve Düzenleyici Stratejiler

Faaliyet halindeki işletmelerde üretim sistemi, pazarlar dağıtım kanalları ve kullanılan teknolojiler üretim hedefleri için işler durumda tutulmakla birlikte, yetersizliklerle karşı karşıya bulunabilirler. Aslında bu yetersizliklerin giderilmesi ile mevcut üretim, pazarlama, finansman, işgören, muhasebe gibi servislerin optimal bir çalışma temposuna kavuşturularak işletme faaliyetlerinin kendi koşulları içinde sürdürülmesi, düzenleyici stratejiler saptaması ve uygulaması ile mümkün olmaktadır.

Bunun yanında, işletmede mevcut her sistemin bir zaman akışı içinde eskidiğini, demode olduğunu ya da bunların yenileriyle değiştirilmesi ya da daha verimli sisteme dönüştürülmesi gerektiğini savunan görüşler vardır.

²⁰³İlter Akat, vd., *İşletme Yönetimi*, s.139-142.

Bu görüşlere uygun olarak işletmede eskidiği kabul edilen her varlığın sistemli bir şekilde elimine edilmesine yönelik stratejiler, yenilikçi ve geliştirici stratejiler olarak değerlendirilmektedir.

Düzenleyici stratejilerde amaç "daha iyi ve daha çok" iken, geliştirici stratejilerde amaç "yeni ve değişik"e yönelmektir. Geçmişin sistematik eliminasyonu ile işletme kaynaklarının serbest kalacağı ve yetenekli insanların yeni gelişmeler üzerinde çalışma fırsatı bulacağı ifade edilebilir.²⁰⁴

2.1.2. Konaklama İşletmelerinde Yönetmel Etkinlik Bakımından İletişim Stratejilerinin Önemi

İletişim stratejileri, konaklama yöneticilerine etkin liderliğin temeli olarak; müşteri doyumsuzluğu, farklı işgücü ve yüksek dereceli belirsizlikler gibi engellerin üstesinden gelme olanağı verebilir.²⁰⁵

Konaklama endüstrisinde işgücünün uluslararası nitelik kazanması ve müşteri talebindeki hızlı değişimler etkin yönetimsel iletişim becerilerine duyulan ihtiyacın daha da artmasına neden olmaktadır. Çalışma ortamının giderek otomatikleşmesi ile açık ve zamanında iletişim daha da önem kazanmaktadır. İşgücü farklılaştıkça uygun yaklaşımlarda bulunmak yöneticinin temel görevleri arasında yer almaktadır.²⁰⁶ Bu hızlı ve sürekli dönüşüm süreci konaklama endüstrisi yöneticilerinde aranan nitelikleri daha da kompleks hale getirmektedir.²⁰⁷

²⁰⁴İlter Akat, vd., *İşletme Yönetimi*, s.144-145.

²⁰⁵Judi Brownell., "The Symbolic / Culture Approach: Managing Transition in the Service Industry", *International Journal Hospitality Management*, Vol:9, No:3, Pergomon Press, Printed in Great Britain, 1990, s.191-205.

²⁰⁶Judi Brownell., a.g.m., s.191'den J. Young and B. Smith, "Organizational Change and the HR Profession, *Personel*, 1988, 65, 44.

²⁰⁷Judi Brownell., a.g.m., s.191.

Bu yaklaşımdan hareketle yönetsel etkinlik bakımından iletişim stratejilerinin önemi, yöneticinin iletişim tarzları ve etkili iletişim becerilerinin geliştirilmesi konusuyla ele alınabilir. Çünkü, yöneticinin astlarıyla iletişim stratejilerini ortaya koymasında kendisinin belirleyeceği iletişim tarzlarıyla, sahip olduğu iletişim becerilerinin geliştirilmesi önem taşımaktadır.

2.1.2.1. Yöneticinin İletişim Tarzları

İyi bir iletişimci olmak yöneticinin en önemli görevlerinden birisidir.²⁰⁸ İletişim işletme için önemli bir işlev olduğundan yöneticinin kendine özgü iletişim tarzı da önem taşımaktadır. Herkesin kendine özgü bir iletişim tarzı vardır. Özgül tarzı anlamak insanın kendisini daha iyi tanımasında yardımcı olur. Diğer yandan başka insanların iletişim farklılıklarını kavramak değerli bir kaynak olabilir. Bireysel farklılıkları dikkate almak, daha iyi iş ilişkileri kurmaya ve iletişim olanaklarını arttırmaya yardımcı olur.

İletişim tarzlarına ilişkin birinci temel nokta bireysel farklılıkların önemidir. Ses tonları, göz hareketleri, yüz ifadeleri ve pozlar iletişim tarzlarının farklılaşmasının başlıca unsurlarıdır. Göz temasının süresinin uzunluğu ya da el-kol hareketleri bile insandan insana farklıdır. Kişisel özgüven de insanın ses tonu, hacmini ve stilindeki genel yaklaşımı, büyük ölçüde etkiler.

İnsan geliştikçe, iletişim tarzında ifadesini bulan kendine özgülüğü de artar. Kendisi için düşünen ve davranan bağımsız bir birey olma yolunda, kendi kişiliğine ve ihtiyaçlarına en iyi uyan bir stilde iletişim kurmayı da öğrenir. Bu geliştğinde, olası yaşam boyu onunla birlikte var olacak iletişim tarzı oluşmuş olur.

²⁰⁸ Julia Reay., **The Supervisor's Handbook**, Northwood Publications Lmt and Julia Reay, West Country Binders Ltd, and Print Finishers Ltd., Plymouth, England, 1981, s.20.

İletişim tarzlarına ilişkin temel nokta, sınırlı sayıda stil olduğudur. Davranış araştırmaları, insanların dünyayla sınırlı sayıda bakış açısından bağlantı kurduğunu ortaya koymuştur. Genel olarak insanlar ya subjektif ya da objektiftir. Subjektif bireyler düşünen, gözlemlenebilenin ötesindeki anlamı gören ve felsefeleri çok sayıda ve değişik bakış açısını kapsayan kişilerdir. Objektif bireyler ampirik kanıtlar ve ispatlanabilir sonuçlardan hoşlanır. Bir şeyin varlığına inanabilmek için onu görmek, koklamak ve dokunmak isterler. Subjektif insanlar duygu, değer ve hisleri yansıtan, objektif insanlar ise kesinlik, mantık ve akla işaret eden sözcükler kullanma eğilimindedir.²⁰⁹ İletişim tarzları teorisi, çoğu insanın kullandığı başlıca dört iletişim tarzına işaret eder. Dört temel iletişim tarzı şunlardır:

1.Coşkulu

Bu iletişim tarzı açık sözlü, coşkulu ve özendirici kişiler için tipiktir. Coşkulu iletişim tarzı, eyleme yönelik davranış, teklifsizlik ve doğal bir ikna yeteneği sergiler.

2.Yönlendirici

Yönlendirici iletişim tarzı genel olarak dolaysız, açık, talep edici, kesin ve karardır. Yönlendirici iletişimci ciddi bir tutum sergiler, kuvvetli fikirler ifade eder, tarafsız ama sorumlu görünür.

3. Yansıtıcı

Yansıtıcı bir tarzda iletişim kuran kişi genellikle sessizdir, tek başına vakit geçirmekten hoşlanır ve harekete geçmeden önce uzun süre düşünmeyi

²⁰⁹Margaret Palmer, Beverly Hyman., **Yönetimde Kadınlar**, Çev:Vedat Üner, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:10, American Management Association/Rota Yayın Yayım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., Şu A.Ş., Repsosel Matbaası, İstanbul, 1993, s.52-53.

yeğler. Yansıtıcı iletişimci görüşlerini biçimsel ve temkinli bir tarzda ifade eder, ön kabullere sahiptir ve düzenliliği tercih eder.

4. Destekleyici

Destekleyici iletişim tarzı duyarlı, ilgili ve iyi dinleyici olan kişilere özgüdür. Destekleyici kişi ihtiyatlıdır ve genellikle dikkat çekici davranışlardan kaçınır. Özenli dinleme, güce dayanmama ve düşünerek temkinli karar alma, destekleyici iletişimcinin özellikleridir. Bu tür insanlar bir karar almadan önce bir sonuca varmak için ulaşabildikleri bütün enformasyonu dikkate alırlar.²¹⁰

Bir başka kaynakta ise iletişimcinin tarzlarına farklı bir açıdan yaklaşmıştır.

1. Baskın: İletişim esnasında diğerlerinin rollerini küçümseme stratejisi.
2. Dramatik: İletişimin içeriğini renklendirme ya da abartma.
3. Kavgacı ya da tartışmalı: Saldırgan ya da tartışmalı durumlardaki negatif yönler.
4. Yumuşak: Sakin, birleştirici, endişeli olmayan strateji.
5. Fikir Ayrılığı: Karşılıklı etkileşimlerde kişiler üzerinde iletişimcinin etkisi.
6. Neşeli, Hareketli: Göz ilişkileri, vücut hareketleri gibi davranışların hareketli ve sıklıkla kullanılması.
7. Açık: Konuşmalardaki kanıt ve doğruluk için bir ilgi.
8. Dikkatli: Diğerlerinin söylediği şeylere ilgi göstererek ve dinleyerek sosyal duyarlılık gösterme.
9. Dostluk: Karşılıklı etkileşimlerde onların katkılarını kabul etmek ve diğerlerine cesaret verme eğilimi.

²¹⁰Margaret Palmer, Beverly Hyman., a.g.e., s.53'den Barry L. Reese ve Rhonda Brandt, *Effective Human Relations in Organizations*, Boston, 1987, s.117-121.

10.Açıklık: Fikirleri, duyguları ve heyecanları ifade etmek ve kendisinin kişisel yönlerini açığa vurmak eğilimi.²¹¹

Yöneticinin bir iletişim tarzını seçmesi, farklı durumlarda farklı tarzları kullanması ile gerçekleşir. Bu durumda da aşağıdaki tarzlardan birini seçebilir.

“Söylemek”: İletilecek konunun içeriğini kontrol etmek ihtiyacı duyulduğunda bilgi vermek ya da açıklamak.

“İkna etmek”: Kolay anlaşılmayan bazı görüşmelere ihtiyaç duyulduğunda farklı olan şeyleri yapmak için insanları ikna etmek.

“Başvurmak”: İnsanlarla iletişim kurulduğunda ve gereken bilgi verilmek istendiğinde karşılıklı etkileşimde bulunmak.

“Birleştirmek”: Konuşmaya canlılık getirmek ya da işbirliği yapmak istendiğinde mesaj içeriği şeklini fikirlerle birleştirmek.²¹²

Bütün bu iletişim tarzlarının belirlenmesinden sonra yöneticinin etkili iletişim becerilerinin geliştirilmesi konusunun ele alınması iletişim stratejilerinin önemi konusuna bir başka açıdan bakmamıza neden olabilir.

2.1.2.2. Etkili İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi

İletişim birey ve örgüt arasındaki bağıdır. Bir iletişimci olarak duyarlılığa bağlı olarak meydana gelen şey, iletişim yeteneğini anlamaktır. İletişim becerisi

²¹¹William B. Gudykunst, Stella Ting-Toomey, Elizabeth Chua., **Culture and Interpersonal Communication**, Sage Publishing, Inc. Sage Serien Interpersonal Communication:8, New York, California, 1988, s.145-146.

²¹²Mary Munter., “Cross-Cultural Communication for Managers”, **Business Horizons**, May-June, 1993, s.270.

ya da bunun eksikliği işletme dünyasındaki başarı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaya ya da olamamaya neden olur.

Bir sekreter, bir yönetim eğitici, bir muhasebeci, bir satış elemanı, bir finansal analist, bir insan kaynakları uzmanı, yönetim kurulu başkanı gibi görevlerde bulunanların etkin bir şekilde iletişim yeteneğine ihtiyacı vardır. Bununla beraber bazı işler diğerlerinden daha çok iletişim becerisine ihtiyaç duyar. Bir satış elemanı mükemmel bir iletişimci olmaya ihtiyaç duyar.²¹³ Konaklama işletmesi yöneticisini de bir insan kaynakları uzmanı olarak ele alırsak iyi bir iletişim yeteneğine sahip olması gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Genel olarak bütün işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmeleri de konuşma, dinleme, sözsüz iletişimi anlama ve yazma gibi iletişim becerilerine²¹⁴ ihtiyaç duyduğu kadar geri besleme sağlamak, duyguları sınırlamak, söylentilerden yararlanmak ve kesin olmak gibi süreçleri de izleyebilir. Bu objektif süreçleri izlemek, iletişimin önündeki engelleri ortadan kaldırmada ve etkili iletişim becerilerini geliştirmede işletmelere yardımcı olabilir.²¹⁵

2.1.2.2.1. Konuşma

Etkin konuşma, ister bir grup önünde isterse bir kişiyle karşılıklı konuşma şeklinde olsun, genellikle bir giriş, ana konu ve bir sonucu içerir.

Biçimsel olmayan konuşma ya da konuşmaya giriş aşağıdakileri gerektirir.

²¹³John V. Thill, Courtland L. Bovee., **Excellence in Business Communication**, McGraw-Hill Inc., Von Hoffman Pres, Inc., New York, 1991, s.37.

²¹⁴Raphael R. Kavanaugh, Jack D. Ninemeier., **Supervision in the Hospitality Industry**, Second Edition, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, East Lansing, Michigan, 1991, s.34.

²¹⁵Margaret Palmer, Beverly Hyman., **a.g.e.**, s. 57.

- Dinleyicinin dikkatini çekmek,
- Dinleyicinin ilgisini sağlamak,
- Konuşmanın amacını iletmek.

Konuşmaya başlamadan önce, söylenen şeyi planlamak ve organize etmek gerekir. Bu ana konuyu belirlemeyi ve karşı taraftan gelen tavırlardan emin olmayı sağlar, konuyu destekler. Konuşmanın başlangıcında niyet bildirerek dinleyicinin dikkatini çekmek gerekir. Konuşma hakkında istenilen şey, bunun neden önemli olduğu ve sonuç olarak ne umduğumuzu içerir. Mesajın anlamının ne olduğunun ve kişiler üzerinde nasıl etki bırakacağını açıklayarak dinleyicinin ilgisini sağlamak önemlidir.

Konuşmanın ana konusunda, mevcut noktalar mantıksal bir sıra içindedir; bu da planlamaya ve örgütlemeye ihtiyaç duyar. Önemli şeyleri dinleyiciye söylemeyi, konuşmada kullanmak gerekir. Örneğin, ana fikrin ne olduğu söylenebilir. Bunlara ek olarak dinleyiciyle göz kontağı kurulması ile konuşmanın hızını ve tonunu ayarlamak gerekir.²¹⁶ Ayrıca buna bağlı olarak ton ve tarzdaki farklılıkları seçme, coşkusal bir biçimde yüklenmiş kelimeleri ve anlatım biçimini kullanma üzerindeki kontrol ve uygun dili seçme yeteneği etkin iletişimde önemlidir.²¹⁷ Dinleyicinin sorular sorması onun anladığından emin olmanın etkin bir yoludur.

Gönderilen mesajı özetlemek için zaman ayırmak gerekir. Konuşma sonunda özetlemek yaklaşımlardan biridir ya da konuşma sırasında anahtar noktalar da özetlenebilir. Bu yaklaşım dinleyiciyi ilgili tutar ve söylenen mesajı karşı tarafa rahatlıkla iletir. Sonuç özeti ise konuşmanın ana düşüncelerinin tekrarlanmasına yardımcı olur.²¹⁸ Konuşma becerisi ile ilgili bu giriş yazısından

²¹⁶Raphael R. Kavanaugh, Jack D. Ninemeier., a.g.e., s.34.

²¹⁷Mike Savedra, John Hawthorn., **Supervision**, McMillan Education Ltd.Hong Kong,1990, s.93.

²¹⁸Raphael R.Kavanaugh, Jack D.Nenemeier., a.g.e.,s.34-35.

sonra doğal konuşmanın bazı özellikleri üzerinde durarak, onları daha açık seçik, daha berrak duruma getirmek için bir takım kuralları sıralamak gerekir.

a) Önemli kelimeleri vurgulamak, önemsizleri geçmek.

Karşılıklı konuşmada, bir kelimenin bir hecesini vurgular, ötekilerin üstünden çabuk geçilir. Bir cümle kurarken de aynı şey yapılır. İçinden bir ya da iki kelime gökdelen gibi tepelere çıkarılır, diğerleri aşağıda bırakılır.

b) Ses tonunu zaman zaman değiştirmek.

Konuşmanın tonu, konuşma sırasında bir yükselir bir alçalır, hiç bir zaman aynı kalmaz. Bu güzel bir etki yapar; konuşmanın doğal akışı da böyledir. Bir cümle ya da kelime sesin alçaltılması ya da yükseltilmesi ile bahçede tek başına duran güzel, yeşil bir ağaç gibi görünür hale getirebilmek mümkündür.

c) Konuşmanın hızını değiştirmek.

Küçük bir çocuk konuşurken ya da karşılıklı konuşmada, sürekli konuşma hızı değişir. Bu durum doğal, bilinçsiz ve etkilidir. Gerçekte bir fikri ifade etmenin en iyi yollarından birisidir.²¹⁹

Bir konaklama işletmesinde eğer bir müşteri çekingen ve utangaç görünüyorsa, konuşma tarzı yavaşça ve içten olmalıdır. Sert bir cevap vererek müşteri mahcup edilmemelidir.²²⁰

d) Önemli fikirlerden önce ve sonra duraklamak.

²¹⁹Dale Carnegie., **Söz Söyleme ve İş Başarma Sanatı**, Çev: Ali Bucak, Yaprak Kitap, Yayın, Pazarlama Yayınevi, İstanbul, 1985, s.125-129.

²²⁰Raphael R. Kavanaugh, Jack D. Ninemeier., **a.g.e.**, s.35.

Konuşma sırasında nerede durulacağına ilişkin sağlam ve çabuk işleyen kurallar yoktur. Bu bir anlam, tarz ve duygu sorunudur. Bugün konuşmanın bir yerinde, yarınsa aynı konuşmanın başka bir yerinde durulabilir.

Bir konuşmacı yukarıda sıralanan noktalara uysa da gene yüzlerce yanlış yapabilir. Topluluk karşısında, karşılıklı konuşmada olduğu gibi konuşsa da bu sefer de zevksiz bir ton kullanıp gramer hataları yapabilir, çirkin, saldırgan bir tavır takınabilir, böylece de bir yığın tatsız şey yapmış olur. Bir kişinin günlük doğal konuşma yönteminin de çok sayıda düzeltmelere gereksinimi vardır.²²¹

Doğal konuşma yönteminden sonra konuşmacının söze nasıl başlayıp, nasıl bitireceği de üzerinde durulması gereken bir konudur. Söze nasıl başlanacağı ile ilgili olarak bir takım öneriler getirilmiştir. Bunlar da şu biçimde sıralanabilir:

a) Söze komik bir hikaye ile başlamaktan kaçınmak

Söz söylemeye yeni başlayan kişi sözlerinin hep komik olması gerektiğini düşünür. Kişi, bir ansiklopedi kadar ciddi de olsa, hoş bir üsluptan tamamen yoksun da olsa, ayağa kalktığı anda sanki en büyük güldürü ustası Mark Twain'in ruhunu devraldığını zanneder. Bu yüzden komik bir hikayeyle söze başlamak ister.

"Konuşma yapma" dediğimiz zorluklarla dolu alanda, daha da güç olan bir şey varsa o da dinleyiciyi güldürmektir. Mizah, insanın tüylerini dimdik eden bir olaydır; bir kişilik, bir karakter işidir.

Şunu unutmamak gerekir ki, komiklik hikayenin kendisinde değildir. Onu anlatış tarzındadır. Mark Twain'i ünlü yapan hikayelerin aynısını anlatan yüz kişiden doksan dokuzu başarısız olur.

²²¹Dale Comegei., a.g.e., s.130-133.

b) Özür dileyerek başlamak

Konuşmaya yeni başlayanların yaptıkları ikinci büyük hata özür dilemek, “ben bir konuşmacı değilim... Konuşmak için hazırlıklı değilim... Söyleyecek değerli bir şeyim olmadığı halde...” gibi özürlerle söze başlamaktır.

Dinleyiciler ise özürleri duymak değil, bilgi edinmek ve ilginç bir şeyler dinlemek için konuşmacının karşısında bulunmaktadır.

c) Merak uyandırmak

Konuşmacının ilk cümlesinde dinleyicinin merakını uyandırmak onların ilgisini ve dikkatinin kazanılmasına neden olur. Söze böyle başlamanın iki yararı vardır. Birincisi tanınmış bir kişinin sözlerinden alıntı yapmak her zaman dikkat çeker. İkincisi merak uyandırır.

Topluluk karşısında söz söylemek isteyen herkes, dergi yazarlarının okuyucunun dikkatini çekmek için kullandıkları teknikleri incelemelidir. Bunlardan, bir konuşmaya nasıl başlanacağı ile ilgili, yazılı konuşmaların öğrettiğinden çok daha fazla şey öğrenilebilir.

d) Söze bir hikaye ile başlamak.

Bu gibi başlangıçlarda hareket vardır. Hepsi bir şeyler başlatırlar. Merak uyandırırılar. Kişiler okumak, daha fazla bilmek, olayın neyle ilgili olduğunu anlamak isterler.

Tecrübesiz, yeni başlayan bir konuşmacı bu hikaye tekniğini kullanıp merak uyandırırsa başarılı bir açış yapabilir.

e) Söze belirli bir örnekle başlamak.

Sıradan dinleyicinin çok uzun süre soyut cümleler dinlemesi zordur. Örnekleri dinlemek çok daha kolaydır. Bir örnekle sözü açıp, ilgi uyandırabilir, sonra genel cümlelere geçilir.

f) Dinleyicilere bir şeyler göstermek

İnsanların dikkatini çekmenin en kolay yolu insanlara bakacakları bir şeyler göstermektir. Bu hareket en iyi dinleyicilerin karşısında dahi yapılabilir.

g) Bir soru sormak

Konuşmaya bir soruyla girmek, dinleyicileri konuşmacıyla birlikte düşünmeye yöneltir, konuşmacıyla işbirliğine sokar. Bu tip bir uygulama dinleyicilerin zihnini açıp içine girmek için en basit, en emin yollardan biridir.

h) Ünlü bir adamın sözü ile başlamak

Büyük adamların sözleri her zaman dikkat çekici güce sahiptir, o yüzden uzun bir konuşmayı başlatmak için uygun bir ünlü söz kullanmak en iyi yollardan biridir.

i) Konuyu dinleyicilerin kişisel ilgilerine doğrudan değinen bir konuyla girmek

Bu, başlamak için en iyi yollardan biridir. Dikkat çekeceği kesindir. Kişiler kendilerine hitap eden konulara çok ilgi gösterirler.

j) Sarsıcı olaylarla söze başlamak

Bu çeşit olaylar düşünceleri dağıtır; kişiyi kavrır, dikkati çeker.

k) Tesadüfen bulunmuş gibi söze başlamak

Söze giriş çok resmi olmamalıdır. Başlangıç rahat, tesadüfen ve kendiliğinden görünmelidir. Bu az özce olmuş olan bir olaya ya da az önce söylenmiş bir söze değinerek yapılabilir.

Sözü bitiriş ise bir konuşmadaki en stratejik noktadır; insanın son olarak ne söylediği, sözlerini bitirdiğinde kulakta yankılanan son kelimeler en çok hatırlanan şeylerdir. Oysa yeni başlayanlar, bu noktanın önemini nadiren kavrayabilirler. Bu nedenle sözü bitirişleri genellikle istenilen düzeyden çok uzaktır.²²²

Sözün nasıl bitirileceği konusunda da bir takım öneriler vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

a) Anlatılan noktaları özetlemek.

Üç beş dakikalık kısa bir konuşmada bile konuşmacı öyle çok şey anlatmış olabilir ki, dinleyicileri onun ortaya koyduğu ana noktaları kaçırmış olabilirler. Bunu pek az konuşmacı fark eder. Gerçekte, dinleyicilere ne söylenmek isteniyorsa o söylenmelidir. Bu da kısaca bir taslak, bir özet yapmak demektir.

b) Dinleyicileri harekete sevk etmek.

Konuşmacı, konuşma esnasında dinleyici yönlendirmek isteyebilir. Konuşmaları ile de bunu sağlayabilir.

²²²Dale Carnegie., a.g.e., s.161-180.

c) Az ve öz, samimi bir kompliman.

Konuşmacının, dinleyicileri hoşnut bırakacak, onları mutlu ve iyimser kılacak bir kompliman yapması saygı değer bir bitiriş yoludur. Etkili olabilmesi için samimi olması gerekir. Abartılı olmamalıdır.

d) Esprili bir son.

Konuşmacı, dinleyicilerinden ayrılırken onları güler bir durumda bitirme yeteneğine ve malzemeye sahip olmalıdır. Bunu kendi bildiği bir yöntemle yapmalıdır.

e) Sözü bir şiirle bitirmek.

Tüm bitirme yöntemlerinin içinde, bir espriyle ya da şiirle sözü bitirmekten daha uygunu yoktur. Sözlerin bitişi için uygun bir şiir bulunabilirse, konuşmaya istenen tadı ve değeri sağlayabilir. Kişiye özgü bir hava kazandırabilir ve güzellik katar.

f) Zirve yaratmak.

Sözü zirveye vardırıarak bitirmek en yaygın yollardan biridir. Bunun yapılması çoğunlukla zordur ve her konuşmacı için ya da her konu için uygun değildir. Ama yapıldığı zaman sonuç mükemmel olur. Bu yöntemde cümleler birbiri ardından kuvvetlenerek bir doruğa varırlar.

g) Tek ayak üzerinde durmak.

İyi bir başlangıç ve iyi bir son tasarlayıp, sonra bunların arasını doldurmak gerekir. Her zaman dinleyicilerin konuşmacının sözünü bitirmesini istemeye başlamadan önce sözlerini bitirmesi gerekir.²²³

Bu önerilerden sonra, sonuç olarak konuşmacının söyledikleri açık ve eksiksiz olduğu sürece konu dışına çıkmadan kısa konuşmak bir yandan görev ihtiyaçlarını giderir, bir yandan da diğer insanlara daha fazla konuşma fırsatı verir. Söylenenler konu dışına çıkarsa değer yitirir.²²⁴

Temelde net fakat fazla süslemeden konuşmak ise konuşmacıyı ve iletişimini gerçekçi kılar. Dinleyicilerle karşılıklı konuşmak ve karşıdakilerle konuşurken kafadan atmamak gerekir. Ağız kalabalığı yapmaktan kaçınılmalıdır. ifadeyi belirtmeden önce olası tepkiler analiz edilmelidir.²²⁵

2.1.2.2.2. Dinleme

Dinleme, diğer kişilerin söylediği şeylerin yorumlanması ve tanımlanması çabasını içerir.²²⁶ Duyma ise büyük ölçüde pasif bir faaliyettir. Diğer bir deyişle çalışma ortamından bazı şeyleri duyma zorunluluğu yoktur. Bazıları otomatik olarak duyulur. Bazen de uyurken bile işitebilir.²²⁷ Oysa dinlemek aktif bir süreçtir. Yanlış şeyleri duymak ya da duyulan şeylere başka anlam vermek ya da seçici bir şekilde dinlemek kişi için dezavantaj yaratır.²²⁸

²²³Dale Carnegie., a.g.e., s.187-197.

²²⁴Donald H. Weiss., **Başarılı Ekip Oluşturma**, Çev: Erhan Tuskan, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 4. American Management Association/Rota yayın Yapım Tanıtım, Su A.Ş., Reproset Matbaası Hizmetleri, Rota Yayın Yapım Tan. Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1993, s.78.

²²⁵John Louis DiGaetani., **The Handbook of Executive Communication**, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 1986, s.75.

²²⁶Garry T. Hunt., a.g.e., s.173.

²²⁷Raphael R. Kavanugh, Jack D. Ninemier., a.g.e., s.36.

²²⁸Judi Brownell., "Communication with Credibility: The Gender Gap," **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Volume:34, Number:2, April 1993, s.53.

İşletmelerde yöneticiler işgünlerinin % 45 ile % 63 arasını "birini" dinlemek için harcarlar.²²⁹ Bu dinlemenin çoğu, yöneticinin bilgiyi toplama, özümseme ve problem çözme işi ile bağlantılıdır. Yöneticiler dinleyerek bir çok bilgileri edindiklerinden, bir çok yöneticinin iyi bir dinleyici olduğu varsayılır. Ancak bu her durumda geçerli değildir. 1985'lerde 300'den fazla yönetici üzerinde yapılan bir çalışmada, yöneticilerin meslekdaşlarına ve işgörenlerine "dinleyiciler" olarak kendilerini oranlaması istenmiştir. Yöneticiler kendilerini işgörenlerden daha iyi dinleyiciler olduklarını oranlamışlardır.²³⁰

Gerçekten de personel müdürleri günümüz örgütlerinde en çok belirsizlik gösteren iletişim becerisi olarak "dinleme"yi oranlamışlardır.²³¹ Hemen hemen dinleme yeteneğinin % 60'ı kişinin motivasyonuna bağlıdır. Basit olarak ifade etmek gerekirse bir kişi istemezse "dinleme" gerçekleşmeyebilir.

İyi bir dinlemede en büyük engel kişinin nereden ve nasıl başlayacağını bilmemesidir. Gerçekten kompleks bir faaliyet olarak dinleme, beş farklı beceri alanına ihtiyaç duyar. Dinleme modelinin adı olan DAHYD temel olarak bu beş becerinin baş harflerinden oluşur. Bunlar; duyma, anlama, hatırlama, yorumlama ve değer biçmedir.²³² Bu aktivitelerin birini atlasak bile diğerlerini uygulamaya ihtiyaç duyarız.

²²⁹Judi Brownell., "Listening:The Toughest Management Skill", **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, February 1987, Vol:27, No:4, p. 65-71'den William F.Keefe, **Listen, Management! Creative Listening for Better Managing** (New York:Mc. Graw- Hill, 1971).

²³⁰Judi Brownell., "Listening: The Toughest Management Skill", p.65'den Judi Brownell, "Perceptions of Manager's Listening Competence", (Bu çalışma International Listening Association yaz konferansında sunulmuştur, St. Paul, Minnesota (1985). Anket formu üç ayrı endüstri dalında 300 yönetici ve beraberinde çalışan 800 kişiye doldurtulmuştur.)

²³¹Judi Brownell., "Listening: The Toughest Management Skill", s. 65'den Michael S. Hannah, "Speech Communication Training Needs in the Business Community", **Central States Speech Journal**, 1978, s.63-172.

²³²Judi Brownell., "Listening: The Toughest Management Skill", s.65-66'dan Judi Brownell, **Building Active Listening Skills**, (Englewood Cliffs. NJ:Prentice-Hall, 1986), s.24.

Duyma: Bir mesajı sözlü olarak anlamayı içerir. Duyma aktivitesinde temel olan eylemler konuşmacının söylediği şey üzerinde zihnini toplama ve aralıksız oluşan giriş mesajına izin vermedir.

Anlama: İyi dinleme ve düşünme sürecini içerir. Yani okuma anlayışı ya da hafızası gibi faaliyetlerden ayrıdır. Tam olarak konuşmayı anlamada en büyük engel bireyler arasındaki algısal farklılıklardır. Açık olarak multi kültürel işyerlerinde algısal farklılıklar olabileceği gibi aynı topluluktaki kişiler arasında da bu tür farklılıklar görülebilir. Her insanın geçmişi, ihtiyaçları, ilgileri ve tutumları kelimelerden ne anladığını ve ne tür deneyimlere sahip olacağını belirler. Bir konuşmacının gerçekten ne söylediğini anlamak için kişi hakkında onun değerlerini, amaçlarını ve geçmiş deneyimlerini içeren bir bilgiye sahip olunmalıdır.

Hatırlama: Dinleyici duyduğu şey üzerinde uygun eylemi gerçekleştirmeden önce, duyduğu ve hafızasına yerleştirdiği düşünceler ve bilgi parçaları arasındaki ilişkiyi algılar. Beyin uzun ve kısa olmak üzere iki farklı hafıza şekline sahiptir. Ancak çoğu bilgi kısa süreli hafızada tutulur.

Yorumlama: Yorumlama, anlayışa başvurma becerilerinin bir çoğunu içerir. Bir kişinin konuşmasını başarılı bir şekilde yorumlamak için kişinin kendi görüşü önemli olduğu kadar, diğer kişilerin görüş açılarıyla da duruma bakmak gerekir.

Değer Biçme: Değerleme de doğal bir insan davranışıdır. Bir kişiye bir dakika bakmakla, bu kişi hakkında bir fikre sahip olunabilir. Etkin dinleyiciler bir konuşmacıyı dinlerken yargılarını bilinçli olarak askıya almaya uğraşırlar. Yargıyı askıya almanın iki kuralı vardır. Bunlardan birincisi, yargıyı hislerden uzak tutmaya çalışmak, ikincisi de objektif düşünmeye çalışmaktır.²³³

²³³Judi Brownell., "Listening:The Toughest Management Skill", s.66-71.

Dinlemenin bu aktivitelerinden sonra bir yöneticinin ya da işgörenin iyi bir dinleyici olup olmadığını kendi kendisine sınaması için ya da dinleyici olarak gücünü ve hatalarını belirlemek için aşağıda sıralanan soruları kendisine sorması gerekir.²³⁴

1. Beni ilgilendiren konuları yakalayabilecek ölçüde çevremi izliyor muyum?
2. Konuşmacının fikirlerini değerlendirmede düşünmek için ekstra bir zaman kullanıyor muyum?
3. Kendi yorumumu yapmadan önce konuşmacının mesajının tamamını dinliyorum muyum?
4. Konuşmacının kullandığı kelimelerin konuşmacı için hangi anlamda kullanıldığını anlıyor muyum?
5. Detaylara takılmadan konuşmacının ana fikri üzerinde durabiliyorum muyum?
6. Konuşmacının fikirlerini doğru anlayıp anlamadığımı kontrol ediyorum muyum?
7. Halen sahip olduğum bilgiler ile yeni bilgileri birleştirip hafızama yerleştiriyorum muyum?
8. Hafızama yardımcı olmak için anlatılanları gözümde (kafamda) canlandırıyorum muyum?
9. Konuşmacının söylediklerinin yanında ses tonuna karşı da duyarlı mıyım?
10. Konuşmacının hareket ve mimiklerine yeterli ölçüde dikkat ediyorum muyum?
11. Dinlerken objektifliğimi koruyabiliyorum muyum, mesajın belli bir kısmını ya da tamamını yanlış algılamama neden olacak kadar duygusal ya da heyecanlı olmamı engelleyebiliyor muyum?
12. Esnek ve açık fikriliğimi koruyabiliyorum muyum?

Bu soruların da ışığında “etkin dinleme” bir kişinin ne söylediğini anlamak için sürekli bir çaba sarf etmeye ihtiyaç duyar.²³⁵ Etkin dinleme, alıcıların göndericinin fikrini tam olarak almalarına yardımcı olur. Bu durumda

²³⁴ Judi Brownell., “Listening: The Toughest Management Skill”, s.67.

²³⁵ Roy Udolf., “Listening to the Personal Problems of Employees”, Edit: John Louis Di Gaetani, **The Handbook of Executive Communication**, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 1986, s.664.

bilgi girdileri daha iyi olduğundan daha iyi karar verilir. İyi dinleyiciler zamandan da kazanırlar. Çünkü belli bir sürede daha çok şey öğrenirler. Kişinin ne söylediğinin yanısıra konuşan kişi hakkında da bilgi edinirler.²³⁶ İyi dinlememe dikkat göstermemeye aynı şeydir. Dikkat gösterme ya da iyi dinleme söylenen şeyi ilgiyle dinlemeyi ve konsantre olmayı gerektirir. Daha etkili bir şekilde dinlemek için yapılması gerekenler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Dinleme konusundaki alışkanlıklarınızın farkında olun. Nasıl bir dinleyici olduğunuz ve bu konuda düzeltmeniz gereken davranışlarınız hakkında başkalarından aldığınız sözlü ya da sözsüz mesajlardan yararlanın.
2. Konuşmayı bırakın,²³⁷ konuşmacıya ilgi gösterin.²³⁸ Karşınızdaki kişinin konuşmasına izin verin. Bir yandan konuşurken bir yandan da dinleyemezsiniz. Ayrıca diğer kişinin düşüncelerinin sık sık kesilmesi dikkatinin dağılmasına neden olur.²³⁹
3. Açık fikirli olun, önyargılı olmayın.²⁴⁰ Önyargılarınızın bilincinde olun. Konudan ayrılmayın. Karşınızdakinin kişiliğine saygı gösterin. Tek doğru fikir sizinki olmayabilir.
4. Hemen sonuç çıkartmaktan kaçının. Karşınızdakinin sözcüklere her zaman sizinle aynı anlamı verdiğini sormayın.
5. Anlam bütünlüğü içinde yakalamaya çalışın. Alaycı ve nükteli ifadelerin arkasında çoğunlukla gizli bir anlam yatar. Dinlerken hem sözlü hem de sözsüz mesajlara dikkat edin.²⁴¹
6. Anlatıcıya empati gösterin²⁴² ya da kendinizi anlatıcının yerine koyun.
7. Duygularınızı yansıtın. Kendinizi söylenenele kaptırın. Söz ve davranışlarınızla olumlu ve destekleyici mesajlar verin.²⁴³

²³⁶Keith Davis.,a.g.e., Çev:Kemal Tosun vd., İşletme Fakültesi Yayın No:199, İşletme İkt. Enst. Yayın No:98, Yön Ajans, 3.Baskı, İstanbul,1988, s.523.

²³⁷Fran Sayers, Christine E. Bingema, Ralph Graham, Mardy Wheeler., *Yöneticilikte İletişim*, Çev:Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd.Şti., 1.Baskı, İstanbul, 1993, s.62.

²³⁸Raphael R. Kavanaugh, Jack D. Ninemier., a.g.e., s.40.

²³⁹Fran Sayers vd., a.g.e., s.62.

²⁴⁰Raphael R. Kavanough, Jack D. Ninemier., a.g.e., s.40.

²⁴¹Fran Sayers, vd., a.g.e., s.63.

²⁴²Raphael R. Kavanough, Jack D. Ninemier., a.g.e., s. 40.

²⁴³Fran Sayers, vd., a.g.e., s.63.

8. Sorular sorun.²⁴⁴ Ancak zamanında sorular sorun. Söyleneni anlamadığınız ya da açıklığa ihtiyaç duyduğunuz zaman soru sorun. Ama gerçekten gerekli olmadıkça sorunlarınızla konuşanın sözünü kesmeyin.
9. Sessizliği iyi kullanın. Sessiz anlardan çekinmeyin. Bu anlar konuşanın fikirlerini daha iyi toparlamasını sağlar. Bir soruya yanıt vermeden önce ona kadar sayın.
10. Dikkati dağıtan etkenleri ortadan kaldırın. Pencereyi kapatın, karşınızdaki kişiden daha yüksek sesle konuşmasını isteyin, sekreterinizden telefonları bağlamamasını isteyin.
11. Önemli noktaları anlamak için dinleyin. Gerçek mesajı anlamaya çalışın. Konuşmayı süsleyen esprili ve eğlenceli ifadelerle kendinizi kaptırmayın.
12. Yalnızca gerekli olduğu zaman not alın. Not alırken her sözcüğü değil, hatırlamanıza yetecek bir ya da birkaç sözcüğü yazın.
13. Adil ve eleştirici bir tutumla dinleyin. Tepkileriniz konuşan kişi için de önemlidir. Etkili iletişim iki yönlü bir süreçtir.
14. Kendinizi dinleyin. Söylenenlere en çok ne zaman ilgi duyuyorsunuz? Durup kendi davranışlarınızı analiz edin.²⁴⁵
15. Gevşeyin.

Bu ipuçları asıl olarak etkin dinlemenin tipleri olduğu kadar²⁴⁶ daha iyi dinleme alışkanlıkları edinilmesine yardımcı olarak zihinsel beceriler olarak da ele alınabilir. Dinlenen şeye yerinde tepkiler vermek de aynı derecede önemlidir. Bu, konuşan kişinin dinlenildiğini ve söylenenler karşısındaki tutumları gösterir. Pasif ve aktif dinleme tekniklerini öğrenerek bu konudaki beceriler geliştirilebilir.

²⁴⁴Raphael R. Kavanough, Jack D. Ninemier., a.g.e., s.40.

²⁴⁵Fran Sayers, vd., a.g.e., s.63.

²⁴⁶Raphael R. Kavanough, Jack D. Ninemier., a.g.e., s.40.

2.1.2.2.2.1. Pasif Dinleme

Pasif dinleme, dikkatli bir sessizliği ve çok az tepki göstermeyi gerektiren, en basit dinleme türüdür. Konuşan anlattığı şeyle fazla ilgili olduğu ve konuşmaya çok ihtiyaç duyduğu zaman, pasif dinleme çoğunlukla önümüzdeki tek seçenektir. Böyle durumlarda konuşan, tepki gösterilmesini değil, sadece söylediklerinin dinlenilmesini bekler. İyi bir dinleyiciye ihtiyacı vardır. Pasif dinleme şu durumlarda faydalıdır:

- a) Konuşan kendisi için anlamlı bir olayı karşısındaki kişiyle paylaşmak istediğinde,
- b) Konuşan heyecanını ifade etmek istediğinde,
- c) Konuşan sorununa çözüm bulmak için sesli düşünmek istediğinde.

Pasif dinleme sözlü ve sözsüz olmak üzere iki biçim alabilir. Yararlı sözlü tepkiler arasında şunlar sayılabilir:

- “Mutlu görünüyorsun”
- “Çok iyi”
- “Devam et”
- “Niçin”
- “Aklını kurcalayan bir şey var gibi”

Etkili sözsüz tepkiler de şunları içerir:

- Konuşana daha fazla yaklaşmak
- Konuşana dokunmak
- Konuşana gülümsemek
- Konuşanın gözlerinin içine bakmak
- Öne doğru eğilmek.²⁴⁷

²⁴⁷Fran Sayers, vd., a.g.e. , s.63.

2.1.2.2.2. Aktif Dinleme

Aktif dinleme kavramını psikolog Carl Rogers bulmuştur. Rogers'e göre aktif dinleme, kendini konuşanın yerine koyma yeteneğidir.²⁴⁸ Bu tutum, karşınızdaki kişinin duygularını onun bakış açısından anlamınızı sağlar. Aynı zamanda konuşana anlattıklarıyla gerçekten ilgili olduğunuzu gösterir. Ama bunu sempatiyle karıştırmamak gerekir. Kendini diğer kişinin yerine koyma, onun için üzülmeye anlamına gelmez. "Kendi duygularıyla değil, seninkilerle ilgiliyim, bunun için anlamak istiyorum" anlamına gelen bir tutumdur. Kendini diğer kişinin yerine koymayı mümkün kılan çeşitli aktif dinleme becerileri vardır. Bu tür dinleme, anlatılanların anlaşıldığını konuşana göstermeyi gerektirir. Bu ise konuşana anlattıklarını aşağıdaki yollarla "geri yansıtarak" yapılır.

- a) Anlattıklarına açıklık getirmesini istemek ("ne demek istediğini anlamadım").
- b) Sözlerini yorumlamak ya da başka türlü ifade etmek ("yani demek istiyorsun ki.....").
- c) Duygularını yansıtmak ("kendini kötü mü hissediyorsun").
- d) Başlıca fikir ve duygularını özetlemek ("bu ana kadar söylediklerinden anlıyorum ki...").

Aktif dinleme kavramına karşı gösterilen ilk tepki, "bunu yapamam", "bu iletişimi oyuna çeviriyor" ya da "bunları uygulamaya çalışırsam karşımdaki benim samimi olmadığımı düşünür" şeklinde olabilir. Aktif dinleme şunları gerektirir:

- a) Mevcut dinleme alışkanlıklarınızın farkında olmak.
- b) Bu alışkanlıkları değiştirmek için ne yapmanız gerektiğini saptamak.
- c) Öğrendiklerinizi alıştırmalar yaparak alışkanlık haline getirmek.

²⁴⁸Fran Sayers vd., a.g.e., s. 65'den R. Rogers, *On Becoming a Person* (Boston 1961), s.226.

Yeni dinleme tekniklerini uygulamaya çalışırken başta davranışlar doğal olmayabilir. Ama uygulamaya devam ettikçe aktif dinleme normal davranış haline gelecektir.

Dinlerken kendini anlatan yerine koymak neden etkilidir? Burada belirlenen aktif ve pasif dinleme, içtenlikle uygulandığında insanları yargılamadan tanımanın ve onların fikir, duygularına saygı göstermenin yollarıdır.²⁴⁹

2.1.2.2.3. Sözsüz İletişim

Birinci bölümde sözsüz iletişimi kısa bir biçimde ele almıştık. Burada ele alacağımız konu daha çok yöneticinin iletişim becerisi açısından değerlendirilecektir.

Sözlü olmayan her türlü iletişim davranışı sözsüz iletişim olarak adlandırılır. Beden dili, yükseklik ve mekan gibi sözel olmayan semboller, beden hareketlerinin ifade ettiği enerji, ses tonlamaları ve dilin ifade ettiği duygular, iletişim sırasında kendimizi nasıl sunduğumuzu gösteren başlıca unsurlardır.²⁵⁰ Hiç kimse beden dilinin ya da öteki sözsüz mesajların sürekli olarak bilincinde olamaz; fakat bunları daha bilinçli yapmak için bir çaba harcanırsa ifade edilen duygular kişinin kafasındaki mesaja daha çok yakın olacak ve insanlar söylenenlere inanacaktır. Kişinin kendisini nasıl ifade edeceğini bilinçli şekilde kontrol etmemesi, kafa karışıklığına, düşük güven düzeylerine, belirsizliğe, üretkenliğin yok olmasına yol açabilir.²⁵¹

²⁴⁹Fran Sayers, vd., a.g.e., s.65-66.

²⁵⁰Margaret Palmer, Beverly Hyman., *Yönetimde Kadınlar*. s.59.

²⁵¹Donald H. Weiss., *Başarılı Ekip Oluşturma*, s.78.

Sözsüz iletişim, aynı zamanda kişinin profesyonel imajına ve buna bağlı olarak diğer kişilerin tepkide bulunma şekline katkıda bulunur. Bireyler, görünüşleri, bulundukları ofislerin dekorları, jestleri ve duruşları, yüz ifadeleri, göz ilişkisini kullanımları ve dokunmaları doğrultusunda mesajlarını gönderirler.²⁵²

Sözsüz iletişim üç basamaktan oluşur: Vücut sinyallerinin okunması, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi. Sözsüz bilgilerin tekrarlanamaz oluşundan dolayı doğru ve zamanında okunması zorunludur. İkinci bir şans yoktur. Değerlendirme, bilgiyi ifadeden ayırabilmek ve mesajın tümünü daha iyi anlamak için gereklidir. Sözsüz iletişimin kontrolü ise insanlar ister konuşuyor, ister dinliyor olsun iletişimin aktif bir olay olmasından dolayı gereklidir.²⁵³

Sözsüz iletişimi bir başka açıdan iki bölümde inceleyebiliriz:

a) Kinesik

Sözsüz beden hareketleri ile iletişim arasındaki ilişkinin araştırılması kinesik olarak adlandırılır. Sözsüz repartuvar bütün bir yaşam boyu gelişir. Bir çok insan karşısındakinin kendisiyle göz teması kurup kurmadığını, ellerini sakladığını ya da havada sallayıp durduğunu, büzülmüş ya da dimdik oturduğunu fark eder. Ama bedenin bütününün kendi başına bütünsel bir mesaj oluşturduğu çoğu kez kavranmayabilir. Kişinin kendi ya da bir başkasının sözsüz mesaj kalıplarını tepeden tırnağa analiz etmek mümkündür. Her türlü iletişim durumunda ilk izlenim görsel bir izlenimdir. Bu durum sözsüz iletişiminin desteklenip desteklenmemesinde büyük önem taşır. Tablo 3 sözsüz iletişimdeki başlıca faktörlerin ne anlama geldiğini göstermektedir.²⁵⁴

²⁵² Judi Brownell., "Communicating with Credibility: The Gender Gap", s.60.

²⁵³ Ken Cooper., **Sözsüz İletişim: İnsan Yönetiminde Vücut Dilini Nasıl Kullanırsınız?**, Çev:Tunç Yalkı,İlgi Yayıncılık ve Tic. Ltd, Şti., Gündüz Ofset Matbaasıİstanbul, 1985, s.17-18.

²⁵⁴ Margaret Palmer, Beverly Hyman., a.g.e., s.59.

Tablo 3 : Sözsüz İletişimdeki Başlıca Faktörler

Beden Kısmı	Konum ya da Hareket	Anlamı
Baş	Aşağı yukarı sallama Sağa sola sallama Öne uzatma Geri çekme	Olumlu vurgu Olumsuz vurgu İlgi, dikkat Tartma, mesafe
Yüz	Gülümseme, rahatlık Soğuk, gergin	Güven Duygu sınırlama
Gözler	Dolaysız temas Dolaylı temas, kaçırma	Kendinden emin Sinirli
Poz	Gevşek Dimdik	Kumanda Otorite
Eller	Açık Kapalı	Açık duygular Kapalı duygular
Kollar	Açık, bedenden uzak Bedene yakın	Güç Güçsüzlük
Bacaklar	Açık Bitişik	Güç Güçsüzlük

Kaynak: Margaret Palmer, Beverly Hyman, a.g.e., s.60.

Duruşun dik, jestlerin doğal, yüz ifadesinin cana yakın olması, özgüven ve yetkinlik izlenimi verir. Konuşurken karşıdaki kişiye bakmak, hem kendisine güvendiğini hem de kişiye önem verdiğini gösterir. Mesleki becerilerini geliştirmek ve öz kavrayışı daha olumlu hale getirmek, gerçek bir özgüven doğurur. Kendine güvendiğini göstermeye çalışan sinirli bir insan, dik ve doğal olacak yerde, soğuk ve tutuk görünür. Sıkıntı ifade eden beceriksiz vücut hareketlerinin karşıdaki kişi tarafından saygısızlık gibi yorumlanması imajı daha da zedeleyen bir durumdur.

Bazı jestler güç ve egemenlik telkin eder. İki elin parmak uçlarını birbirine dokundurmak, elleri kafanın arkasında birleştirip geriye yaslanmak, canlı bir yürüyüş ve karşıdaki kişiye hafifçe dokunmak, güç izlenimi uyandırabilir. Gergin durumlarda bu jestleri yapmamak gerekir. Dik duruş, akıcı jestler ve karşıdaki kişinin gözlerinin içine bakma gibi özgüveni yansıtan davranışlar da güç izlenimini artırır. Güçsüzlük ve kendine güvensizlik ifade

eden davranışlar arasında ise şunlar sayılabilir: Gözlere bakmaktan kaçınma, sinirli jestler, ellerini oğuşturma, dudaklarını yalama.²⁵⁵

Bunların dışında yorumlanabilecek başka jestler ve beden hareketleri de vardır. Örneğin, bir nesneyle oynamak ya da ayağını titretmek kaygı ve huzursuzluğun açık işaretleridir. Aynı şekilde, elini cebinden çıkarmamak gizliliğe, yakınlığa ya da başkalarını dışlamaya işaret eden bir jesttir. Tablo 4 beden hareketlerinin diğer yaygın yorumlarını özetlemektedir.²⁵⁶

Tablo 4 : Sözsüz İletişimdeki Tutumlar

<u>ACIKLIK</u> Ellerin açık olması Ceket düğmelerini açmak	<u>İSBİRLİĞİ</u> Atlet duruşu Ellerin açık olması Sandalyenin kenarında oturmak Elini yüzüne götürmek Ceket düğmelerini açmak Başını sallamak
<u>KORUNMA</u> Kolları kavuşturmak Bacak bacak üstüne atmak Yumrukları sıkmak İşaret parmağını göstermek Karate vuruşu	<u>GÜVEN</u> Elleri dikkat tutmak Elleri arkada kavuşturmak Sırtı dikleştirmek Başparmaklar dışarıda kalacak şekilde elbise ceket cebine sokmak Ellerin ceketin yakasında olması
<u>TARTMA</u> Elini yüzüne götürmek Başını sallamak Çeneyi kaşımak Gözlüklerin üzerinden bakmak Gözlükleri çıkarıp temizlemek Gözlüğün sapını ağızına almak Pipo içme jestleri Burun direğini ellemek	<u>SINIRLILIK</u> Boğazını temizlemek Isık çalmak Sigara içmek Etini çimdiklemek Sandalyede kıpırdanmak Konuşurken eliyle ağzını kapatmak Karşıdaki kişiye bakmamak Hızlı nefes alıp vermek Ellerini oğuşturmak Terlemek
<u>KUŞKU</u> Kolları kavuşturmak Yana doğru bakmak Burnu oğuşturmak Gözleri oğuşturmak Düğmeleri iliklemek	<u>GÜVENSİZLİK</u> Etini çimdiklemek Kalem kemirmek Başparmağını oğuşturmak Tırnak kemirmek Elini cebine sokmak
<u>DÜŞKIRIKLIĞI</u> Kısa soluklar Elleri sıkmak Elleri bükmek Yumruk sıkmak İşaret parmağını göstermek Saçları sıvazlamak Enseyi oğuşturmak	

Kaynak: Margeret Palmer, Beverly Hyman, a.g.e., s.63.

²⁵⁵Fran Sayers., vd., a.g.e., s.39.

²⁵⁶Margeret Palmer, Beverly Hyman.,a.g.e., s.59.

b) Proksemik

Sözsüz iletişimin başka bir biçimi proksemik olarak adlandırılmaktadır. Kişinin kendisi ile başkaları arasına koyduğu yatay ya da dikey mesafe proksemik davranıştır. Karşıdaki insana yakın ya da uzak durmak, araya onbeş santimetre ya da bir kaç metre mesafe koymak çok güçlü bir iletişim aracıdır. Normal içgüdüleri bu alanda yetersizdir. Genellikle utangaç ve çekingen bir insana çok yakın, saldırgan ya da öfkeli bir insana uzak durma eğilimi vardır. Oysa yönetsel davranış açısından bunun tam tersini yapmak gerekir. Bir insanı yüreklendirmek ve harekete geçirmek isteniyorsa, ona fırsat vermelidir. Birisini susturmak ya da geriletmek isteniyorsa, onun üzerine doğru gitmek gerekir. Aynı şekilde, eğer bir insanla, onu yüreklendirmek, kendi içinden çıkarmak için iletişim kuruluyorsa, her zaman izlenmesi gereken kural, mümkün olan en eşitlikçi sahne düzenini sağlamaktır. Bunun anlamı yan yana oturmak gerektiğidir. Öte yandan, birisini disipline etmek isteniyorsa, geniş bir masanın arkasında oturuyor olmak gerekir.²⁵⁷ Burada mevkiinin bir göstergesi olarak masaları ele alabiliriz. Alt mevkilerde masanın ölçüsü önemli bir özelliktir. Masa ne kadar büyükse mevkii o kadar yüksektir. Daha yüksek kademelerde ölçü önemsiz bir etken olur. Basitlik ön sırayı alır. Odanın genişliği ve döşeme biçimi de mevkiyi belirler. Yanyana dahi olsalar, bir ast odasının müdür odasından daha iyi döşendiği hiç bir şirkette görülmemiştir. Astın odası bazen büyük olabilir, ancak müdür odası genellikle üstünlüğünü vurgulayan bir konumda bulunur. Ayrıca heykel, kitaplık ve taşınmaz olan bazı araçlar da mevkiinin göstergesidir.²⁵⁸

Giyilen giysiler de bir çok durumda kritik bir iletişim ögesi olabilmektedir. Bir çok uzman, bir iş için işyerine gitmeden önce kişilerin nasıl giyinmeleri ve iş görüşmesinde tercih edilen giyim tarzını giymeleri konusunda tavsiyede bulunurlar.

²⁵⁷ Margeret Palmer, Berverly Hyman., a.g.e., s.61.

²⁵⁸ Ken Cooper., a.g.e., s.83-85.

Bunun yanısıra, kişiler işyerindeki ya da işkolundaki standart giysiler içinde kendilerini o kadar sıkıntı içinde hissederler ki yeteri derecede hoşgörölü olamazlar ve kendilerini ifade edemezler. Bununla birlikte çoğunlukla da standart giysiler diğerklerine karşı kişiyi yetkili gösterebilir.²⁵⁹

Sözsüz iletişime bir başka açıdan yaklaşım “başarılı bir izlenim yaratma” açısından ele alınabilir. izlenim, anlaşılması zor bir kavramdır. Başarılı bir izlenim oluşturmaının ilk kuralı tutarlı olmaktır. Kimse beklenmeyen bir şeyi sevmez. Yönetimde de sürprizler çeşitli tepkilere yol açabilir. Çalışanlar ne olacağını bildikleri zaman katlanacakları zorluklara hiç aldırmayabilirler.

Yöneticilere göre en kötü eleman, tutarsız olandır. İyi bir eleman ender olarak kontrol edilir. Kötü olanın ise her zaman bu denetime ihtiyacı vardır. Bir yönetici için birini sürekli kontrol edip, sonunda bunun yersiz olduğunu fark etmesi tedirgin edici bir durumdur. Tutarsız bir elemanın kişiliğı ile uğraşmak da aynı derecede sıkıcıdır. Pek çok yönetici, kişilik özellikleri çabuk anlaşılan elemanları tercih eder. Eğer eleman çok tutarsızsa yönetici olası bir sürprize karşı tedbirli ve çekingen davranır.

İzlenim oluşturulurken sürprizlerden kaçınmak gerekir. İzlenim tutarlı olduğu kadar belirgin de olmalıdır. Böylece mesleğı etkileyecek, kararları verecek kişiler, dayanacakları somut değerleri bilirler ve kişiye kendisinin ve işletmenin başarısı için özelliklerine uygun görev verebilirler.

İzlenim yaratmadaki bir başka kural da özellikleri uyumlu bir hale getirmektir. İki taraflı bir görüntüye sahip olmak çok zordur. Örneğın, parasal bakımdan eli sıkı, fikir bakımından serbest ya da rahat konuşan ama utangaç gibi. Seçilen özellikler birbirine uygun olmalı ve akılcı bir kalıp oluşturmalıdır.

²⁵⁹Robert Hopper., **Between You and Me: The Professional's Guide to Interpersonal Communication**, Scott, Foresmen and Company, Glenview, Illionis, 1984, s.96.

İnsanlar basmakalıp düşünüp konuşmaya eğilimlidir. Onun için izlenim ne kadar kalıplaşmış olursa, o izlenimi yaratabilmek o kadar kolaydır. Değişik bir izlenime sahip olunmak isteniyorsa, sahip olunan özelliklerin mantıklı olmasına dikkat etmek gerekir. Bunu yaparken basmakalıp bir görünüme girilmemelidir. Farklı olma durumu çabaların boşa gitmesine neden olabilir.

İzlenim yaratmanın en önemli kuralı kişinin kendisi olmasıdır. Bir yetişkin olarak başkalarınınkini edinmek yerine kendi yetenek ve özelliklerini değerlendirmeli ve geliştirmelidir.²⁶⁰

2.1.2.2.4. Yazılı İletişim

Yazılı ifadeler; bir kişiyi idare etmede iletişimin en zor şekillerinden birini oluşturur.²⁶¹ Ancak örgütlerde iyi bir iletişim kurulabilmesi için sözlü ve yazılı iletişim becerilerinin ikisine de ihtiyaç duyulmaktadır.

Yönetici açısından yazma, önemli bir iletişim becerisidir. Örgütler tipik olarak örgüt içi ve örgüt dışı bilgiyi yaymak için her gün yazılı materyaller geliştirirler. Notlar, üretim raporları, süreli haberler, büroşürler örgütün iletişim programında rol oynar.²⁶² Bununla birlikte işletmede özellikle yönetici konumunda olanlar yazılı materyalleri geliştirmek için çok fazla zaman harcarlar. Yazma becerisinin önemi, çok fazla sorumluluk taşımasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, yeni bir konaklama yöneticisi, işgörenlere ve departman yöneticilerine notlar yazmayı öğrenmek zorundadır.²⁶³

Amacını tam olarak anlatma telaşına düşen yöneticiler bazen çok uzun yazarlar ve yazdıkları resmi bir hava taşır, bazen de yazmayı bütünüyle bir kenara bırakırlar, böylece şirketlerin telefon faturaları kabardıkça kabarır ve hiç

²⁶⁰Ken Cooper., a.g.e., s.243-246.

²⁶¹Raphael R. Kavanaugh, Jack D. Ninemier., a.g.e., s.48.

²⁶²Gary T. Hunt., a.g.e., s.22.

²⁶³Raphael R.Kavanough, Jack D.Ninemier., a.g.e., s.48-49.

bir iletişim kayda geçirilmemiş olur.²⁶⁴ İyi yazma, mümkün olan en kısa şekilde ilgili okuyuculara bilgi ve düşünceleri iletmektir.²⁶⁵

Yöneticilerin de iyi yazma becerilerini geliştirmelerini gerektiren bir çok neden vardır. Herşeyden önce mesajları açık seçik ve çabuk iletmek iş hayatında büyük bir önem taşır. Bu, istenilen sonucu elde edebilmek kadar, iletişim konusunda usta bir yönetici olarak tanınmak için de önemlidir.²⁶⁶

Bu açıklamaların ışığında yazılı iletişimi ayrı başlıklar altında ele alabiliriz.

1. Kişisel, Açık ve Kısa Yazmak

İş hayatındaki iletişim etkili olmak zorundadır. Etkisiz bir iletişim, genellikle mali kayıplara neden olur. Etkili bir iş mektubunun da kişisel, açık ve kısa olması gerekir.

a) Kişiliği Ortaya Koymak

Her iletişim sürecinde bir başkasıyla ilişkiye giren bir kişi olarak davranılmalıdır. Kişiliğin ortaya çıktığı iletişim daha cana yakındır. İş başından aşkın bir yöneticiye uzun ve karmaşık bir mektup göndermek yalnızca etkisiz olmakla kalmaz, dostça bir tutum da değildir.

Günümüzün otomatikleşmiş iş hayatında, modern yönetici için kişiliğini ortaya koymak çok daha önemlidir. Bilgisayarın daha kişilikli görünmesine izin verilmemelidir.

²⁶⁴Fran Sayers, vd., a.g.e., s.152.

²⁶⁵Raphael R. Kavanaugh, Jack D. Ninemier., a.g.e., s.49.

²⁶⁶Fran Sayers, vd., a.g.e., s.152.

Yazılanların kimin tarafından okunacağı önemlidir. Alıcının zamanını da gözönünde bulundurmak gerekir. Ayrıca alıcının bilinen özellikleri üzerinde odaklanıp basmakalıp yargılardan kaçınılmalıdır.

b) Basit Bir Dil Kullanmak

Genellikle konuşma şeklinde yazmak gerekir. Ancak konuşma diline özgü ifadeler kullanılmamalıdır. Konuşurken rahatça kullanılmayan sözcük ve deyimler yazarken de kullanılmamalıdır. Kısa bir ifade daha çok işe yarayacaksa uzun ve karmaşık ifadelerden kaçınılmalıdır. Uzun ve karmaşık ifadelerin kimilerini etkileyebileceği doğrudur. Ancak, kişinin amacı fikirlerini ifade etmek olmalıdır.

Konuşulan şekilde yazmak kişiliği ortaya çıkardığı gibi kastedilen şeyin tam olarak ifade edilmesini kolaylaştırır. Böylece diğer kişi ne söylenildiğini daha iyi anlar ve buna göre davranır.

c) Açık Seçik Yazmak

İş hayatında iletişimin amacı, bir şeyin yapılmasını sağlamak ya da yapılmış bir şeyi kayda geçirmektir. Bir yönetici, bilgi almak ya da vermek başka birini etkilemek, karar vermek, anlaşma yapmak ve dostluk kurmak için yazar. Yazdıklarından bir sonuç almak ister, dolayısıyla açık seçik yazmak zorundadır. Yazdıklarını okuyan, kendisinden ne beklendiğini tam olarak anlamalıdır. Yazılı iletişimin açık seçik olması, şu bakımlardan önemlidir:

- Alınan ve verilen bilgilerin kesinliği.
- İstenen sonucun alınması.
- Başkalarının ikna edilmesi.
- Sözlü olarak varılan anlaşmanın onaylanması.
- Olumlu iş ilişkilerinin kurulması.

- Kendiniz ve işletme hakkında olumlu bir izlenim doğması.

d) Cinsel Önyargılar İçeren İfadelerden Kaçınmak

Yöneticilerin erkek olduğunu varsayan bir dil kullanımı, kullanılmayan eski bir tutumdur. Bu yüzden cinsiyeti bilinmeyen birinden cinsiyet belirten sıfatlarla hitap etmekten kaçınmak gerekir. Kendisi ile yazılı iletişimde bulunulacak kişinin cinsiyetini öğrenmek önem taşıyorsa, telefonla sekreterine sorulabilir. Öğrenmenin yolu bulunamazsa cinsiyet çağrıştıran hitaplar yerine nötr ünvanlar kullanılmalıdır.

e) Sözcük Hazinesini Genişletmek

Yazarken az sözcük kullanmak, bilinen sözcüklerin sayısını azaltmak anlamına gelmez. İsteneni en iyi ifade edecek sözcüğü seçebilmek için sözcük hazinesinin bütün fırsatlarını kullanarak geliştirmek gerekir. Bunun yararları arasında aşağıdakiler sayılabilir:

- Kendini daha iyi ifade etmek: Doğru zamanda doğru sözcüğü kullanabilmek için çok sözcük bilmek gerekir. Doğru sözcük her zaman en uzun sözcük değildir.
- Okuduğunu daha iyi anlamak: Yaklaşık bin sözcükle her mesaj iletilebilir. Okunanların iyi anlaşılabilmesi için en az 10 bin sözcük bilmek gerekir.
- Düşünmek: Sözcüklerle düşünülür. Anlamı bilinmeyen ya da emin olunmayan sözcükler bol bol sözlük karıştırılarak öğrenilmelidir.²⁶⁷

f) Aktif ve Dolaysız İfadelerle Yazmak

Edilgen ifadelerdeki fiiller donuktur. Çünkü, öznel etkilendir, kendileri eylem gerçekleştiremezler. Etken ifadelerde cümlelerin öznesi eylemi

²⁶⁷Fran Sayers vd., a.g.e., s.155-159.

gerçekleştirir. Aktif fiilleri kullanmak her zaman mümkündür. Bunlar her cümleyi canlandırır ve bu nedenle yazının başında yer alırlar. Bununla birlikte pasif ifadeler gramatik olarak doğrudur, aktif ifadeler fazla direkt olmasından dolayı zordur. bunun da ötesinde pasif ifadeye çoğunlukla çok fazla sözcük kullanılmaz ve bu bürokratik olduğunu gösterir.²⁶⁸

İş yazışmalarında da deneyimli kişiler fiilleri mümkün olduğunca etken çatıda kullanmaya dikkat ederler. Etken çatı, daha dolaysızdır, genellikle daha az sözcük gerektirir ve daha açıktır. Alıcıya yapılan işin ne olduğunu ve bu işten kimin sorumlu olduğunu tam olarak bildirir

g) Kesin ve Tam İfadelerle Yazmak

İfadeler “oldukça”, “iyice”, “pek çok” gibi sözcüklerle yumuşatılmamalıdır. Yazışmaya yeni başlanıyorsa alıcının konu hakkında hiç bilgisi olmadığını varsayarak yazmak gerekir. Açıklığı ifade etme pahasına söylenecekler kısa yoldan ifade edilmemelidir. Kısaltmanın ne anlama geldiğini başta açıkladıktan sonra mektubun geri kalan kısmında rahatça kullanabiliriz.

h) Sıfat ve Zarfları Yerinde Kullanmak

İfadelerin kesin olması, sıfat ve zarfların yerli yerinde kullanılmasına bağlıdır. Sıfat ve zarfların cümle içinde doğru yerlerinde kullanılmasına özen gösterilmelidir. Yazılanların yüksek sesle okunarak, tam istenilen şeyin ifade edilip edilmemesinden emin olunmalıdır.

i) Gramer, Noktalama İşaretleri ve Sözcüklerin Yazımı Konusunda Hata Yapmamak

²⁶⁸Raphael R. Kavanaugh, Jack D. Ninemier., a.g.e., s.50.

Yazılan bir şeyi okuyan kişinin dikkatinin herhangi bir nedenle dağılması istenen bir olay değildir. Bu nedenle sözcükler ve noktalama işaretleri yerli yerinde kullanılmalı ve sözcüklerin doğru yazılmasına özen gösterilmelidir.

Sözcüklerin yazımı ve noktalama işaretlerinin kullanımı konusunda güçlük çekiliyorsa bununla ilgili bir kursa gitmek ya da el altında en azından bir sözlük ya da imla kılavuzu bulundurmak gerekir.

İmla ve noktalamanın doğru olması dikkat çekici bir durum değildir. Noktalar, virgüller yerli yerinde kullanıldığı için terfi eden bir yönetici göstermek zordur. Ne var ki yanlış imla ve noktalama dikkat çeker ve hem alıcının hem de şirketin yöneticiye karşı güvenini sarsar.

Düzenli olarak raporlar, dilekçeler, mektuplar, dergi ve gazeteler, kitaplar ve duyurular okunur. Okunanlardan en iyi şekilde yararlanmak için okuma zamanını planlamak gerekir.²⁶⁹

Açık ve etkili bir şekilde yazmanın ilkelerini öğrenen bir yönetici, öğrendiklerini mektup ve not yazmada uygulayabilir.

1. Mektup ve Notlar

Çabucak anlaşılacak bir mektup ya da dilekçe yazmak, o mektup ya da dilekçeyi çabucak yazmaktan daha önemlidir. Etkili yazmak hazırlık gerektirir. Yazmadan önce çok zaman harcamak, daha sonra az zaman harcamak anlamına gelir.

Herşeyden önce mektup ya da not yazılması konusunda karar verilmesi gerekir. Kural olarak, mektup işletme dışındaki, not ise işletme içindeki kişilere

²⁶⁹Fran Sayers vd., a.g.e., s.159-163.

gönderilir. Örneğin, kutlamaların nereye gönderilirse gönderilsin mektup şeklinde olması gerekir.

Cümlelerin yirmi sözcüğü, paragrafların da dört cümleyi geçmemesine dikkat edilmelidir. İlk paragraflar okuyanın dikkatini daha çok çeker. Bu yüzden yazış nedeni bu paragraflarda açıklanır. Her paragrafın bir tek ana fikri olmalıdır.²⁷⁰

Genellikle notlar örgüt içindeki bilgiyi iletir. Notlar; genel müdürden tüm işgörenlere bilgi akışını sağladığı gibi yöneticinin katıldığı bir toplantı sonucunu ya da biçimsel olmayan haftalık raporları özetleyebilir. Bir notun uzunluğu, onun amacı doğrultusunda farklılaşır. Notun mümkün olduğu kadar kısa tutulması önemlidir. Ayrıca açık ve özlü olması da önemlidir.

Eğer not uzunsa bölümler içinde belirtilmiş başlık ve alt başlıkları kısaltabiliriz. Notları çalışanları yazdığımızda dostça, informal bir tarz kullanmalıyız. Ancak gizli bir not, önemli bir rapor ve yöneticiye yazdığımız notlarda biçimsel bir tarz kullanabiliriz.²⁷¹

Yöneticinin mektup ve notlarını daha iyi yazabilmesi için kendisine aşağıdaki listede yer alan soruları sorması gerekir (Tablo 5).

²⁷⁰Fran Sayers vd., a.g.e., s.167.

²⁷¹Raphael R. Kavanaugh, Jack D. Ninemier., a.g.e., s.53.

Tablo 5: Kontrol Listesi: Not / Mektubunuz İyi Hazırlanmış mı?

1. İyi organize edilmiş mi?
- Yazmaya başlamadan önce konusunu belirledim mi?
- Hangi önemli bilgilere yer vereceğime karar verdim mi?
- Düşüncelerimi sıralamaya koydum mu?
- Okuyucularım yazdığım konuda bilgi sahibi mi?
- Her paragraf bir konu cümlesi içeriyor mu?
- Paragraflardaki diğer cümleler konu cümlesini destekliyor mu?
2. Açık ve Anlaşılır mı?
- Mesajım açık olarak iletiliyor mu?
- Sade bir dil kullanıyor muyum?
- Sözcüklerim okuyanın kolayca anlayacağı tarzda mı?
- Gerçekten benim söylemek istediklerimi yansıtıyorlar mı?
3. Kısa ve Özlü mü?
- Aktif fiiller kullanıyor muyum?
- Sözcüklerim kuvvetli ve isabetli mi?
- Yazdıklarım sadece okuyucunun bilmesi gerekenleri mi içeriyor?
- Bağlaçların gereksiz olanlarını ayıkladım mı?
4. Doğru mu?
- Tüm bilgiler doğru mu?
- Cümle yapıları, noktalama işaretleri ve kelime yazılımları doğru mu?
- Sözlük ve dilbilgisi kitaplarından yararlanıyor muyum?
5. Nazik ve Kibar mı?
- Olumlu ifadeler kullanıyor muyum?
- Yaklaşım tarzım uygun mu?
- Bitirirken saygı ifade eden sözler ekledim mi?

Kaynak: Zeynep Korkmaz, v.d., **Yükseköğretim Öğrencileri İçin Türk Dili ve Kompozisyon Bilgileri**, Yüksek Öğretim Kurumu Mat., Ankara, 1994, s.215-216; Fevziye Abdullah Tansel, **İyi ve Doğru Yazma Usulleri III: Edebiyat-Kompozisyon İlimi Araştırma ve Metodları**, 3.B., Günlük Ticaret Tesisleri, İstanbul, 1987, s.322-324.

Yöneticinin mektup ya da notlar gibi yazılı iletişim becerilerinden başka rapor yazmada da aynı beceriyi göstermesi gerekir.

2. Raporlar

Mektup ve notlar gibi raporlar da açık ve özlü olmalıdır. Raporun özlü olması gereksiz hiç bir fikre, ayrıntıya ve sözcüğe yer vermemesi anlamına gelir. Kullanılan sözcükler de basit ve kesin olmalıdır.

İş raporlarının üç amacı vardır:

- a) Bilgi vermek: Yöneticiler üstlerini, yönetim kurulunu, hisse sahipleri ve olası müşterileri yeni ürünler, ürünlerin satışı ve personel konularında bilgilendirmek için rapor yazar.
- b) Etkilemek: İşletme içinde bir projeye destek ve kaynak sağlamak için rapor yazılır. Müşterilere yazılan raporların amacı, bir ürünü satmak ve iyi ilişkiler sürdürmektir.
- c) Kayda geçirmek: Sözlü anlaşmalar, daha sonra da başvurulabilmesi için kayda geçirilmelidir. Örneğin, yeni ürünler araştırılırken yazılan raporlar patent alırken ve bazen de patent hakkının ihlali konusunda açılan davalarda kanıt olarak kullanılır.

Raporu yazmaya başlamadan önce ilk sözcüğünden itibaren düşünüp planlamak, rapor yazmayı kolay ve belki de eğlenceli hale getirecektir. Aslında plan yapmak rapor yazmanın yarısıdır.

Raporun kime gönderileceğini bilmek, bilgi toplarken ve uygun tarzı seçerken işi kolaylaştırır. Raporu okuyacak kişinin konu hakkında ne kadar bilgi sahibi olduğunu da bilmek gerekir.

Yazılacak raporun resmi mi yoksa gayri resmi mi olacağı, gönderilen kişinin nasıl bir rapor beklediğine bağlıdır. Örneğin, hisse sahiplerine gönderilecek raporlarla kamuoyuna duyurulacak raporlar resmi olmalıdır. Rapor, yazan kişiyle aynı düzeydeki birine gönderilecekse, sunuş yazısı, "içindekiler" tablosu ve grafikler içermeyen, kişisel ve rahat bir tarzla yazılmış, gayri resmi bir rapor uygundur.

Bazen sözlü raporlar daha etkilidir. Böyle bir raporun arkasından onu onaylayan kısa bir not yazılması uygun olabilir. Sözlü raporlar zamandan tasarruf sağlar ve raporu alanın görüşlerini hemen öğrenmeyi mümkün kılar. Yazılı raporlarsa raporu alan için zamandan tasarrufu sağlar. Raporu alan

yöneticinin çok işi varsa rapora göz atmakla yetinebilir. Yazılı raporların yanlış anlaşılması riski de daha düşüktür.

Rapor için bir ana amaç saptamak ve her bölümü bu ana amacı destekleyecek biçimde düzenlemek gerekir. Açık seçik bir amaç olduğu zaman iyi düzenlenmemiş bir rapo kısa zamanda yazılabilir.

Raporu yazmak için iki tür veri kullanılmalıdır. Bunlardan birincisi daha önceden bilinenler, diğeri öğrenilmesi gerekenlerdir. Sayısız kaynaktan veri toplanabilir. Veri toplayıp not tutmaya başlandığında üç kuralı unutmamak gerekir.

- Not tutmak çok önemlidir. Toplanan verilerin fotokopisi çekilmeli ve bunlar kartlara yazılmalıdır.
- Veri toplandığı sırada bunları analiz etmemek gerekir. Toplanan malzeme daha sonra sınıflandırılmalı, düzenlenmeli ve elenmelidir,
- Verilerin tam olmasına dikkat edilmelidir. Veri toplama aşamasında konuyla ilgisi ne kadar dolaylı olursa olsun, yararlı ve aydınlatıcı olabilecek her bilgiyi not etmek gerekir.²⁷²

Yazılan raporun mükemmele yakın olabilmesi için ise aşağıdaki koşulları yerine getirmek gerekir.

- Kesinlik: Önemsiz olgular rapora dahil edilmemiş, önemli olguların da dışarıda bırakılmamış olması gerekir.
- Açıklık: Konu baştan sona incelenmiş, mantıklı bir şekilde düzenlenmiş, sözcükler yerli yerinde kullanılmış ve noktalamanın doğru yapılmış olması gerekir.

²⁷²Fran Sayers vd., a.g.e., s.179-180.

- Özlülük: Gereksiz ayrıntı ve sözcükler kullanılmamış, önyargıları işe karıştırılmamış, kişinin kendine ait fikirlerini kendi kişisel görüşü olduğunu belirtmiş olması gerekir.
- Okuyucuya dikkat etmek: Listeler, tablolar, diyagramlar ve başka görsel araçlar, gerektiği gibi kullanılmış, başlıklar yerli yerine konmuş ve özet çıkarmış olmak gerekir. Böylece okuyucu rapora kolayca göz gezdirebilecektir.

Raporlar gösterilen gelişmeyi yansıtır, önemli olaylar gerektiği zaman hatırlamayı kolaylaştırır ve fikirlerin kabul ettirebilmesini sağlar. Ayrıca berrak düşünme ve kişinin kendisini ifade edebilme gücünü gösterir. Bu yüzden raporların iyi olması için her çabayı göstermek gerekir.²⁷³

2.1.2.2.5. Geri Bildirim Sağlamak

İletişim problemlerinin çoğu yanlış anlamalardan ve kesin olmamaktan kaynaklanır. Eğer sözle, işaretle, yazılı not ya da raporla bir geri bildirim sağlanırsa, yanlış anlama olasılığı azalacaktır.²⁷⁴ Bu nedenle uygun bir geri bildirim almak için sözlü ve sözsüz iletişimi kullanmak kaçınılmazdır.

a) Sözlü İletişim

Söylenen bir şey anlaşılmadığı zaman bunu hemen söylemek gerekir. Konu açıklığa kavuşturulmalıdır. Bu özellikle telefon görüşmelerinde çok yararlı bir tekniktir.

b) Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim genellikle sözlü ifadelerden daha etkilidir. Örneğin, karşıdaki kişiye bakmaktansa pencereden dışarı bakmak, o anda başka bir

²⁷³Fran Sayers vd., a.g.e., s.192-193.

²⁷⁴Margeret Palmer, Beverly Hyman., a.g.e., s.57.

yerde olmak istendiği ya da konunun zaman harcamaya değer görülmediğini düşünmesine neden olabilir. Görüşülen kişiyle aradaki fiziksel uzaklık da ilişkide olması istenilen uzaklığı yansıtabilir. Bununla birlikte sözsüz iletişim olumlu da olabilir. Örneğin, öne doğru eğilmek, “bu çok ilginç” anlamına gelebilir. Karşıdaki kişiyi dinlerken de davranışlarla (duruşla, yüz ifadesiyle, bakışla, jestlerle vb) bir şeyler anlatıldığı unutmamalıdır.²⁷⁵

2.1.2.2.6. Duyguları Sınırlamak

İnsanlar her zaman duygularının etkisi altındadırlar. Ama iletişimde duyguları kontrol altında tutmak önemlidir. Mesajı örtecek kadar ağır basmadığı sürece, iletişimde duygulara kontrollü bir şekilde rol vermek ayırt edici bir özelliktir.²⁷⁶

Çoğu zaman duygular söze dökülmeden ifade edilir. Kaşları kaldırmak, elleri sürekli hareket ettirmek ya da gülümsemek kişinin kendisini mutlu mu, kızgın mı, üzgün mü yoksa korkmuş mu hissettiği konusunda ipuçları verir. Yüzü ve gözleri hangi duygunun yaşandığını, duruşsa bu duygunun yoğunluğunu gösterir. Çoğu kişi için yüz ifadesini kontrol etmek mümkünse de dikkatli biri insanın gözlerinden çok şey anlayabilir. Memnuniyetsizlik kızgınlığın bir biçimi, onaylama da özünde mutlulukla aynı şeydir. Duygular kişiye aittir ve kişinin onlara sahip olma hakkı vardır.

Sorun, işyerinde bazı duygular yaşanıp yaşanmaması değil, bu duyguların en iyi nasıl ifade edilebileceğidir. İyi bir iş yapıldığında işletme yeni bir sözleşme imzaladığında, iyi düşünülmüş bir yorum dinlendiğinde heyecanı ifade etmede zorluk çekilmez. İşyerinde kızgınlık bütün maskeleye çabalarına karşın kendini gösterir. Birinin dudağının kıvrılmasından, göz göze gelmekten kaçınmasından ya da odadan çıkıp gitmesinden kızgın olduğunu anlayabiliriz.

²⁷⁵Fran Sayers vd., a.g.e., s.78-79.

²⁷⁶Margeret Palmer, Beverly Hyman., a.g.e., s.56.

İnsanların sinirlenmesine yol açan nedenleri azaltmak, yöneticinin görevleri arasındadır. Bir şeye kızıldığı zaman öfkeye kapılmamak ve kızdıran şeyin ne olduğunu düşünmemek gerekir. Başka birinin yaptığı bir şeye kızılmışsa, o kişiyi bu davranıştan vazgeçirmenin yollarını araştırmak gerekir. Eğer bir yolu bulunamazsa onu zihinde ayrı bir dosyaya yerleştirip görmezden gelmeye çalışılmalıdır. Kişinin davranışının değiştirileceği düşünülüyorsa o davranışın ne olduğunun söylenmesi ve konuya belli bir taleple yaklaşmak gerekir. Duyguların sorumluluğunun yöneticiye ait olduğunu da unutmamak gerekir.²⁷⁷

Her zaman tamamen rasyonel bir tarzda iletişim kurulduğu varsayılmaz. Ancak duyguların anlam aktarmayı ciddi şekilde gölgeleyebileceği ve bozabileceği gözardı edilmemelidir. Duygular öne çıktığında başvurulabilecek en iyi yaklaşım, iletişimi tarafların yeniden elverişli hale geleceği bir zamana kadar ertelemektir.²⁷⁸

2.1.2.2.7. Söylentilerden Yararlanmak

Enformasyonu hızla ve biçimsel olmadan iletmede yöneticiler de söylenti kanallarından yararlanabilir. Söylentiye başvurmak, hem onun doğruluğunu pekiştirir, hem de kendi haber kanalları benimsendiği için elemanlar yöneticiye kendilerine yakın hissederler.²⁷⁹

2.1.2.2.8. Kesin Olmak

Enformasyonu mümkün olduğu kadar dolaysız ve kesin aktararak açık ve objektif bir iletişim sağlanmalıdır. Herkesin enformasyonda bir çıkarı olduğunu varsaydığı için kesin iletişim ilgili bütün tarafların kazançlı çıkmasını

²⁷⁷Fran Sayers, vd., a.g.e., s.50-51.

²⁷⁸Margeret Palmer, Beverly Hyman., a.g.e., s.58.

²⁷⁹Margeret Palmer, Beverly Hyman., a.g.e., s.58'den Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, New Jersey, 1988, s.109-111.

sağlamanın etkili bir yoludur. Kesinlik mesajdaki duygu yükünü azaltır, bütün düşünce ve duygu düzeyleri için elverişli bir tepki kanalı oluşturur.²⁸⁰

2.1.3. Konaklama İşletmelerinde İletişim Stratejilerini Belirleyen Değişkenler

Konaklama işletmeleri hizmet endüstrisinin tipik örnekleridir. Teknolojik gelişmenin, makineleşmenin ve otomasyonun günümüzdeki üstünlüğüne karşın konaklama işletmeleri “hizmet işletmeleri olma” özelliğini yitirmemiştir. Çünkü bu işletmelerde, üretim konuları bakımından faaliyetlerin insan gücü ile yapılması zorunluluğu vardır.²⁸¹ İnsan gücü ağırlığını yönetmek zorunluluğu konaklama işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en büyük özelliktir. Bu özellik, konaklama sektöründe işletme tipinden işletme tipine farklılıklar gösterir. Yönetimin temel taşı olan iletişim ve bireyler arası uygulanan stratejiler bu işletme tiplerinde farklı boyutlarda ortaya çıkabilir.

Bunun yanı sıra sadece işletme tipi değil, departman farklılıkları, yöneticinin yönetim tarzı, kişilerin demografik özellikleri, örgüt kültürü, örgütsel uzaklık gibi değişkenler de iletişim stratejilerini farklı boyutlarda ortaya çıkarabilir.

2.1.3.1. İşletme Tipi

2.1.3.1.1. Turistik Otel

Otel, yapısı, donatımı, konforu, müşteriye hizmet kalitesi gibi elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama, yeme-

²⁸⁰ Margeret Palmer, Beverly Hyman., a.g.e., s.58.

²⁸¹ Alparslan Usal., “Otel ve Restoran İşletmelerinde Personel Sınıflaması ve Personel Yetiştirme”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1970, s.1

içme ve eğlence gereksinimlerini bir ücret karşılığında karşılayan en az yirmi odalı bir konaklama tesisidir.²⁸²

2.1.3.1.2. Turistik Motel

Moteller, yerleşim merkezleri dışında karayolu güzergahı ya da yakın çevrelerinde inşa edilen ve motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme-içme ve araçlarının park gereksinimlerini karşılayan en az on odalı konaklama tesisleridir.²⁸³

2.1.3.1.3. Turistik Tatil Köyü

Tatil köyü, doğal güzellikler içinde ya da arkeolojik değerlerin bulunduğu yerler civarında kurulmuş rahat bir konaklama yanında, çeşitli spor ve eğlence hizmetlerinin de bir ücret karşılığında sağlandığı en az elli odalı konaklama tesisidir.

2.1.3.1.4. Turistik Pansiyonlar

Konaklama tesisi olarak planlanıp inşa edilmiş olan, yönetimi sabit, müşteriye yeme-içme hizmeti veren ya da müşterilerin kendi yemeklerini, bizzat hazırlayabilme olanakları bulunan en az beş odalı konaklama tesisleridir.

2.1.3.1.5. Turistik Kampinger

Turistik kamping, karayolu güzergahları ve yakın çevrelerinde, şehir girişlerinde deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve

²⁸²Hasan Olalı., v.d., **Otel İşletmeciliği**, s.22

²⁸³Sait Evliyaoğlu., **Genel Turizm Bilgileri**, Ankara, 1989, s.147

genellikle turistlerin kendi olanakları ile geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor gereksinimlerini karşıladıkları en az otuz ünitelik tesistir.²⁸⁴

2.1.3.1.6. Turistik Apart Oteller

Apart oteller, belgeli bir otel ya da tatil köyü yatırım ya da işletmesi bütünü içinde yer alan, müşterinin kendi yeme-içme ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılmış, bağımsız, apartman ya da villa tipinde konut olarak inşa ve tefriş edilmiş, fakat otel gibi işletilen konaklama tesisleridir.²⁸⁵

2.1.3.1.7. Turistik Oberj

Spor yapmak ve doğal güzelliklerden yararlanmak isteyenlerin, kırsal kesimdeki konaklama gereksinimlerini karşılamaya yönelik tesislerdir. Oberjlerin en az otuz kişiyi barındırabilecek büyüklükte olması ve odaların en çok sekiz kişilik yatakhaneler biçiminde düzenlenmesi gerekmektedir.²⁸⁶

2.1.3.1.8. Turistik Hostel

Hostel, kültür ve spor nedeniyle seyahat eden öğretmen ve öğrencilerin ya da dinlenme ve bilgi için seyahat eden az gelirli kişilerin seyahatleri boyunca ucuz, temiz, güvence içinde, samimi bir ortamda konaklamalarını sağlamak için kurulan tesistir.

²⁸⁴Hasan Olalı, v.d., Otel İşletmeciliği, s.22

²⁸⁵Turizm Yatırım ve İşletmeleri, Nitelikleri Yönetmeliği, 28 Mayıs 1983 tarihli ve 18060 Sayılı Resmi Gazete.

²⁸⁶].Sabit Barutçugil., a.g.e. s.40

2.1.3.1.9. Marina

Deniz araçları ile gelen ve kendi araçlarında konaklayan kişilerin araçları ile birlikte kaldıkları yerdir.

2.1.3.1.10. Spor ve Avcılık Tesisleri

Spor ve avcılık tesisleri, spor ve avcılık faaliyetlerine yönelik konaklama işletmeleri, amacına uygun yerlerde yapılan ve bir konaklama işletmesinin genel koşullarına uygun yerlerdir.

2.1.3.1.11. Sağlık Tesisleri

Sağlık tesisleri, kaplıca, içme suyu, deniz suyu, çamur gibi maddeler ya da solunum yolu ile ya da mekanik ve elektrikli araçlarla masaj ve beden eğitimi gibi yöntemlerle insan sağlığını koruma ve tedavi amacını taşıyan uygulamalardan birinin ya da birkaçının, gerekiyorsa doktor gözetiminde yapıldığı ve konaklama işletmelerinde aranan genel niteliklere sahip olan tesislerdir. Bunların yanında gerek konaklama işletmelerinin bünyesinde gerekse bağımsız olarak çalışan restoran, kafeterya ve eğlence yerleri de vardır.

2.1.3.1.12. Restoran

Restoran, tabldot, alakart ya da özel türde yemek ve yemeklere uygun servisleri ile yeme ve içme yer gereksinimini karşılayan turizm tesisidir.

2.1.3.1.13. Kafeterya

Kafeteryalar; süratli, temiz, kaliteli, yeme-içme hizmetinin garson servisi olmadan müşteriye sunulduğu yerlerdir.

2.1.3.1.14. Eğlence Yerleri

Eğlence yerleri; bir konaklama tesisi içinde ya da müstakil bir konumda uluslararası turizmin aradığı düzeyde ihtiyaçları karşılayacak biçimde donatılmış, müşterinin öncelikle eğlence gereksinimini karşılama amacı yanında yiyecek ya da içecek servisi de yapan, eğlence programı sunan gazino, gece kulübü, diskotek gibi işletmelerdir.²⁸⁷

2.1.3.2. Departman Farklılıkları

Otel işletmeleri birbirlerine benzemedikleri için, otellerin bölümleri de farklılıklar göstermektedir. Bu farklılık sayıca olabileceği gibi, gördükleri işler açısından da olabilmektedir. Oteller büyüdükçe gerek hizmetleri sayılamayacak kadar artmakta ve gerekse bölümleşmeler değişmektedir.²⁸⁸ Bu nedenle otel işletmelerini faaliyet ve hizmet departmanları biçiminde inceleyebiliriz.

2.1.3.2.1. Faaliyet Bölümleri

Otelcilik organizasyonu, birbirinden farklı, fakat çoğu kez çeşitli bileşimler halinde, müşteriye sunulan çok sayıda mamul hizmet ve imkanlarıyla ilgili olduğundan, bu alandaki işletmecilik veya organizasyon da buna paralel olarak büyük bir karmaşıklık göstermektedir. Bu konuda kolaylık sağlamak ve karmaşıklığın önüne geçmek için bir sınıflandırma yapılmıştır. Otel tarafından

²⁸⁷ Hasan Olalı, v. d., *Otel İşletmeciliği*, s.23-24

²⁸⁸ Avni Aker, Nuray Serter., *Konaklama Tesislerinde Çalışanlar İçin Genel Turizm Bilgisi*, T.C: Anadolu Üniversitesi Yaygın Eğitim Merkezi Turizm Eğitimi Sertifika Programı, Anadolu Üniversitesi Baskı Tesisleri, Eskişehir, 1989, s.124

yerine getirilen gelir-kazanç sağlayıcı hizmetler otelin faaliyet bölümlerini oluşturmaktadır.

2.1.3.2.1.1. Ön Büro Bölümü

Ön büro, otel işletmelerinin girişinde, müşterilerin gözleri önünde yer alır. Ön büro personelinin görevi, müşteriler daha otelin dış kapısında görünür görünmez başlayacağından, bir büro olarak değil, ön büro hizmet alanı olarak düşünülmelidir. Hizmet kadar ön büronun konumu, tefrişi, genişliği, otelin tipi ve sınıfına uygunluğu da büyük önem taşır.

Ön büro, müşteriyle en sık ve direkt teması olan otelin kalbi diyebileceğimiz bir bölümdür. Üç ana fonksiyonu vardır:

- a) Odaların satışı
- b) Ön büro hizmetleri
- c) Müşteri hesaplarını kaydetmek, hesap çıkarmak ve karşılığı olan bedeli eğitim etmektir.²⁸⁹

Bu nedenle ön büro bir bütündür, görev ve sorumlulukları parçalanamaz ve ayrıca otelin diğer bölümleri ile olan ilişki ve bağlantıları kısıtlanamaz. Otel yöneticisinin ön büro ve personelini yönlendirmek üzere işletmenin büyüklüğüne ve özelliklerine göre bir sistem uygulaması gerekir.²⁹⁰

Ön büro bölümü rezervasyon ve resepsiyon bölümlerinden oluşur. Rezervasyon bölümü, münferit ve grup müşterilerle ilgili rezervasyon talebini kabul eden ve daha sonraki dönemlerde meydana gelen rezervasyon değişiklikleri ile ilgilenen bir bölümdür. Ancak acenteler ile çalışan otel işletmelerinde rezervasyon bölümünün yükü önemli ölçüde azalmaktadır.

²⁸⁹Burhan Şener., a.g.e., s.69-70

²⁹⁰Fermani Maviş., Otel İşletmeciliği: İlke ve Kavramlar, s.119.

Acente ile çalışan otel işletmelerinde bu bölüm, sadece rezervasyonlarla ilgili günlük kontrolleri yapmaktadır.²⁹¹ Rezervasyon, telefon, telgraf, mektup ve telexle ya da şahsen yapılmaktadır. Günümüzde otel işletmeleri rezervasyon işlemlerinde bilgisayar kullanmaktadırlar.²⁹²

Resepsiyon bölümü ise, ilk başvuru alan yer olduğu için otelin önemli bölümlerindendir.²⁹³ Müşterilerin otele girişinden çıkışına kadar olan kayıt işlemlerini resepsiyon takip eder. Müşterilerin otele geldiğinde uğradığı bölüm, Avrupa otellerinde "resepsiyon", ABD'deki otellerde "kayıt bürosu" olarak isimlendirilen yerdir.²⁹⁴ Türkiye'deki oteller genellikle bu bölümü resepsiyon olarak isimlendirmektedirler. Küçük otellerde her gün ayrı ayrı kullanılan oda planları, büyük otellerde oda rafına dönüşmüştür.²⁹⁵

Resepsiyon için "otelin aynasıdır" deyimini kullanılması, konukların burada görev yapan elemanların davranışlarına bakarak, otel hakkında fikir sahibi olmalarından kaynaklanmaktadır.²⁹⁶

Otel işletmelerinde oldukça önemli bir yere sahip olan ön büro departmanları, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, muhasebe, personel, pazarlama-halkla ilişkiler ve teknik servis ile sıkı bir işbirliği içinde olmalıdır.²⁹⁷

²⁹¹Dündar Denizler, v.d., **Otel İşletmeciliği: Kavramlar-Uygulamalar**, Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1995, s.35

²⁹²Fermani Maviş., **Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması**, s. 68'den Jerome J. Vallen, **Check In Check Out: Principles of Effective Front Office Management**, 2.B., Dubuque, Iowa: William C. Brown Company Publishers, 1980, s.27.

²⁹³Avni Aker, Nuray Serter., a.g.e., s.127.

²⁹⁴Fermani Maviş., **Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması** ., s. 68-69'dan Robert A. Bryner, **Introduction to Hotel and Restaurant**, 3.B., Kendall/Hunt Publishing Co., Dubuque, Iowa, 1981, s.97.

²⁹⁵Fermani Maviş., **Otel İşletmeciliği: İlke ve Kavramlar**, s.121

²⁹⁶Avni Aker, Nuray Serter., a.g.e., s.126

²⁹⁷Dündar Denizler v.d., a.g.e., s.37

2.1.3.2.1.2. Kat Hizmetleri Bölümü

Kat hizmetleri bölümü müşteriye en uzun süreyle hizmet eden bölüm olarak belirtilir.²⁹⁸ Bir otelin yaşaması ve ayakta kalması öncelikle kat hizmetlerinin sağlam temele oturması ile özdeşir. Bunun nedenleri şu biçimde sıralanabilir:

- a) Gelir kaynağıdır; herhangi bir turistik tesisin otel olarak kabul edilmesi için öncelikle yatak ünitesinin olması gerekmektedir. Bilindiği gibi otel gelirlerinin büyük kısmı oda gelirlerinden elde edilmektedir. Ayrıca odayı kullanan müşteri çamaşırhane, seminer, konferans salonu, havuz, restaurant gibi diğer otel bölümlerini de kullanmak isteyecektir.
- b) Bu bölümün esas görevi müşterilere gerekli konforu, sıcak ilgiyi, temiz hizmeti ve eksiksiz servisi vermektir. Otelin temel görevlerinden birisinin de bu fonksiyonlar olduğu düşünülürse, kat hizmetlerinin, temel işlevleriyle otelin temel görevini yüklediği ileri sürülebilir.
- c) Müşteri, otelde konakladığı sürenin önemli bir bölümünü uyuyarak veya odada dinlenerek bu bölümün iş alanında geçirmektedir.
- d) Müşterilerin geri gelmesini sağlamaktadır. Müşteri, otelde kendini evinde gibi hissederse mutlaka tekrar gelecektir. Bu da hem otele kazanç getirecek hem de fiziksel gelişmesini sağlayacaktır.
- e) Yatırımları korur. Gereken biçimde organize edilmiş olan kat hizmetleri bakım, onarım kontrolleri, temizlik ve düzen gibi fonksiyonlarıyla yatırım korunmasını sağlar, zarar ve hasarları minimize eder. Tasarruf edilen zaman ve para diğer işlerde kullanılarak gelişmeye yardımcı olur.
- f) En geniş bütçeye sahip olması, hayat pahalılığının artması nedeniyle bu bölümün kazancının çok dikkatlice korunması gerekir.
- g) Personel müşteri ilişkisindeki rolü, tüm bu önemli konuların gerçekleşmesi, kat personelinin yapısında noktalanır. Bu açıdan müşteriyle temasta olan kat personelinin gerek fizik gerekse psikolojik yapısı ayrıca önem taşır.

²⁹⁸Burhan Şener., a.g.e., s.73

Kat hizmetleri bölümü, uluslararası otelcilikte “housekeeping” olarak ifade edilmektedir. Housekeeping; bir otelin temizliği, dekorasyonu ve bakımı görevlerinin yürütüldüğü bölümdür. Otel müşterileriyle bu kadar çok ilgili olan kat hizmetleri bölümünün fonksiyonlarını;

- Mutfaklar ve depolar hariç otelin temizliği,
- Temizliğin sürekliliği,
- Hızlılığı,
- Sağlık kurallarına uygunluğu,
- İnsanın kendi evindeki rahatlığını ve güvenliğini gerçekleştirmesi,
- Sessizlikle yürütülmesi, şeklinde sıralamak mümkündür.

Bu fonksiyonları yerine getirirken bölümün diğer otel bölümleriyle koordineli çalışması da şarttır.²⁹⁹ Kat hizmetleri bölümünün diğer departmanlarla olan direkt ilişkileri otelden otele değişmesine karşın genel olarak, ön büro, mühendislik, yiyecek-içecek departmanı, muhasebe departmanı, satın alma ve çamaşır departmanı ile sıkı bir çalışma içindedir.³⁰⁰

2.1.3.2.1.3. Yiyecek-İçecek Bölümleri

Bir otelin oda gelirlerinden sonra en büyük gelir kaynağı, yiyecek-içecek bölümüdür. Otellerin çeşitli yiyecek ve içecek hizmet alanları olabilir. Bunlar arasında halka açık ve özel yemek salonları, kokteyl salonları ve barları, Amerikan barlar ve o yörede yaşayan insanların iş çıkışından sonra akşam içki almalarına imkan sağlayan uğrak salonları bulunmaktadır. Ayrıca yiyecek ve içecekler için bahçe restoranları, yüzme havuzu kenarındaki barlar, roofbar gibi özel tesisleri de vardır. Bu bölümler her otelde bulunmayabilir. Ancak yiyecek

²⁹⁹Dündar Denizler, v.d., a.g.e., s.59-60

³⁰⁰Hasan Olalı, vd., **Otel İşletmeciliği**, s.547-548

ve içecek satışları bütün oteller için çok önemlidir ve potansiyel olarak karlı olabilecek her yiyecek ve içecek imkanının araştırılması gerekmektedir.³⁰¹

Otel işletmelerinde yiyecek ve içecek bölümü, müşterilerin yiyecek, içecek ve servis ihtiyacını karşılar. Otelin restoranında güzel bir servisle sunulan leziz bir yemek müşterileri çok memnun edecektir. Bunun yanısıra mükemmel bir yiyecek, kötü bir servis ile sunulduğunda, otelin müşterilerini kaybetmesine yol açacaktır. Bu nedenle servisin sunulması son derece önemlidir. Bunun için yiyecek ve içecek bölümlerindeki personelin yalnızca işlerinin gereği olarak değil, aynı zamanda müşterilere karşı davranışları açısından da çok iyi eğitilmiş olmaları da gerekir.

Günümüzde otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümleri sadece otelde konaklayanlara ve yemek vakitlerinde, çevreden gelenlere değil, grup ziyaretlerinin de ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Bu nedenle otelin yiyecek ve içecek bölümü içinde yeni bir bölüm olan "banket bölümü" de eklenmiş bulunmaktadır.³⁰² Banket bölümleri genellikle kazançlı bölümlerdir.³⁰³ Bu bölümde çalışan personel banket ve yiyecek üreten personel ile işbirliği içinde çalışarak banket odalarının fiziksel yerleşimi ve banket yemeklerinin servislerinden sorumludurlar.³⁰⁴

Yiyecek ve içecek bölümünde kullanılacak bütün malzemeler satın alma tarafından gerçekleştirilir. Satın alma bölümü, satın alacağı bütün ürünler için en iyi fiyata en iyi kaliteyi almayı sağlayacak yöntemler tespit etmelidir. Çünkü yiyecek ve içecek bölümünün elde edeceği kar marjı buradan başlar. Başarısız satın alma uygulamaları karın düşük olmasına ve hatta tümüyle yok olmasına neden olur.³⁰⁵

³⁰¹Nathan Kalt., a.g.e., s.85

³⁰²Burhan şener., a.g.e., s.77

³⁰³mer L. Met., a.g.e., s.44

³⁰⁴Hasan Olalı, vd., *Otel işletmeciliği*, s.550

³⁰⁵Burhan şener., a.g.e., s. 77

Yiyecek ve içecek bölümünün en önemli işlerinden biri de yiyecek ve içecek kontrolüdür. Yiyecek ve içeceğin kontrolü, yiyecek ve içeceğin maliyetinin kontrolü demektir. İçkinin kontrolü daha önceliklidir. Çünkü içkide suistimal daha kolaydır, en ufak kontrolsüzlükte açık büyük boyutlara ulaşır ve açığın nereden geldiğini tespit etmek de çok güçtür. Bu nedenle büyük otellerde bu görev, yiyecek ve içecek kontrolörü tarafından yapılmaktadır. Otel karının yüksek tutulmasının etkili ve günlük yapılan kontrollerle gerçekleşeceği unutulmamalıdır.³⁰⁶

Yiyecek ve içecek bölümlerinde yiyecek servisinin başarılı yürümesi için personel arası etkileşim ve koordinasyon son derece önemlidir. Unutulmaması gerekli diğer bir konu da yiyecek servisi bireysel ilişkilere dayalı bir endüstridir.³⁰⁷

2.1.3.2.2. Hizmet Bölümleri

Otelcilik faaliyetlerinden bir diğeri de hizmet bölümleridir. Bu bölümler aynı zamanda otel destek hizmetleri olarak da anılabilir. Uygulamada gelir sağlamayan hizmet faaliyetleri aşağıdaki üç temel yöntemden birine göre örgütlenebilir.³⁰⁸

- Bu hizmetleri otel yöneticisinin genel sorumluluğuna verme.
- Söz konusu hizmetleri yardımcı yöneticilerden birinin sorumluluğuna verme.
- Bunları başında ayrı bir yöneticisi bulunan bir departman içerisinde örgütlenme yoluyla yürütme yoluna gitme.

³⁰⁶Yunus Aslan., "Yiyecek ve İçecek Kontrolü", **Otel Yönetimi Seminerleri Konuşma Metinleri**, T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı, Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları:56, Şafak Matbaası, Ankara, 1984, s.192

³⁰⁷Hasan Olalı, v.d., **Otel İşletmeciliği**, s.551

³⁰⁸S.Medlik., **The Business of Hotels**, William Heineman Ltd., London, Norfolk, 1980, s.77

Hangi şekilde organize edilirse edilsin, söz konusu hizmet faaliyetlerinin başarı ile yerine getirebilmeleri az ya da çok uzmanlık bilgisine ihtiyaç göstereceklerdir.

Hizmet bölümleri; personel bölümü, muhasebe bölümü, teknik bölüm, satış bölümü, çamaşırhane bölümü ve güvenlik bölümlerinden oluşmaktadır.³⁰⁹

2.1.3.2.2.1. Personel Bölümü

Otel işletmelerinde personel bölümünün çalışmaları diğer işletmelerdeki personel bölümlerine oranla çok daha karmaşık ve önemlidir. Çünkü otelcilikte insanın insanla ilişkisi son derece yoğundur. Bu nedenle, beşeri ilişkiler açısından en çok eleştirilere açık olan bir faaliyet alanıdır. Otelcilik alanına otomasyonun ve mekanizasyonun girdiği alanların sınırlı olması personele duyulan talebin çok fazla olduğunu göstermektedir.³¹⁰ Tatile çıkan insanların gittikleri yerlerde kendilerine hizmet edilmesini beklemek gibi bir psikolojisi vardır. Ayrıca yatakların yapılması, yemek ve içkilerin taşınması, müşterilerin güler yüzle karşılanması gibi hizmetler ancak insan gücü tarafından yapıldığında anlamlı olmaktadır. Bu gerçekler de özellikle bu sektörde personel doyumunun ve moralinin, eğitiminin, bilgisinin, iyi çalışmasının önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. İşte bu çalışmaların doğru ve zamanında yapılmasını personel yönetimi gerçekleştirmektedir.³¹¹

Personel yönetimi az bir çabayla ve sorunla personelin huzuru, rahatı için gereğinin yapılmasıyla en fazla verimi elde etmek için bir otel işletmesindeki insan ilişkilerinin yönlendirilmesi ve koordine edilmesi olarak belirtilir.

³⁰⁹Burhan Şener., a.g.e., s.81

³¹⁰Fermani Maviş., Otel İşletmeciliği: İlke ve Kavramlar, s.145.

³¹¹Dündar Denizer, v.d, a.g.e., s.202.

Bu durumda, personelin bir yandan kendi amaçlarına ulaşmasında, diğer yandan işletmenin personelden azami ölçüde fayda elde edebilmesinde, personel yönetimi önemli rol oynamaktadır. Personel yönetiminin görevi personelin işletme ile bütünleşmesini sağlamaktır. Bütünleşmenin sağlanması personel yönetimi görevinin sistemli bir şekilde ele alınmasını gerektirir. Çünkü beşeri kaynaklar, işletmenin önemli bir maliyet unsurudur. Bu kaynağın da etkili bir şekilde yöneltip, denetlenmesi gerekir.³¹²

Otel işletmelerinde personel departmanı; personel planlaması planı yapma, personel bulma, işe alma, işe alıştırma, eğitim, personel değerlemesi, iş değerlemesi, ücretleme ve disiplin fonksiyonlarını yerine getirir.³¹³

Otel işletmelerinde personel yönetimi, her departmanda çalışan personelin yönetimi ve işletmeye yararlı olabilecekleri şeklinde çalıştırılmalıdır. Bu bakımdan personel yönetimi, işletmenin işgörenler ile olan ilişkilerini bireyler, gruplar ve bölümler yönünden düzenlerler.³¹⁴

2.1.3.2.2. Muhasebe Bölümü

Otel işletmelerinde muhasebe bölümü, hesap, kayıt ve bunlarla ilgili raporları eksiksiz ve hatasız bir şekilde hazırlamakla görevlidir. Bu işleri tam anlamıyla yapmak, yerine getirmek büyük bir tecrübe ve eğitimi gerektirir. Ayrıca bir otel yöneticisi kendisine sunulan günlük, haftalık raporları, kar ve zarar hesapları ve bilanço raporlarını okuyup yorumlaması gerekir. Bunu yapmadığı zaman görevini tam anlamıyla yerine getirdiği söylenemez. Çünkü söz konusu raporlar, otelin yöneticisine, işletmenin gelecekteki beklentilerine ulaşabilmek için yapması gereken planlar için yardımcı olacaktır.

³¹²Bintuğ Aytek, a.g.e., Ankara, 1986, s.218.

³¹³Dündar Denizler, v.d, **Otel İşletmeciliği: Kavramlar - Uygulamalar**, s.203

³¹⁴Bintuğ Aytek., a.g.e., Ankara, 1986, s.218

Muhasebe bölümü daha ziyade iç kontrole yönelik olarak faaliyet göstermektedir. Bu kontrolün üç amacı vardır. Bunlar,³¹⁵

- Müşterilere yapılan iskonto ve alınan paraların müşteri hesaplarına uygun şekilde kaydını sağlamak.
- Otel personeli tarafından doğabilecek hile ve ihmalciliği önlemek,
- Gereksiz harcamaları asgari seviyeye indirmek.

Otel işletmeleri, bu amaçları gerçekleştirmek için muhasebe yöntemi ve teknikler yanısıra özellik arz eden durumları da dikkate almak zorundadırlar.³¹⁶

İyi bir muhasebe bölümü, otelle ve konuklarla ilgili olan bütün gelir ve giderleri ve müşterilerin hesaplarını anında gerekli yerlere kaydeden ve istenildiğinde derhal açıklamaya hazır bekletilen bir birimdir. Çünkü bir otelde, otelin büyüklük ve iş hacmine göre değişen ve hiç durmayan satın alma ve hizmet verme işi sürdürülür. Konuklar, genellikle otel içindeki yeme-içme, çamaşır yıkatma gibi harcamalarını peşin olarak ödemezler ve kendilerine sunulan hesap pusulalarını imzalayarak, hesaplarına ilave edilmesini sağlarlar. Konuklarla ilgili çeşitli birimlerden gelen bu hesapların anında kayıtlara geçirilmesi ve konuk hesabı istediğinde kendisine sunulması gerekir.

İyi bir otel yöneticisi, otelin karlılık ve maddi durumunu günü gününe izler. Bu nedenle, otelin her türlü harcama ve geliri ile kasa ve bankadaki para miktarını bilmek ve planlarını buna göre yapmak durumundadır.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan hesapların tutulmasının yanısıra, muhasebe bölümü ayrıca otelde çalışan personelin ücretlerinin ödenmesi ile ilgili tüm işlemleri yürütür.³¹⁷

³¹⁵Burhan Şener., a.g.e., s. 24

³¹⁶Burhan Şener., a.g.e., s.85.

³¹⁷Avni Aker, Nuray Serter., a.g.e., s.132.

2.1.3.2.2.3. Teknik Bölüm

Otel işletmelerinde çalışanların tamamına yakın bir bölümünü müşterilerin görmediği yani perde arkasında yürütülen bölüm teknik hizmetler bölümüdür. Müşterilere en iyi hizmeti verebilmede teknik hizmetlerin payı büyüktür. Her yönüyle mükemmel olan bir otelde eğer sıcak su yoksa, otel ısıtılamıyorsa, elektrik sistemi arızalı ise bu durumda otel hizmetleri aksayacağı gibi, müşterilere hizmet dahi veremeyecek duruma geleceği bir gerçektir. Bu nedenle teknik bölüm, otel için çok büyük sorumluluk taşıyan bir görev yapmaktadır. Teknik bölümün fonksiyonu otelin hizmete açılışı ile başlamaz. Bu hizmet mimari projelerin ele alınması aşamasında başlar ve otelin faaliyette bulunduğu sürece de devam eder.

Otel işletmelerinde teknik bölüm önceleri otelin su tesisat işlerinin, elektrik işlerinin konuyla ilgili bir ya da iki teknisyenin yaptığı işler gözüyle bakılıyordu. Günümüzde ise otel işletmelerinde bu hizmetler başlı başına ayrı bölüm olarak verilmektedir. Otelin büyüklüğüne, kapasitesine göre bölüm sorumlusunun ve bölümde çalışan elemanların durumu belirlenmektedir. Büyük bir otelde bu bölümün yöneticisi bir mühendistir. Teknik bölümün yöneticisine bağlı olarak, ısıtma, aydınlatma, havalandırma, dondurma sistemlerinin bakımını yapan elektrikçiler, sıhhi tesisatçılar, boyacılar, marangozlar, döşemeciler bulunur. Bu personel işletmenin mevcut tesisatın bakımı, onarımı işlerini saptamaktadırlar.³¹⁸

Otellerde teknik hizmet konusu ikiye ayrılmaktadır.³¹⁹

³¹⁸Burhan Şener., a.g.e., s.90.

³¹⁹Turan Kolak., "Teknik Hizmetler", Otel Yönetim Seminerleri Konuşma Metinleri, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları:56, Şafak Matbaası, Ankara, 1984, s.102.

- Projelendirme ve uygulama sırasındaki teknik hizmetler,
- İşletme süresince teknik hizmetler.

Otelin faaliyeti süresince teknik hizmetin amacı, tesisi ayakta tutmak, her birinin çalışır durumda olmasını temin etmek, müşteriye en iyi hizmetin verilebilmesi için her departmana destek olmak ve tüm hizmetlerin en ekonomik şekilde yapılmasını sağlamaktır. Bu hizmetler dört ana grupta toplanabilir:

- Bakım hizmetleri,
- Onarım hizmetleri,
- Tasarrufa yönelik hizmetler,
- Eğitim hizmetleri.

Otel işletmelerinde teknik bölümün görevi olan bakım ve onarım işinin sürekli ve eksiksiz olarak yapılması otelin başarısını yükseltmektedir.³²⁰

2.1.3.2.2.4. Satış Bölümü

Otel işletmeleri doluluk oranının düşüşüyle mücadele etmek, yiyecek ve içecek satışlarını artırmak, uluslararası turizm hareketlerinin gelişmesinden ve buna bağlı olarak kongre turizminin yaygınlaşmasından faydalanmak, gelirlerini artırmak için bir satış bölümünü kurmak zorundadırlar.

Otel işletmeleri, iç bünyelerinde satış yapacak bütün bölümleri kullanmaktadır. Bu da ancak otelin satış personeli, halkla ilişkiler uzmanı, uluslararası satış temsilcisi ve diğer satış görevlilerinin ortaklaşa yapacakları çalışma ile gerçekleşebilir. Oteller genellikle bu durumu, işletme faaliyetlerinin durgun olduğu dönemlerde toplantılar, seminerler düzenlemek ile gerçekleştirmektedir.

³²⁰Burhan Şener., a.g.e., s.91.

Otellerin iş kaynaklarından biri de daha önce otelde konaklayan müşterilerine mektup gönderme yolu ile satışı artırmak istemeleridir. Ancak daha önce otelde kalan müşterilerin sunulan hizmetlerden memnun kalmış olmaları gerekir. Bunu sağlamanın en iyi yolu da otel personelinin müşterilerle olan ilişkilerinin ve sundukları hizmetlerin müşteriler tarafından beğenilmesidir.³²¹ Özellikle tatil bölgelerindeki oteller için bir başka önemli iş kaynağı bağlantılı satışlardır. Hava yolları şirketleriyle işbirliği yapan satış müdürleri yol ücreti, otel odası, yiyecek, gösteri ve hatta isteğe bağlı bir de gemi gezisini de kapsayan tek fiyatlı bir tatil imkanı geliştirmişlerdir.

Satış işinin en iyi kaynaklarından biri de otelde müşteri olarak bulunan kişilerdir. Burada amaç, müşteriye otelin hizmetlerine özellikle yiyecek ve içeceklerine cazip olmaktır. Oteller çeşitli ortamlar ve değişik fiyat seviyelerinde yiyecek sunarlar. Bundan müşteriler de haberdar edilmelidir. Bu konuda kişisel yaklaşım en iyisidir ve müşteriye doğrudan ilişkisi olan bütün personelin bu tanıtım işi için eğitilmesi gerekir.³²²

Bütün bu önemli işlevlerinden yerine getirilebilmesi için bir otelin satış bölümü; yiyecek-içecek bölümü, odalar bölümü, ön büro bölümü, teknik servis bölümü gibi otelin diğer bölümleri ile çok sağlıklı bir etkileşim sağlaması zorunludur.³²³

2.1.3.2.2.5. Çamaşırhane Bölümü

Çamaşırhane, çamaşırların yıkanıp, kurulanıp, ütülenerek temizlendiği, stoklandığı, alınıp verildiği, bakım ve onarımının yapıldığı ve kat hizmetlerine bağlı olarak düzenlenen bir otel bölümüdür. Çamaşırhanenin de temel

³²¹Burhan Şener., a.g.e., s.93.

³²²Fermani Maviş., *Otel İşletmeciliği: İlke ve Kavramlar*, s.139-140.

³²³Hasan Olalı v.d., *Otel İşletmeciliği*, s.574.

konusunun temizlik olması nedeni ile işlevsel olarak en yakın bölüm olan kat hizmetlerine bağlı olarak çalışması en doğru uygulama şeklidir.³²⁴

Modern bir otel işletmesinin çamaşırhanesi beş bölümden oluşmaktadır.³²⁵

- Kirli çamaşır ya da ayırma ve sayım bölümü,
- Yıkama ve kurutma bölümü,
- Dikiş ve tamir bölümü,
- Ütü ve kola bölümü,
- Temiz çamaşır bölümü'dür.

Günümüz otel işletmelerinde, özellikle büyük modern otellerde daha kuruluş aşamasında, çamaşırhane bölümünün ekonomik bir şekilde çalışması için değişik model ve sistemdeki makine ve teçhizatların kurulması düşünülmektedir. Çünkü günümüzde gerek kuru temizleme ücretlerinin yüksek olması, küçük, büyük otel işletmelerinde, büyüklüklerine ve kapasitelerine göre çamaşırhane bölümü kurmaları ve kendi çamaşır malzemelerini kendileri yıkamalarını maliyet açısından zorunlu kılmaktadır. Hatta oteller çamaşırlarını otelde yıkatmak isteyen müşterilerin çamaşırları oda hizmetçileri tarafından alınır ve çamaşır formuna kaydedilir. Katlarda toplanan kirli çamaşırlar çamaşırhaneye gönderilir. Müşterilerin çamaşırlarının birbirine karışmaması ve kolaylıkla bulunabilmesi için üzerine kod numaraları bulunan işaretler konur. Müşterilere ait kirli çamaşırlar yıkanıp ütülendikten sonra çamaşır listeleri ile kontrol edilerek müşterilere teslim edilir.³²⁶

³²⁴Dündar Denizler, v.d., a.g.e, s.84.

³²⁵Burhan Şener, a.g.e, s.97'den, Orhan M. Sezgin, **Modern Otel Yönetimi**, İstanbul, Savaş Matbaası, 1970, s.109.

³²⁶Burhan Şener., a.g.e, s.97.

2.1.3.2.2.6. Güvenlik Bölümü

Otel işletmelerinde her zaman olağanüstü olaylarla karşılaşılabilir. Bu olayların en önemlileri; yangın, ölüm, kaza, eşya kaybı, otelin tesis ve demirbaşlarına müşteriler tarafından yapılan zarar, hırsızlık, çok asabi müşterilerin kasten yarattığı olaylar, sarhoşluk'tur. Oteller, sıralanmış bulunan bu olaylara karşı önleyici tedbirler almak ve hazırlıklı olmak zorunluluğundadır. Bu zorunluluk otelin prestijini korumak amacından doğar.³²⁷

Güvenlik bölümünün başlıca sorumluluğu, müşterileri, onların mallarını ve otelin mallarını korumaktır. Müşterilerin mallarının ya da mücevherlerinin çalınması özellikle çok sık tekrarlanırsa, otel yönetimi için olumsuz bir izlenim yaratabilir ve kötü sonuçlar ortaya çıkabilir. Güvenlik bölümünün en büyük sorunlarından biri, kapısını kapatmasını unutan ve anahtarını kilidin üzerinde bırakan müşterilerdir.

Güvenlik bölümünün bir başka sorunu, gürültücü, rahatsız edici ve sürekli şikayet eden müşteridir. Bu müşterinin zihnindeki amaç, güvenlik görevlisini müşteriye saldıracak ölçüde rahatsız etmek ve otele karşı bir dava açılmasına neden olmaktır. Güvenlik görevi son derece incelik ve kontrollü olunmasını gerektiren nazik bir iştir.³²⁸ Bu nedenle güvenlik görevlisinin de bu tür olaylarda nazik ve kibar bir şekilde incelik göstermek suretiyle müşterileri yatıştırması ve olaya hakim olması gerekir.

Güvenlik bölümünün diğer bir görevi de otelde meydana gelen bütün kazaları soruşturmak ve konu ile ilgili ayrıntılı bir rapor hazırlamaktır. Ayrıca yapılan araştırma ile hatanın kimde olduğunu tespit etmektir.

³²⁷Hasan Olalı, v.d., *Otel İşletmeciliği*, s.560.

³²⁸N. Kalt., a.g.e., s. 57-59.

Güvenlik bölümü, otelde çalışan personelin gerek müşterinin gerekse otelin malını çalmasına karşı gerekli önlemleri almakla da görevlidir.³²⁹

Konaklama işletmeleri görüldüğü gibi bütün bu bölümleriyle çok geniş bir yelpazede çeşitlenmektedir. Gerek bölümlerin gerekse bu bölümlerde çalışan insanların fazla oluşu yönetimde olan kişilerin ve departman müdürlerinin işlerin yürümesini sağlamak amacı ile çok çeşitli stratejiler uygulamasını gerektirebilir.

2.1.3.3. Yönetim Kademeleri

Bir konaklama işletmesindeki yönetim kademesini üç ayrı grupta ele alabiliriz.³³⁰

2.1.3.3.1. Üst Kademe Yönetim

Üst kademe yönetim, Yönetim Kurulu Başkanı, Başkan Yardımcısı gibi ünvanlardan oluşur. İşlevlerini aşağıdaki biçimde sıralayabiliriz.

- Politika ve hedefleri saptar.
- Plan ve yönetmelikleri belirler.
- Oldukça büyük kontrol ve denetim yetkisine sahiptir.

2.1.3.3.2. Orta Kademe Yönetim

Genel müdürler, büyük departman başkanları gibi ünvanlardan oluşur. İşlevleri;

³²⁹Burhan Şener., a.g.e, s.99-100.

³³⁰J.L. Choy Dexter, Chuck Y. Gee., "Planning and Forecasting Manpower Resources for Tourism", *Journal of the Muğla School of Business Administration*, Special Issue, International Tourism Congress, Marmaris, 2-6 October 1978, s.109-111.

- Politikaları yürütmek.
- Amaçları uygulamak.
- Yöneticileri motive etmek'tir.

2.1.3.3.3. Alt Kademe Yönetim

Şefler, bölüm başkanlarından oluşur. İşlevleri;

- Günlük üretimi kontrol etmek.
- Özel sorunları ele almak.
- Personeli motive etmek'tir.

Konaklama işletmesinde yer alan yönetim kademelerindeki kişilerin birbirleriyle ve astlarıyla olan iletişim etkinlikleri farklı olabilir. Nitekim bu konu ile ilgili olarak yapılan bir araştırmada³³¹ orta düzey yöneticilerinin, genel müdürlerden daha fazla sözel konuşma yapmak ve rapor hazırlamak durumunda oldukları, genel müdürlerin ise departman ve bölüm yöneticilerine oranla daha fazla "dinleme" yaptıkları ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada orta düzey yöneticileri, departman veya bölüm yöneticisi ünvanına sahip kişiler; genel müdürler ise kuruluşun üst kademesinde, yaptırım gücü bulunan ve "genel müdür" ünvanı ile anılan yönetici olarak tanımlanmıştır.

Orta düzey yöneticileri kontrol etme, temsil etme, örgütleme ve benzeri türden geleneksel işlevleri de üstlenmektedirler. Genel müdürler, sentez yapma, stratejik plan hazırlama ve karar verme gibi işlevleri daha sıklıkla yerine getirmektedir ve bu işlemleri gerçekleştirmede bilgi almaya büyük bir önem vermektedirler. Bu araştırmada orta düzey yönetici geleneksel iletişimci bir rol üstlenirken, üst düzey yönetimi ile ilgili iletişim etkinlikleri daha çok "dinleme" etkinlikleri olarak ortaya çıkmıştır.³³²

³³¹Judi Brownell., "Hospitality Manager's Communication Practices", s.111-128.

³³²Judi Brownell., "Hospitality Manager's Communication Practices", s.121-124.

Kuşkusuz, yukarıda yer alan araştırmada olduğu gibi yönetim kademelerinde yer alan kişilerin iletişim becerilerinin farklı olması uyguladıkları stratejilere de farklılık getirebilecektir.

2.1.3.4. Yönetim Tarzı

Bir örgütsel çalışma ortamında yönetim biçimleri açısından en iyi modeli uygulamak olanaksızdır. Çünkü en iyi iş koşulları modeli durumsaldır. Günümüze kadar birçok yönetim biçimi geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Biz burada yöneticilerin işgörenlere karşı geliştirdiği üç model ele alacağız.

2.1.3.4.1.Otokratik Model

Böyle bir ortamda güç önemlidir. Dolayısıyla yönetici komuta gücüne sahiptir. Yöneticinin komutları kesindir, tartışılmaz. Otokratik modelde ya komutlara uyulur ya da ceza ile karşılaşılır. İşgörenler bu modelde emirleri tartışmadan yerine getirmek zorundadırlar. Ortam Mc Gregor'un X kuramına uygun bir ortam biçiminde düzenlenir.³³³ Bu model yönetici - merkezli³³⁴ bir modeldir. Birey değil yapılan iş önemlidir.

X kuramı, yönetime otokratik bir yaklaşım anlamına gelir. X kuramı çoğu insanın işten hoşlanmadığını ve olanakların elverdiği ölçüde az çalışacağını varsayar. İnsanlar çoğunlukla tembel ve beceriksiz olduklarından işten kaçınırlar.

³³³ Alparslan Usal., Turizm Davranışları ve Tüketici Tipleri, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Ders Notları, İzmir, 1990.

³³⁴ Andrew Lockwood, Peter Jones., **People and The Hotel and Catering Industry**, Casell Publishers, Ltd., London, 1984, s.121.

Çok az hırs ve hevese sahiptirler ve olanaklı olduğu ölçüde sorumluluk yüklenmek istemezler. Bencildirler, örgütsel gecikmeler karşısında kayıtsızdırlar ve değişime direnirler. Örgütler tarafından verilen olağan ödüller, bu kişilerin iş konusunda duydukları hoşnutsuzluğu gidermek için yeterli değildir.³³⁵ Örgütün amaçlarını başarmak için kişiler zorlanmalı, kontrol edilmeli, yönetilmeli ve cezalandırma ile tehdit edilmemelidir. Sadece fizyolojik ve güvenlik düzeylerinde motivasyon sunulmalıdır.³³⁶

2.1.3.4.2. Gözetimci Model

Bu modelde patron etkisi azalmış, buna karşın işletme ön plana geçmiştir. Böylece işgörenlerin güvensizlik duyguları giderilmiş, düş kırıklıkları ya da saldırganlıkları büyük çapta giderilmiş, ancak bütün bunlara karşın işletmeye bağımlılıkları da o oranda artmış olur. İşgören gereksinimlerinin büyük çapta karşılanması, gözetimci modelin esasını oluşturur. Ancak bunu yapan yönetici değil, işletmedir. Böyle bir model kaynakların varlığını gerektirir. Bununla beraber, bu tür gözetimci araçların çoğunlukla işgörenlerce güdüleyici değil, durum koruyucu olduğunu da unutmamak gerekir.

2.1.3.4.3. Destekleyici Model

Bu modelde işgörenler daha fazla güdülenir ve üst düzeydeki gereksinimlerinin daha iyi karşılandığı bir ortam yaratılır. İşgörenlerin daha iyi çalışmalarını sağlayacak gerçek dürtüler kullanılmış olur. Dolayısıyla işgörenlerin fizyolojik ya da güvenlik gereksinimlerinin üstünde yer alan ve özellikle kişiliği kanıtlama gereksinimine daha fazla önem verilir. Bu nedenle bu tür çalışma koşulları modeli, daha çok gelişmiş ülkeler için söz konusudur.

³³⁵ Keith Davis., a.g.e., s.13.

³³⁶ Laurie J. Mullins., *Hospitality Management: A human resources approach*, Pitman Publishing, London, 1992, s.116.

Bu model aynı zamanda Mc Gregor'un Y modeline dayanır.³³⁷ Y kuramı, işgören-merkezli bir kuramdır.³³⁸ İnsana yönelik ve destekleyici bir yaklaşımı yansıtır. İnsanların tembel ve beceriksiz olmadıklarını varsayar. Tembel ve beceriksiz olduklarına ilişkin herhangi bir işaret, örgütlerle ilgili deneyimlerinin bir sonucudur. Yönetim bu kişilerin gizilgüçlerini ortaya çıkaracak ortamı yaratsa, çalışmak onlara oyun ya da dinlenmek kadar doğal görünecek, uğrunda çalıştıkları amaçlar doğrultusunda kendilerini yönlendirecek ve özdenetim uygulayacaklardır. Yönetimin rolü insanların gizilgüçlerinin ortaya çıkabileceği bir ortam ve çevre sağlamaktır.³³⁹ Bir başka deyişle yönetim sadece fiziksel ve güvenlik düzeyinde değil, bağlılık, saygı ve kendini gerçekleştirme konusunda da motivasyon sağlar.³⁴⁰

Örgütsel çalışma ortamlarında en önemli güç yönetici konumundaki kişilerdir. Günümüzün rekabet koşullarında bir lider ya da yönetici olmak kolay bir görev değildir.³⁴¹ Liderlik, konaklama yöneticilerinin, yönetsel rollerindeki en önemli öge olarak tanımlanabilmektedir.³⁴² Bu nedenle yöneticinin yönetim tarzı da işletme içerisindeki iletişim koşullarını, stratejilerini ve dolayısı ile de işletmenin başarısını etkileyebilir.

2.1.3.5. Demografik ve Kültürel Özellikler

2.1.3.5.1. Demografik Özellikler

İletişim, insanlarla ortaya çıkan bir süreçtir. Bu insanları da demografik özellikleri ile bir sınıflandırmaya tabi tutarsak, uyguladıkları iletişim sisteminin

³³⁷ Alparslan Usal., a.g.e., 1990.

³³⁸ Andrew Lockwood, Peter Jones., a.g.e., s.121.

³³⁹ Keith Davis., a.g.e., s.14.

³⁴⁰ Laurie J. Mullins., a.g.e., s.116.

³⁴¹ John E.H. Sherry., "Sex-Based Price Discrimination: Does It Violate Civil-Rights Laws?", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, Vol:35, No:3, 1994, pp. 24

³⁴² Philip Worsfold., "Leadership and managerial effectiveness in the hospitality industry", *International Journal of Hospitality Management*, Vol: 8, No: 2, 1989, Pergamon Press, s.145.

de farklı olabileceğini öne sürebiliriz. Bir otel işletmesinde gerek yöneticinin gerekse işgörenin yaşı, eğitim durumu, cinsiyeti, işletmedeki deneyimi, medeni durumu ve benzeri gibi demografik özellikleri kendi aralarında uyguladıkları iletişim stratejilerine farklılık getirebilir.

Demografik özelliklerden en çarpıcı olan cinsiyet farklarını ele aldığımızda; kadın ve erkek arasındaki iletişim davranışları ve bunu yorumlamaları tamamiyle farklı olacaktır. Bu farklılık kadın ve erkek stereotiplerinin farklılığından da kaynaklanmaktadır.

Nitekim bu konu ile ilgili olarak 1992 yılında konaklama işletmelerinde 374 kadın çalışan üzerinde yapılan araştırma³⁴³ ile kadın ve erkek çalışanlar üzerinde yapılan diğer araştırmaların³⁴⁴ birleştirilmesi sonucu aşağıdaki tablo ortaya çıkmıştır.

Tablo 6 :Kadın ve Erkek Stereotiplerinin Ortak Özellikleri

Erkek Stereotipi	Kadın Stereotipi
Saldırgan	Pasif
Duygusal değil	Duygusal
Objektif	Subjektif
Sert fikirli	Kolaylıkla etkilenebilir
Mantıklı	Mantıklı değil
Rekabetçi	İşbirlikçi
Maceracı	Maceracı değil
Soğukkanlı	Kolay ağlayabilen
Hırslı	Hırslı değil
Kesin	Kesin değil
Sessiz	Konuşkan
Hissiz, anlayışı kıt	Anlayışlı

Kaynak: Judi Brownell, "Communicating with Credibility: The Gender Gap",
The Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly,
 Volume:34, Number: 2, April 1993, s.56.

³⁴³ Judi Brownell., "Communicating with Credibility: The Gender Gap", a.g.e., s.52-61.

³⁴⁴ Judi Brownell., a.g.e., s.54'den, B.A. Gutek, A.G. Cohen and A.M. Konrad, "Predicting Social-Sexual Behavior at Work: A Contact Hypothesis", **Academy of Management Journal**, 33, No.3(1990), pp.560-577.; G.F. Dreher and R.A. Ash, "A Comparative Study of Mentoring Among Men and Women in Managerial, Professional and Technical Positions", **Journal of Applied Psychology**, 75, No.9(1990), pp.535-546.

Bu tiplerden sonra iletişimin üç yönü olan görme, konuşma ve sözlü olmayan davranışı ele aldığımızda çalışanlarla yapılan araştırmalar³⁴⁵ cinsiyet farklılığı sonucu oluşan iletişim tarzlarını aşağıdaki tabloda görüldüğü biçimde ortaya koymaktadır.

Tablo 7 : İletişim Tarzları

	Dinleme Davranışı	Konuşma Davranışı	Sözlü Olmayan Davranış
Erkekler tarafından uygulandığında yüksek bir güvenilirlik hissi yaratır	Ara verir	Gürültülüdür	Belli jestleri kullanır
	Olayın akışını dinler	Az gürültülüdür	Sıklıkla dokunur
	Sonuçları dinler,.....	İddiacıdır	El kol hareketleriyle konuşur
	Yalanları sezer	Ara verir	Göz temasını kullanır
		Ara vermeden konuşur	Karşısındaki kişiye yakın durur
	İlişkileri dinler	Akıcı olmayan ifade kullanır	Mimikleri çok kullanır
		Tereddüt eder	Sıklıkla gülümser
Kadınlar tarafından uygulandığında yüksek bir güvenilirlik hissi yaratır	Duygularıyla dinler	Küçük sorular kullanır	Gözlerini kaçırır

Kaynak: Judi Brownell, a.g.m, s.57.

Dinleme aktif bir süreçtir. Yanlış şeylerin duyulması ya da duyulan şeylere başka anlam verilmesi ya da seçici bir şekilde dinlenilmesi karşı taraf için dezavantajdır. Karşıdaki kişinin görüşüne değer vermedikçe etkin iletişim

³⁴⁵ Judi Brownell., *Communication.*, s.56'dan, D. Borisoff, "Gender Issues and Listening", in *listening in Everyday Life: A Personal and Professional Approach*, eds., D.Borisoff and M.Purdy.(Lanham, Md:University Press of America, 1992), s.59-86; D. Tannen, *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation* (New York: William Morrow Company,1990), p.42, E. Aries, "Verbal and Nonverbal Behavior in Single-Sex and Mixed-Sex Groups", *Psychological Reports*, 51,, No.1.(Aug.1982), pp.127-134.; J.C. Pearson and R.A. Davilla, "The Gender Construct in Women and Men Communicating: Challenges and Changes",eds. L.P. Arlis and D.J. Bonsoff (Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich, 1992, pp1-13; L. Hirschman, "Female-Male Differences in Conversational Interaction" in *Language and Sex : Difference and Dominance*, eds., B. Torne and N. Henley(Rowley,Mass:Newbury House,1975), pp.242-255; and R.Lakoff,"Language and Women's Place, Language and Society, 2(1975), pp.45-48.; N. Newcombe and D.B. Arnkoff, "Effects of Speech Style and Sex of Speaker on Person Perception", *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, No.6(Aug.1979), pp.1293-1303.; B. Erakins and G. Erakins, *Sex Differences in Human Communication*, (Boston, M.A: Houghton Mifflin, 1978).

stratejilerini planlamak mümkün değildir. Kadınlar erkeklerden farklı bir şekilde dinlemeyi gerçekleştirirler³⁴⁶. Kadınların duygularıyla dinlemesi ve empati ile iletişimi gerçekleştirmesi daha olasıdır.

Örneğin, bir grup iş arkadaşı öğle yemeğinde bir araya geldiklerinde kadınlar kendi problemleri ve başkalarının sorunlarını samimi bir tutum içinde paylaşmaya daha fazla meyillidir³⁴⁷. Bayan bir satış müdürü, bir kongre anlaşmasını kaçırmış olmadan duyduğu üzüntüyü ifade ettiğinde, karşısındaki kişilerin konuyla ilgili ilave sorular sormalarını ve üzüntüsünü paylaştıklarını kesin bir biçimde ortaya koymalarını bekler. Yiyecek-içecek müdürü bir bay, o gün yaşadığı talihsizlikleri daha şakacı bir tarzla, bazı benzetmeler kurarak ifade edebilir ve yaptığı benzetme ancak belli bir mesleki bilgiye sahip kişiler tarafından anlaşılabilir nitelikte olabilir³⁴⁸.

Bu konu ile ilgili yapılan bir başka araştırmada da³⁴⁹ kadınlar kariyerlerinde ilerlemede "etkin dinlemeye" daha fazla önem verdiklerini ileri sürmüşlerdir. Bunun yanında erkekler ise, iletişim yeteneklerinden grup liderliğine, açık ve sözlü iletişime, presentabl bulunmaya daha fazla önem verdiklerini belirtmişlerdir.

Konuşma tarzlarına göre kadın ve erkekte bir takım farklılıklar ortaya çıkmıştır. Ne yazık ki kadının bir takım konuşma karakteristikleri iş çevresinde güçsüzlük olarak yorumlanmaktadır. Kadınlar, örneğin "bence", "bana öyle geliyor ki" gibi şüphe belirten ifadeleri kullanmaya daha meyillidir. Kadınların sesleri, erkeklerinkinden genellikle daha yüksek ve daha yumuşaktır³⁵⁰.

³⁴⁶ Judi Brownell., a.g.m., s.56'dan, D. Borisoff, "Gender Issues and Listening", In *listening in Everyday Life: A Personal and Professional Approach*, eds., D.Borisoff and M.Purdy.(Lanham, MD:University Press of America, 1992), s.59-86.

³⁴⁷ Judi Brownell., a.g.m., s. 56'dan, E. Aries, "Verbal and Nonverbal Behavior in Single-Sex and Mixed-Sex Groups", *Psychological Reports*, 51, No: 1 (Aug. 1982), s.127-134.

³⁴⁸ Judi Brownell., a.g.m., s.56-57.

³⁴⁹ Judi Brownell., "Women in Hospitality Management: Genel Managers' Perceptions of Factors Related to Career Development", *International Journal of Hospitality Management*, Vol:13, Number:12, Elsevier Science Ltd., June, 1994, s.101-117.

³⁵⁰ Judi Brownell., "Communicating with Credibility: The Gender Gap", s.57-58.

Bununla birlikte iletişimci olarak kadın sadece dil modelleri ve anlamları üzerinde değil, bunların olumsuz konuşma ya da işaretlerle zararlı olanlarını belirleyerek dikkatini bu konuda yoğunlaştırır³⁵¹.

Yüz yüze iletişimde ise, kadınlar erkeklerden daha fazla göz ilişkisini kullanırlar. Bunun yanısıra kadınlar yüze ait ifadeleri de daha fazla kullanırlar ve duygularını yorumlama ve belirlemede daha iyidirler. Sıklıkla gülümserler ve gülümsemeleriyle diğerlerini cezbederler³⁵².

Kadın genel müdürler, kariyerlerindeki ilerlemede de mükemmel iletişim becerilerine daha fazla önem verdiklerini ileri sürmektedirler. Bunun yanısıra erkek genel müdürler, etkin iletişimin yanısıra dürüstlük, bağlılık ve sadakat gibi karakteristik özelliklerin de önemli olduğunu belirtmişlerdir³⁵³.

Cinsiyetin yanısıra, zeka, eğitim ve görgü düzeyi yüksek olan bir kişinin etkileyici iletişimdeki tutarsızlığı karşıt özellikteki bir dinleyiciye kıyasla daha çabuk fark edeceği kabul edilebilir. Dolayısıyla; zeka, eğitim ve görgü düzeyi düşük birinin de tutarsız, esemesiz ve yetersiz ya da yanlış verilerle yüklü bir etkileyici iletişimden bile kolayca etkileneceği öne sürülebilir.

Öte yandan; zeka, eğitim ve görgü düzeyi yüksek bir dinleyicinin etkileyici iletişimde yer alan tutarlı, esemeli, bilimsel, karmaşık ve güçlü verilerden daha çok etkilenmesi olasıdır. Bu özellikleri düşük düzeyde birinin ise, verileri büyük bir çoğunlukla anlamaması nedeni ile böylesine bir etkileyici iletişimden gerçekten etkilenmesinin zor olacağı açıktır. Kaynağın özellikleri ile zeka, eğitim ve görgü düzeyi arasında da karma bir değerlendirme yapılabilir. Örneğin dinleyicinin, kendi düzeyine yakın bulduğu bir kaynaktan gelen

³⁵¹Cindy L. Griffin., "Women As Communicators: Mary Daly's Hagography As Rhetoric", **Communication Monographs**, Volume: 60, Number: 2, June 1993, s.168.

³⁵²Judi Brownell., "Communicating with Credibility: The Gender Gap", s.60.

³⁵³Judi Brownell., "Personality and Career Development: A Study of Gender Differences", **The Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly**, Volume: 35, Number: 2, 1994, s.42.

iletişimden daha çok etkilendiği söylenebilir. Bu yaklaşımla örneğin zeka, eğitim ve görgü düzeyi yüksek bir dinleyicinin düşük özellikler gösteren bir kaynaktan gelen iletişimden etkilenmeyeceği hesaplanmalıdır. Terside doęrudur³⁵⁴.

Bu açıklamaların ışığında kişinin zeka, eğitim ve görgü düzeyinin iletişim stratejilerini etkileyeceği açıktır. Bununla birlikte iletişim ortamındaki kişilerin diğer demografik özelliklerinin de iletişim stratejilerini etkilemesi mümkündür. Bununla ilgili olarak üçüncü bölümde yapılan araştırmada bu faktörlerle ilgili farklılıklara değinilecektir.

2.1.3.5.2. Kültürel zellikler

Kültür, bir toplumun yeleri tarafından paylaştıkları normları, değerleri ve inançları kapsar³⁵⁵. Değişik kültürlerde belirli bir anlamın ayrı simgelerle gösterilmesi, kültürlerarası ilişkilerde anlaşımı güçleştiren bir etmen olmaktadır. Herşeyden önce değişik kültürlerde konuşulan diller değişiktir ve bir kültürün dilini öğrenmeden o kültürün insanlarıyla anlaşmak olanaklı değildir. Hatta kültürlerin el, yüz, beden işaretlerine verdikleri anlam da deęiřebilir³⁵⁶.

Örgütsel alışma ortamında da kültürel farklılıklar yönetim tarzını ve astların davranışını etkiler. Farklı kültürlerden gelen çalışanlar "lütfen" ve "teşekkür ederim" cümlelerini söyleme yerine emir verme ya da çok fazla otokratik olmaya eğilimli olabilirler³⁵⁷. Kişilerin iletişimleri ve iletişimi nasıl gerçekleştirdikleri aynı zamanda kültürel durumlarını da yansıtan bir lt

³⁵⁴Alparslan Usal, Zeynep Arslan., a.g.e., s.179.

³⁵⁵Jane Whitney Gibson, Richard M. Hodgetts., **Business Communication: Skills and Strategies**, Harper & Row Publishers, Inc., New York, 1990, s.65.

³⁵⁶H.Zafer Doğan., **İnsan Davranışları İnsan ilişkileri**, Uğur Ofset Matbaa ve Ticaret, 1987, İzmir, s.115.

³⁵⁷Julia Christensen Hughes., "Cultural Diversity: The Lesson of Toronto's Hotels", **The Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly**, Vol: 33, No: 2, April 1992, s.82.

olarak görülebilir³⁵⁸. Örgüt içerisinde uygulanan stratejiler, işgörenlerin farklı kültürel boyuttaki algılamalarına etki etmekle birlikte, organizasyon içinde yer alan üyelerin değer yargı ve inançları da uygulanmakta olan iletişim stratejileri üzerine büyük ölçüde etki etmektedir³⁵⁹. Bu bağlamda da “örgüt kültürü” işletmede uygulanan stratejileri farklılaştırabilir.

Bu açıklamaların ışığında, işgörenlerle yöneticiler arasındaki deneyim, yetiştirme fark ve ayrılıkların iletişime yansımaları ve onun olumsuz olarak engellenmesinin önünü almak oldukça zordur. Bir kesim için başka bir kesim için başka biçimde anlaşılabilir simgelerin kullanımı iletişimi aksatmaktadır. İşgörenlerle yöneticiler arasındaki “kültürel mesafenin” bir sonucu olarak ortaya çıkan bu güçlüğü yenmek için asıl çaba üst düzey yöneticilerine düşmektedir³⁶⁰.

Yönetici ve işgörenlerin kültürel özellikleri bir anlamda örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Çünkü örgüt kültürü “ örgüt üyelerince paylaşılan davranış örnekleri, inançlar ve değerler gibi temel yaklaşımlar ve görüşlerin ele alındığı bir mozaiktir.”³⁶¹

2.1.3.6. Kişisel Faktörler

İletişim sürecinde, sürecin başlangıç ögesi olan kaynağın iletişim kurmasında en önemli etkileyicisi aslında kaynağın kendi kişiliğidir. Bu bağlamda kaynağın kendisine ilişkin olan düşünceleri, iletişimi kendisine özgü

³⁵⁸Inal Cem Aşkun., “İletişimin Kavramsal Anlamı Üzerinde Düşünceler”, *Kurgu*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi İletişim Bilimleri Dergisi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 354, Haziran 1989, Sayı:6, Ankara Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, s.29.

³⁵⁹Judi Brownell., “The Symbolic Culture Approach: Managing Transition in the Service Industry”, s.194’ten A. L.Wilkins, W.Dyer, Jr. Gibb, “Toward Culturally Sensitive Theories of Culture Change”, *Academy of Management Review*, Vol:13, 1988, s.522-533.

³⁶⁰Metin Kazancı., *Halkla İlişkiler: Kuramsal ve Uygulamaya İlişkin Sorunlar*, SavaşYayıncılık: 2, Savaş Yayınevi, Olgaç Matbaası, Ankara 1982, s.143.

³⁶¹Cemile Gürçay., “İşletmelerde Örgütsel Kültürün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, D.E.Ü. Sos. Bil. Ens., İzmir, 1994, s.66’dan Vries de Kets, F.R. Monfred, Miller, Dany; *Unstable at the Top-Inside the Troubled Organization*, Nai Books, New American Library, 1988, s.144.

bir biçimde yapılandırmasına yol açar. Bir başka deyişle kaynağın kişiliği onun iletişim biçimine etki eder. Örneğin kişilik olarak çekingen yapı taşıyan kişi, daha çok "çekingen" bir takım önerilerde bulunur. Ayrıca iletişimde bulunan kişilerin toplumsal norm ve değerleri ile çok farklı konulara ilişkin değişik tutumları da bulunabilir. İnsanların kişiliklerinin biçimlenmesini sağlayan bu öğeler doğal olarak kişilerin gerçekleştirdikleri iletişime de yansıyacaktır³⁶². Kişisel amaçlar, hisler, duygular, değer yargıları ve alışkanlıklar bir yandan mesajı oluşturan sembollerini formüle etmeyi etkilerken bir yandan da belirli kişilerden gelen mesajlara karşı olumsuz ve kayıtsız bir tutum takınmaya neden olabilir³⁶³.

Yönetici ve yönetilenlerin de kişisel özelliklerinin onların iletişim ilişkilerinin sonuçlarını etkilemesi mümkündür³⁶⁴. Bu konu ile ilgili olarak yapılan bir araştırmada³⁶⁵ otel işletmelerinde çalışan kadın ve erkek yöneticilerinde "dışa dönüklük" ve "liderlik" özelliklerinin ilk sıralarda yer aldığı ortaya çıkmıştır. Bunu izleyen özellikler; sırayla bağımsızlık, yaratıcılık, tarafsızlık, meraklılık ve sertliktir.

Örgütsel iletişimde genellikle hedef konumunda bulunan astların algılama yetenekleri de önemli rol oynar. Her insanın aynı mesajı algılaması birbirinden farklı olabilir. Algılama yeteneği insanın zihinsel yeteneği, eğitim düzeyi ve toplumsal çevresinin etkisiyle oluşur. Çalışanların ön yargı ve kalıplaşmış davranış biçimleri gözönüne alınmalıdır. İnsanlar genellikle değişime neden olacak yenilikçi mesajlara karşı direnç gösterirler. Çalışanların çeşitli eğitim programlarından geçirilmesi de onların iletişim yeteneklerini geliştirecektir³⁶⁶.

³⁶²İnal Cem Aşkun., *İletişimin Kavramsal Anlamı Üzerine Düşünceler*, s.29.

³⁶³Tamer Kaçel., *a.g.e.*, s.228.

³⁶⁴Laure J. Mullins., *a.g.e.*, s.117.

³⁶⁵Philip Worsfold., "A Personality Profile of the Hotel Manager", s.51-62.

³⁶⁶İsmail Türkmen., *a.g.e.*, s.31.

2.1.3.7. Örgütsel İklim

Örgüt iklimi etkin bir örgütteki iletişim, becerileri ve teknikleri açısından çok önemlidir. Bazı insanlar, iklimi işletmenin fiziksel düzeninin sonuçları olarak algırlar. İşletmenin iç dekoru, renkli mefruşatları, çalışanların giydikleri üniformalar ya da ofislerin boyutları da belirli bir hava yaratabilir.

İletişim iklimi ise, fizikselden daha ziyade psikolojik bir boyuttur. İletişim iklimi, bireyin örgütsel değerlere bağlılığı ve anlayışı; diğer örgüt üyeleriyle kişilerarası ilişkileri ile kurulan bir koşul olarak görülebilir³⁶⁷. İnsanların birbirleriyle olan ilişkileri, örgütsel yapılar, politika ve amaçlar tarafından yaratılan örgütsel iklim, bireylerin ve grupların davranış ve tutumlarını etkilemekte, sakin bir çalışma ortamına yardımcı olabildiği gibi, bunalıma açık bir çalışma düzeni de yaratabilmektedir³⁶⁸. Örgütsel iklim iletişimin derecesini ve kesinliğini etkilemede de önem kazanmaktadır. İşletmede çalışanların iletişim olanaklarını kullanabilme özgürlüğüne sahip olmaları ve yöneticiler tarafından özgür bir iletişim ortamı yaratılması iletişimi olumsuz etkileyecek, çalışanlar gerektiği halde iletişimden kaçınacaklardır.

Yöneticiler astlarla ilişkilerinde iletişime gereken önemi vermeyebilir ya da iletişimin gereksizliğine inanabilir. Bu durumda, işletmede yöneticilerin tutumları nedeniyle iletişim aksaklıkları ortaya çıkacaktır. İletişime bir engel de yönetimde aşırı merkezciliğin varlığıdır. Tüm kararların bir tek üst tarafından verilmesi iletişimin süresini ve güvenliğini azaltacaktır. Aşırı merkeziyetçilik, astların üstleriyle sürekli iletişimde bulunmasını engeller³⁶⁹.

³⁶⁷Paul R. Timm., **Managerial Communication: A Finger on the Pulse**, Second Ed., Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1986, s.74.

³⁶⁸Sevinç Köse, Nursel Telman., "Stres", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ders Notları, Ed. Nuri Bilgin, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü, İzmir 1992, s.197.

³⁶⁹G. Turgay Öz mansur., "İşletmelerde İletişim ve İletişim Davranışları Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1985, s.89.

2.1.3.8. Örgüt Büyüklüğü

Örgüt büyüdükçe örgüt ortamına uyumun olumsuz yönde etkilenmesinin nedenlerinden biri, büyük bir örgütte iletişimin güçleşmesidir³⁷⁰. Bu nedenle örgütün boyutu büyüdükçe personel arasındaki iletişim ve koordinasyonun önemi artar³⁷¹.

Örgütün ve dolayısıyla personel sayısının fazla olması, motivasyonel güçlerin özelliklerini, karşılıklı etkileme işleminin özelliklerini ve iletişimin astlar tarafından benimsenme derecesini etkiler³⁷².

Örgüt küçük ve kişiler bir aradaysa yüz yüze iletişim önem kazanacaktır. Buna karşın büyük işletmelerde iletişim daha biçimsel ve yazılı olma eğilimindedir. İşletmeyi bölümlere ayırma biçimi de önemli rol oynamaktadır. İşlevsel ayırım, işletmede bölümler arası iletişimde uzmanlaşma nedeniyle dil güçlüklerini arttırabilecektir. İletişim alanının, yönetim ve denetim alanının genişliği de üst ast arasındaki iletişimi etkileyecektir. Alan ne kadar çok geniş olursa iletişim o kadar etkinliğinden kaybedecektir³⁷³.

Örgütsel yapıda hiyerarşik düzeylerin çokluğu, yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı iletişimde araya bir çok hiyerarşik düzeyin girmesi nedeniyle, bilginin özgünlüğünde bozulma tehlikesi belirecektir. Hiyerarşik düzeylerin fazlalığı bilginin niteliğinde sapmalara neden olacaktır³⁷⁴.

Bunlarla birlikte örgütsel yapının büyüklüğü ve karmaşıklığı, ayrıntıllılığı, çatışma olasılığı ile doğru orantılı olarak artar ya da azalır. Bu da iletişimin

³⁷⁰H.Zafer Doğan., "Çalışma Ortamına Uyum (Algısal Bir Yaklaşım)", Doçentlik Tezi, Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi, Eylül 1980, s.76'dan, P. Jardellier, *La Psychologie Industrielle*, Presses Universitaires de France, Paris, 1967, s.79.

³⁷¹H. Olalı v.d., *Otel İşletmeciliği*, s.551.

³⁷²Fusun (İstanbul) Dinçer., "Ağırlama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi", *Turizm Yıllığı 1994*, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Desen Ofset A.Ş., Haziran 1994, Ankara, s.185.

³⁷³Turgay Özmansur., a.g.t., s 88'den Halil Can, Meral Tezer, *İşletme Yönetimi*, TODAİ Yayını, Ankara 1978, s.169.

³⁷⁴Turgay Özmansur., a.g.t., s.89.

bozukluğuna neden olabilecek³⁷⁵ ve dolayısıyla uygulanan iletişim stratejilerini de etkileyebilecektir.

2.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN YÖNETİCİ-YÖNETİLEN İLİŞKİLERİNDE KULLANILAN BAŞLICA İLETİŞİM STRATEJİLERİ

Kişilerarası iletişim bir ya da daha fazla kişinin yüz yüze konuşması sonucu ortaya çıkar³⁷⁶. İnsanların düşünceleri ile ilgili olarak bir çok mesajı göndermelerini sağladığı gibi kendilerini değerlendirmelerini de sağlar³⁷⁷. Kişilerarası iletişim bu değerlendirmelerin de ışığında üç özellik taşır³⁷⁸.

- Bir kişiden diğerine iletişim,
- Yüz yüze iletişim,
- İletişimin içeriği ve her iki şekli de bireyin sosyal rol ve ilişkileri olduğu kadar kişisel özelliklerini de yansıtır.

Örgütsel çalışma ortamında ise yönetici ile yönetilen arasında olan iletişim söz konusudur. Yönetici-yönetilen iletişimi durumunda, yöneticinin astlarla ilgili olan rolü; örgütün bireylerden beklentilerini sağlamaya çalışmaktır³⁷⁹. Yönetici, "üst" olarak astların davranışlarını yöneten ve etkileyen kişidir. Çünkü üst yönetim mevkiindedir. Ast da çalışmalarının hesabını üstüne vermek zorundadır. Çünkü ast, yönetilen mevkiindedir³⁸⁰.

³⁷⁵Murat Barkan., " Bir Yönetimsel İletişim Aracı Olarak Çatışma ve Yönetimi", **Kurgu Dergisi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 546, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Sayı: 9, No:3, Aralık, 1991, Eskişehir, s.27. (11-34).

³⁷⁶Bobbie D. Sorrels., **Business Communications Fundamentals**, Bell & Howell Company, Columbus Ohio, 1984, s.6.

³⁷⁷Dan B. Curtis, James J. Floyd, Jerry L. Winsor., **Business and Professional Communication**, Harper Collins Publishers Inc, New York, 1992, s.26.

³⁷⁸Peter Hartley., **Interpersonal Communication**, T.J. Press, (Padstow) Ltd., Cornwall, New York, 1993, s.4.

³⁷⁹Donald P. Cushman, Dudley D. Cahn., **Communication in Interpersonal Relationships**, State University of New York Press, Albany, New York, 1985, s.103.

³⁸⁰Nihat Aytürk., **a.g.e.**, s.57.

2.2.1. Yöneticinin Kullandığı İletişim Stratejileri

Yönetici, amaçlarını ve hedeflerini açık bir şekilde ilettiğinden emin olmak durumundadır³⁸¹. İletişime geçmeden önce de dünyayı alıcının gözleriyle görmeye ve kulaklarıyla duymaya çalışırsa, iyi bir hazırlık yapmış olur. Gördüklerine ve duyduklarına katılmayabilir; bu önemli değildir. Çünkü amaç, mutlaka onunla anlaşmak değil, onu anlamaktır. Kaldı ki yönetici olası anlaşmazlıkların normal kabul edilmesini sağlayacak ustalığı da gösterebilir. Mesajın alıcısının gerçekliği ve ilişkilerini nasıl gördüğünü bir ölçüde olsun bilirse, yönetici iletişimi istediği etkiyi sağlayacak bir şekilde biçimlendirmeyi başarabilir. Yönetici, amacın dayatmada bulunmak değil iletişim kurmak olduğu, kelime oyunları yapmak değil söz konusu kişi ya da grubu etkilemek olduğunu unutmamalıdır. Önünde üçlü bir görev vardır: Bu, kendi açısından önemli olan şeyleri; alıcının kabul edebileceği, vericinin değil de kendi kavramları ile anlam verebileceği ve alıcı üzerinde istenen etkiyi yaratabilecek bir dile çevirmek. Bu üç koşul yerine getirilmezse, iletişim ya çok sınırlı ya da tamamen başarısız olur³⁸². İşte bu bağlamda yönetici yönetilenlerine uygulayacağı stratejileri dikkatli seçmelidir.

2.2.1.1. Yakınlık Stratejisi

Yakınlık, yönetilenlerde olduğu kadar yöneticiler için de önemli bir rol oynar. Bir yönetici işgörenlerine yakın davrandığı ölçüde, topladığı sempati de artacaktır. Bu konu ile ilgili olarak bir yöneticinin işe yeni alınan personelle konuşmak üzere ofisinden daha sık çıkması ve bu görüşmeler sırasında oryantasyon ve eğitim çalışmalarını da yerine getirmesi örnek olarak verilebilir.

³⁸¹Harvey A. Robbins., *How to Speak and Listen Effectively*, American Management Association The Work Smart Series, New York, 1992, s.73.

³⁸²Isabel Werner., *Liderlik ve Yönetim*, Çev: Vedat Üner, *Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:1*, American Management Association, Su A.Ş., Reprosel Matbaası, İstanbul,1993, s.180-181.

Yönetici, yeni personele iş ve işyeri ile ilgili bilgileri aktarmanın yanısıra, onlarla uyumlu bir ilişki geliştirmeye de özen göstermelidir. Bu nedenle yeni personel ile birlikte yalnızca bir fincan kahve içmek ya da sohbet etmek amacıyla onları ziyaret etmesi yerinde olacaktır. Yeni personeli bilgilendirme amaçlı sohbetleri, onları odasına davet ederek yapmalıdır. Bu tür bir tutum, yöneticinin yapmacık ve zoraki davranışlar geliştirmesi anlamına gelmemektedir. Yeni personele yardımcı bir yaklaşımda bulunmak bile, iş ortamına çabuk ve iyi bir uyum sağlanmasını kolaylaştıracaktır³⁸³.

2.2.1.2. Fiziksel Çekicilik Stratejisi

Psikologlar, bireyler arası ilişkilerde farklı giyim tarzlarının bazı işaretler verdiği konusunda çoğunlukla aynı görüştedirler. Dahası saç şekilleri, el ve evrak çantaları, sakalları, takılan mücevherler, erkeklerin taktığı küpeler pozitif ya da negatif işaretler gönderir³⁸⁴.

İnsanların bıraktığı ilk izlenim çoğunlukla üzerindeki giysilere bağlıdır³⁸⁵ ve giyim doğru izlenim vermenin temelidir³⁸⁶. Giyimde anahtar uygunluktur. Örneğin iş giysisi ile katılanların bulunduğu bir toplantıda, kot pantolon ve kovboy botları ile katılanlar kendilerini biraz tuhaf hissederler³⁸⁷.

Fiziksel nitelikler personel arasında da yöneticiye karşı ilgiyi artıran çekici özellikler sunabilir. Yönetim imajı aynı zamanda, yöneticinin fiziksel çekiciliğinin de bir fonksiyonudur. Bazı güç ve etki sembolleri, yöneticilerin personelin davranış ve algıları üzerinde etkisini güçlendirmektedir. Koyu lacivert üç parçalı takım elbise giyen, özel koltuğunda oturup lüle taşından

³⁸³Brian L. Hawkins, Paul Preston., a.g.e., s.142.

³⁸⁴Micheal Shea., **Personal Impact: Presence, Paralanguage and the Art of Good Communication**, Clays Ltd., St. Ives Plc, Sinclair-Stevenson, Reed Consumer Books Ltd., London, 1993, s.57-58.

³⁸⁵Jane Whitney Gibson, Richard M. Hadgetts., a.g.e., s. 468.

³⁸⁶Julia G. Crystler, Richard V. Force., a.g.e., s.29.

³⁸⁷Paul R. Timm., a.g.e., s.44.

yapılma piposunu içen, iyi bir marka cep saati takan ve bunu sergileyen bir yönetici, iş görüşmeleri sırasında personel üzerinde iyi bir etki bırakmayabilir. Aynı şekilde yöneticinin kravatını gevşetip, iş görüşmelerinde aşırı samimiyet kurması, “hepimiz aynı seviyedeyiz” imajını vermeye çalışması da sakıncalıdır. İyi bir okul mezunu bir yöneticinin aksanını gizleyerek herkesi pohpohlaması da, ciddiye alınmasını önleyici bir imaj yaratmasına neden olabilir. Bu fizikselve sözlü olmayan mesajlar, uygun bir bütünlük içinde kişiliği, liderlik vasfını ve sosyal bir imajı yansıtacak bir düzen içinde olmalı ve işgörenler tarafından tümüyle algılanabilmelidir. Böyle olumlu bir genel etkiye rağmen, fizikselelemanlar kişisel ilişkileri, özellikle de işe yeni giren personelin işletmeye uyumunu önemli ölçüde etkileyebilmektedir³⁸⁸.

2.2.1.3. Katılımcılık Stratejisi

Uygun kişisel ilişkilerin yaratılmasında yararlanılabilecek bir diğer unsur, katılımcılık ya da düzeysel katılımdır. Bu yöneticiliğin bir ayrıcalığı olarak kullanılabilir. Aynı işletmede çalışanlar öğle yemeğine aynı düzeydeki personelle birlikte çıkarlar. Sekreterler sekreterlerle, orta düzey yöneticiler orta düzey yöneticilerle, üst düzey yöneticiler üst düzey yöneticilerle daha sık bir arada olabilirler. Bu uygulama bir çok işletme tarafından üst düzey yöneticilerine yönelik özel yemekli toplantılar düzenleyerek teşvik edilmektedir. Bu tür ilişkilerin insanların kişiliklerini zedelediği, bir arabanın lastikleri kadar sık ve çabuk değişebilecek konumlarda çalışan kişileri belli bir organizasyonun parçası haline getirdiği şeklindeki olumsuz yorumlara karşın, katılımcılığı teşvik eden bu tür uygulamaların olumsuz olduğu yargısına varılmamalıdır³⁸⁹.

Yöneticinin katılımcı iletişim davranışı, işgörenlerin gelecekteki amaçlarının oluşturulmasına ve bir işin daha iyi nasıl yapılabileceği konusunda

³⁸⁸Brian L. Hawkins, Paul Preston., a.g.e., s.142.

³⁸⁹Brian L. Hawkins, Paul Preston., a.g.e., s.143

da karar vermelerine yardımcı olabilir³⁹⁰. Bir yönetici, kendisi ve çalışma grubunun üyeleri arasında yakın bir ilişki geliştirmek için, kendi isteklerini ekibin istekleri olarak bildirebilir. Bununla beraber bu birliktelik ifadesi, müdürün sosyal davranışları, öğle yemeğine çıkma gibi, ekibin diğer üyelerinden ziyade meslekdaş müdürlerle yakınlığı ile tezat oluşturduğunda arzu edilen yakınlığı sağlamak zor olabilir. Bu, bir yönetici çalışma grubundaki kişilerle yakın ilişki kuracak, yiyecek, içecek, uyuyacak anlamına gelmemelidir. Ölçülü bir yakınlık daha fazla bir üretim, daha iyi bir iletişim ve daha düşük bir oranda problemlere yol açacaktır. Yönetici için önemli olan, ara sıra sözleriyle olduğu kadar hareketleriyle de iletişim kurmasıdır. Yönetilenleriyle sadece çalışan olarak değil insan olarak da ilişki kurmalıdır. Bu, işi sevme ile doğrudan bağıntılı önemli bir mesajdır³⁹¹.

2.2.1.4. Kompliman ve Teşvik Stratejisi

En uygun zamanda en uygun kişinin gönlünü almak kişiye çok şey kazandırır³⁹². Çalışma ortamı da kişilerarası ilişkilerde başka bir kişiyi ön plana çıkarmayı da gerektirir. Bir kişiye kompliman yapmak, teşvik etmek ve onu pohpohlamak insanlar arası davranışların bu kategorisine dahil edilebilecek uygun davranışlardır. Bununla beraber bu çeşit açık, aleni bir davranış yaltaklanma olarak algılanabileceği için bu strateji genellikle astlar için uygun görülmez. Eğer bu strateji açık bir hile, dalavere veya bir çeşit yağcılık olarak algılanırsa o zaman bu strateji tersine işler ve beğeniden çok iticiliğe yol açar. Bu açık hileli davranış, etkinliği azaltmaya eğilimli olduğu için sadece kendini sevdirmeye stratejileri için doğrudur. Kendi imajını ya da bir başkasının toplum içindeki imajını yükseltme stratejisi, geri bildirimi olan kişinin kendine

³⁹⁰ Randoll S. Schuler., "Effective Use of Communication to Minimize Employee Stress", **Contemporary Readings in Organization Behavior**, Ed. Fred Wthans, Keneth R. Thompson, Third Edition, Mc Graw Hill, Inc., New York, 1981, s.257.

³⁹¹ Brian L. Hawkins, Paul Preston., a.g.e., s. 143.

³⁹² Royce A. Coffin., **Çağdaş Yöneticinin Özlü Bilgi Kaynağı: İnsanlarla Anlaşmanın İncelikleri**, Çev: Seçkin Cılızoğlu, İlgı Yayıncılık Ltd. Şti., İstanbul, 1988, s.12.

saygısı yüksekse etkilidir. kendine saygısı olmayan kişilerde etkili olma ihtimali düşüktür. Eğer bir kişi kendini büyük görmüyorsa ve diğer kişi onun kendine çok değer verdiği izlenimini uyandırır, sonuç çelişik ve birbirine zıt bilgi niteliği taşır. Kendine saygısı az olan birey, kompliman yapan kişiyi neden bahsettiğini bilmeyen birisi olarak nitelendirecektir. Aslında kendini az beğenen birine kompliman yapılması sohbetin normal akışı olarak görülebilir. Bu yüzden kompliman, gerçekleşmesi beklenen etkinin tersi bir etkiyle sonuçlanabilir³⁹³.

2.2.1.5. Yetki Devri Stratejisi

Etkili devredici olabilmek için yöneticilerin belli becerilere ihtiyacı vardır. Bunların içinde en önemlileri iyi gelişmiş insanlar arası ilişkiler ve iletişim becerileridir. Yetki devri sorunlarının bir çoğu iletişim problemlerinden kaynaklanır. Etkisiz bir iletişimci iyi bir devredici olamaz. Kısacası iyi görev devri, etkili iletişim gerektirir³⁹⁴.

Yöneticilerin kullanabileceği en etkili yöntemlerden birisi sorumluluğun devridir. Özellikle ortaya konan kazanç daha gerçek ve çekici olduğu için astlar kendilerini kanıtlamaya isteklendirilir. Yönetenler, astları ile gerçekleştirilebilecek olanakları sağlayarak onlara yardımcı olabilirler. Böyle yaparak amirler aynı zamanda kendilerini asacak ipi de astlara vermektedirler. Bu sırayla, yönetenlerin astlarına yaptırmak istedikleri bir tür deney alanı olabilir. Astlara daha fazla sorumluluk vermekle yöneticiler;

- a) astların iş ortamına daha yakın ilişki içerisinde olmalarına katkıda bulunur,
- b) astların kendilerini ya ispat ettikleri ya da iplerini çektikleri bir ortam yaratır.

Eğer yönetici astlarına bu tür fırsatlar vermezse “ ne yapabileceğimi göstermem için bana bir şans vermedin” gibi astlardan gelecek saldırılara

³⁹³Brian L. Hawkins, Paul Preston., a.g.e., s.143-144.

³⁹⁴Ronald G. Wells., Yetki Devri, Çev: Vedat Üner, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:5, American Management Association, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd., Reprosel Matbaası, Su A.Ş., İstanbul, 1993, s. 93.

açıktırlar. Bu yüzden görevlendirme ya da yetki verme, hem tanınma hem de yeteneklerin denenmesine yardımcı olur. Bu aynı zamanda ortaya çıkmaya hazır olup kendine adil bir şans verilmesi gerektiğini düşünenlerin artmasına da engel olacaktır³⁹⁵.

Konaklama işletmelerinde yapısı gereği çok değişik ilişkiler söz konusudur. Bu işletmelerde bir anda sayısız kararlar verilebilir. Ancak bu kararların bir çoğunu yetkililer ya da yöneticiler değil, doğrudan işgörenler vermektedir³⁹⁶.

2.2.1.6. Bilgi Paylaşımı Stratejisi

Yöneticinin kullanabileceği diğer bir strateji, yönetilenlerle değişik durumlarda bilgiyi paylaşmaktır. Terfi halinde olan bir asta kendini açıkça ifade etme sürecinde ortaya konan politika içinde temel prensipleri anlamasına izin vermek, kendisinin üst kademelere kabul edildiğini hissetmesine neden olur. Astlar, değişik kısıtlama ve sınırlamalardan haberdar olduğunu hatırlatabileceği için yönetici bundan çok hoşlanabilir. Çünkü yönetici, daha önce astının bilmediği bu sınırlama ve baskıları paylaşmıştır. Bununla birlikte bu gizli bilgilerin paylaşımı yakından izlenmelidir. Gizli bilgileri paylaşmak yöneticiyi gizli bir rol çatışmasına sokabilir, eğer gizli bilgi ortaya çıkacak olursa onu üst yönetimle zor bir duruma düşürebilir.

Özellikle astlarla ilgili bilgiyi paylaşmak, bilginin paylaşıldığı astla yönetici arasındaki yakınlığın aşırı artmasına neden olabilir. Dikkat edilmesi gereken bir başka nokta da, bir asta gizli bilgiyi açıklayan yöneticinin, kendilerinin dışlandığını hisseden diğer astların beğenisini kaybetme riski ile karşı karşıya kalabileceğidir.

³⁹⁵ Brian L. Hawkins, Paul Preston., a.g.e., s.144.

³⁹⁶ Alparslan Usal., a.g.e., 1991.

Yardımcılarıyla bir durum paylaşımı konumundaki yönetici, astları arasında mutabakata neden olabilir. Mutabakatın bir çok sınırları vardır, ancak kaçınılmaz bir mesele olarak görülmemelidir. Daha ziyade bir mevki meselesi olarak ele alınmalıdır. Astlar içinde bulundukları atmosfere ve iklime tepki gösterebilirler. Örgütlerin büyük bir çoğunluğu için, mutabakatın ödüllendirildiği, örgüt normlarından sapmaların engellendiği bir atmosferin olması olasıdır. Eğer yönetilen, yöneticiye duymak istediği bir şey söylerse, o kişi olası en yüksek terfi ile ödüllendirilir. Örgütte çalışan bazı sorunlu kişiler, sorun çıkarmamaları karşılığında alt yönetim kademelerine terfi ettirilirler³⁹⁷.

Bununla birlikte bilgi paylaşımı, çatışma durumlarını önleme ve kontrol etmeyi de sağlar. Yöneticinin devredilen göreve ilişkin gerekli bilgiyi bütün ilgili kişilere iletmesi gerekir. Bu bilgi tam olarak ne yapılacağını, görevin önemli özelliklerini, elemanın ve dahil olacak öteki kişilerin rollerini ve tam olarak ne beklendiğini içermelidir. Görevin aydınlığa kavuşturulması biçimsel bir iletişim aracı olarak aynı zamanda çatışmadan kaçınmak, kontrol etmek için iletişim stratejileri olarak görülebilir³⁹⁸.

2.2.1.7. Rollerde Cinsiyet Farklılığı Stratejisi

Bu taktiklerin her birinde kısaca incelenmesi gereken bir faktör de cinsiyet farklılığıdır. Genellikle bazı stratejilerin erkekler ya da kadınlar için daha etkin olup olmadığına dair çok az şey bilinmektedir. Bununla beraber bir konuda farklı bir durum tartışılırken erkeklerin yönetici tarafından ödüllendirilmeleri kadınlardan daha olasıdır. Bir karara isteksizce boyun eğerken, erkeğin kesin kararlı, sağlam, iradeli ve saldırgan olduğu görülürken, kadının küstah ve ısrarcı olduğu görülebilir. Burada nedensiz bir taraf tutma söz konusu değildir. Sadece hem erkek hem de bayan yöneticilerin örgütsel

³⁹⁷Brian L. Hawkins, Paul Preston., a.g.e., s.143-144.

³⁹⁸Ronald G. Wells., a.g.e., s.97.

iletişimin realitesini anlamaları için bu stratejilerdeki mevcut problemlerin bilincinde ve farkında olmaları tavsiye edilebilir³⁹⁹.

2.2.2. Yönetilenlerin Kullandığı İletişim Stratejileri

Astlar, yöneticilerini iletişim süreci ile yönetebilir. İyi bir iletişim, yönetici ile ast arasındaki iyi bir ilişki için gereklidir. Yönetici ile arasında iyi bir iletişim ortamı geliştirmek için astın girişimlerde bulunması gerekir.

Yönetici ile iyi bir iletişim kurmak demek, her şeyden önce astın kendisini yönetici yerine koyabilmesi demektir. Olayları onun bakış açısından görebilmelidir. İletişime başlamadan önce, astın kendisini yöneticinin yerine koyması, onun nasıl tepki göstereceğini saptaması, yöneticinin yönetim biçimini ve mesleki durumunu iyi kavraması gerekir⁴⁰⁰.

Yönetici ile iletişimi yönetebilmek için aşağıdaki koşullar yerine getirilmelidir.⁴⁰¹

- Amaçları ve hedefleri açıklamaya çalışmak,
- Roller ve sorumlulukları açıklamaya çalışmak,
- Zamanlamayı belirlemek,
- Geri bildirim istemek,
- Dikkatlice dinlemek.

Alt kademelerden üst kademelere doğru iletişim dört şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar; astın kendisi hakkındaki bilgiler, astın birlikte çalıştığı kişiler ve sorunları hakkındaki bilgiler, örgütsel politika ve uygulamalar

³⁹⁹Brian L. Hawkins, Paul Preston., a.g.e., s.145.

⁴⁰⁰William P. Anthony., **Yöneticinizi Siz Yönetin: Üstlerinizi Nasıl Yönetir ve Bundan Nasıl Faydalanırsınız?**, Çev: Belkıs Çorakçı, Modern Yönetim Dizisi, Amacam İlgı Yayıncılık ve Ticaret Ltd., Alner Ofset, İstanbul 1987, s.197.

⁴⁰¹Harvey A. Robbins., a.g.e., s.69.

hakkındaki bilgiler, neyin yapılması gerektiği ve nasıl yapılabileceği konusundaki bilgilerdir⁴⁰².

Astların da öncelikle ne iletmek istediğini bilmesi ve iletişime başlamadan önce gerekli bilgileri toplaması gerekir. Düşüncelerini mantıksal bir sıraya koymalı ve uygun bir iletişim biçimini seçmelidir. Sözsüz uyarımları yönetip, yöneticiyi bilgi sahibi kılmalıdır⁴⁰³. Bütün bunları yapabilmesi, bir anlamda da uygulayacağı stratejilere bağlı olabilir.

2.2.2.1. Yakınlık Stratejisi

İnsanlarla ilişkileride öyle pozisyonlara girilir ki bu durum kişinin kendisini rahat hissetmesini sağlar⁴⁰⁴. Bu pozisyon, kişilerin aralarında kurduğu ya da kurmak istediği "yakınlıktır". Bununla birlikte kişilerin geliştirdiği beğeni ilişkisini etkileyen faktörlerin kendileri ve diğerleri arasındaki yakınlık olduğunu da söyleyebiliriz. Yakınlığın, kendi başına beğeniye katkısı olmaz, ancak fiziksel yakınlık bireyler arasındaki iletişimin olasılığını artırır. Bu, beğeni olasılığının oluşmasına fırsat verir. Masaları ve iş mevkileri birbirine yakın olan bireyler, işletmede birbirine yakın gruplar oluşturur ve sık sık iş yeri dışında sosyal olarak da birbirlerine yakın olurlar⁴⁰⁵. Eğer bu kişiler diğer çalışanlardan soyutlanmış olarak bulunuyorlar ise, bu bağlılık daha da artar. Aynı şekilde kolayca iletişimde bulunan gruplarda bağlılık daha fazladır⁴⁰⁶. Astlar, örgütteki diğer bireylerle aralarındaki yakınlığı çoğu zaman kontrol edemezler. Ancak bu

⁴⁰²Frederic M. Jabin., "Superior-Subordinate Communication: The State of the Art", Edit: Fred Luthans and Kenneth R. Thompson, **Contemporary Readings in Organizational Behavior**, Mc Graw Hill Publishing Company, Mc Graw Hill Inc., 1981, New York, s.

⁴⁰³William P. Anthony., a.g.e., s.197-198.

⁴⁰⁴Derek Torrington, Laura Hall., **Personnel Management: A New Approach**, Prentice Hall International (UK) Ltd., Prentice Hall INC., Englewood Cliffs, London, 1987, s.89.

⁴⁰⁵Brian L. Hawkins, Paul Preston., a.g.e., s.137.

⁴⁰⁶Enver Özkalp, Zeyyat Sabuncuoğlu., **Örgütlerde Davranış**, Ed.Enver Özkalp, Yedinci Baskı, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları, No 116, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No.40., Fasikül 1, Ünite 1-23, Anadolu Üniversitesi Web Ofset Tesisleri, Eskişehir, 1980, s.117.

tür iletişim fırsatını çok bulanlar kendileri açısından en yüksek yararı sağlarlar⁴⁰⁷.

Bununla birlikte fiziksel yakınlık, ulaşılabilirliği arttırmanın yanısıra insanların birbirine alışmalarına da yol açmaktadır. Herkes sürekli karşılaştığı kişilerle kendini daha rahat hisseder. İnsanları sadece görmek dahi onları daha çok sevmeye ya da daha az nefret etmeye yol açar. İnsanlar bir uyarı ne kadar çok görürlerse, bu uyarana karşı o kadar çok olumlu duygular geliştirirler; ayrıca bu tür bir durumda, kişilerin söz konusu uyarının tanıdık oluşunun bilincinde olmaları da zorunlu değildir. Ancak tanıdıklığın etkileri de her zaman mutlak bir geçerlilik taşımamaktadır. İnsanlar aynı uyarılarla sürekli karşılaşmaktan her zaman hoşlanmamaktadır. Diğer bir kişiyle karşılaşma düzeyinin yüksekliği özellikle belirsiz durumlarda, yani birey diğerinin davranışlarından kuşku duyduğunda, çekimi artırır gibi görünmektedir. Bir başka deyişle, belirsizlik derecesi yüksek olduğunda karşılaşma genel olarak emin olunduğunda, karşılaşma fırsatlarının çoğalması çekimi azaltabilmektedir.⁴⁰⁸

Edward T.Hall'a göre, insanlar "proksemi" kurallarına göre hareket ediyor gibi görünmektedirler. Bu kurallar;

- a) Günlük hayat ilişkilerinde uygun fiziksel mesafeleri
- b) Yakınlık ve uzaklığın uygun düştüğü durum tiplerini belirtmektedir.

Hall'a göre insanın diğerlerine ilişkin duyguları bu konudaki kültürel kuralların yerine getirilme biçimine bağlıdır. Hall, fiziksel mesafeyi yöneten kuralların ilişkinin niteliğine göre değiştiğini vurgulamaktadır. Yakın samimi dostların, sadece tanıdık olanlara kıyasla daha çok yaklaşmasına izin verilir.

⁴⁰⁷ Brian L. Hawkins, Paul Preston., a.g.e., s.137.

⁴⁰⁸ Nuri Bilgin., "Kişilerarası Çekim", **Sosyal Psikolojiye Giriş**, Editör:Nuri Bilgin, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları No:48, Ege Üniversitesi Ofset Basımevi, İzmir, 1988, s.211.

Buna karşılık yabancıların daha çok mesafe koyarak yaklaşması istenir. Esasen, Hall'a göre insanlar dört tür mesafe kullanırlar.

1. Mahrem mesafe, insanın bedeninden itibaren yaklaşık 45 cm.lik mesafeyi kapsar. Bu şekilde çevrelenen alan, bireyin sadece en yakın ve mahrem dostlarına açıktır. Yabancılar bu mesafeyi aştığında güvensizlik ve rahatsızlık meydana gelir.
2. Kişisel mesafe, yaklaşık olarak 45 cm. ile 1.25 m. arası alanı belirler. Bu alan samimi dostlara, güvenilir kişilere ve kendileriyle özel ilgilerin paylaşıldığı insanlara açılır.
3. Sosyal mesafe, yaklaşık olarak 1.25 m. ile 3.70 m. arası mesafeyi belirtir. Bu alan kişisel olmayan ilişkilere, nezaket ilişkilerine ve iş ilişkilerine ayrılmıştır.
4. Kamuya açık mesafe, vücuttan itibaren 3.70 m.nin ötesindeki alanı işaret eder. Bu alanı, resmi toplantılara, karşılaşılan yabancılar ve saygı değer kişilere uygun düşer.

Bu açıklamaların ışığında fiziksel yakınlık, ilişki temas olasılığını arttırdığı kadar kişilerin birbirleriyle karşılaşma düzeyini arttırmaktadır. Bunun yol açtığı tanıdıklık, aşinalık duygusu ise çekimi doğurmakta gibidir. Genellikle kişilerin paylaştığı ortak kurallar çeşitli ilişki tipleri açısından uygun mesafeleri belirlemektedir. Bu kurallara uymak dostluğun doğuşunda önemli bir rol oynamaktadır⁴⁰⁹.

Bazı astlar için amaç, yöneticilerle yakın bir arkadaşlık ilişkisi kurmaktır. Diğerleri için, uygun düzeyde profesyonel bakımdan arkadaşlık kurmak amaç oluşturur. Yöneticilerinden hoşlanmayan astlar için de amaç, belirgin zıtlıklardan kaçınarak nezaket ve saygı sınırı içinde ilişkileri tutmaktır⁴¹⁰.

⁴⁰⁹ Nuri Bilgin., "Kişilerarası Çekim", a.g.e., s.209-212.

⁴¹⁰ Vincent R. Waldron., "Achieving Communication Goals in Superior-Subordinate Relationships: The Multi-Functionality of Upward Maintenance Tactics", *Communication Monographs*, Volume:58, No: 3, September 1991, s.289-306.

2.2.2.2. Fiziksel Çekicilik Stratejisi

Hoşlanma olasılığını artıran diğer bir faktör de karşıdaki kişinin fiziksel çekiciliğidir⁴¹¹. Fiziksel görünüşleri çekici olan erkeklerin, böyle olmayanlara kıyasla, güzel bir kadın tarafından kabul görecekları inancı daha yüksektir. Kadın ve erkekler, fiziksel güzellikten aynı ölçüde etkilenmemektedir. Örneğin, erkekler, bir iş arkadaşı olarak, evlenmek için ya da birlikte çıkmak için genellikle çekici bir kadını tercih etmektedirler. Buna karşılık kadınlar, fiziksel görünüş kadar ya da görünüşten daha fazla oranda ilgilerdeki benzerliğe önem vermektedirler. Fiziksel olarak çekici kadınların, böyle olmayanlara kıyasla daha çok randevuları bulunmaktadır. Erkeklerin randevu sıklığı, fiziksel çekiciliğe bağlı değildir. Yapılan araştırmalara göre insanlar, fiziksel olarak çekici kişilerin çizgilerinin de olumlu olduğu, kişisel, sosyal ve mesleki planda diğerlerinden daha çok başarılı oldukları inancını taşımaktadırlar⁴¹². Bize çekici gelen kişilerle iletişim kurma olasılığımızın daha yüksek olması da oldukça mantıklıdır. Bu nedenle de bu kişilerden hoşlanma olasılığı diğer kişilere göre daha yüksektir. Bir başka deyişle, insanlar fiziksel olarak çekici buldukları kişilerle daha sık iletişim kurma eğilimi gösterirler. İlginç bir araştırma sonucunda araştırmacılar, performans gelişiminde fiziksel çekiciliğe sahip olan ve olmayan işgörenler arasında fark bulunmadığını ancak performansın nasıl olduğu konusunda kuşku varsa, aynı zamanda personel çekici değilse yüksek derecede değerlendirmediğini ileri sürmüşlerdir.

Çekicilik, hoşlanma ve kişilerarasındaki iletişim modelleri arasındaki ilişkiyi kurduğumuzda, aklımıza bir kimsenin temel fiziksel görünümünü değiştiremeyeceği halde bu konuda olumlu sonuçlar elde etmek için neler yapılabileceği sorusu gelebilir. Görünüşü büyük ölçüde değiştirme şansı olmadığı gerçeğine rağmen, bir kimsenin kıyafet ve makyaj seçimleriyle çekiciliğini artırma olasılığı mevcuttur. Bir kimsenin algılanış biçimini etkileyen

⁴¹¹Brian L. Hawkins, Paul Preston., a.g.e., s.137.

⁴¹²Nuri Bilgin., "Kişilerarası Çekim", a.g.e., s.215-217.

çeşitli fiziksel uygulamalar, o kimsenin başkalarının gözündeki saygınlığı ve sempatisini arttırıcı sonuçlar doğurur⁴¹³.

Otel işletmesinde çalışan bir personelin de gerek yöneticinin gerekse müşterinin gözünde düzeyli bir görünüş sağlaması ön koşuldur. Bu nedenle de kıyafetlerin temiz ve düzenli olması kadar renklerin seçimi de önemlidir. Kullandığı parfüm ya da kolonyanın dikkatli ve az kullanılması, kokuyu çok fazla ön plana çıkaracak şekilde sürülmemesi gerekir. Belli belirsiz ve tadında bir makyaj yapılması da önemlidir. Makyaj doğru biçimde yapıldığında kişinin özelliğini artırır ve iyi bir izlenim yaratır⁴¹⁴.

2.2.2.3. Kıyafet Stratejisi

Karşılıklı görüşme ortamlarında bir insanın diğerine olan beğenisinin giyim - kuşamla ilgisi olduğunu ileri süren güvenilir araştırmalar vardır. Bu nedenle, öğrenimleri sonunda iş görüşmelerine hazırlanan öğrencilere uzun saçlar, sakal ve blue-jeans giyme gibi dış görünümle ilgili durumların işi elde etme çabalarına bir engel oluşturacağı konusunda tavsiyede bulunulur. Öğrenciler ve diğer iş arayanlar haklı olarak, bir iş için gözönüne alınması gereken en önemli faktörün kişinin giydiği kıyafet ve dış görünüş değil, bireyin yetenekleri ve nitelikleri olması gerektiğini ileri sürebilirler. Başka bir görüş, bunun doğru olduğunu savunurken, bununla birlikte işe alma kararlarını çoğunlukla mülakatı yapan kişide uyanan genel bir değerlendirme ve hoşlanma duygusuna dayandığı bir gerçektir.

Dış görünüşün beğeni üzerinde dolaylı etkiye sahip olduğu düşünülür ise de örneğin saç uzunluğu, beğenilme ya da beğenilmemeye neden olamayacağı bir çok durumda bu tür faktörler algılayıcının kendi düşünce, tutum veya

⁴¹³Brian L. Hawkins, Paul Preston., a.g.e., s.137-138.

⁴¹⁴Bekir Bülent Özsoy, Naci Güçhan., **Konaklama Tesislerinde Çalışanlar İçin Ortak Konular**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yaygın Eğitim Merkezi Turizm Eğitimi Sertifika Programı, Anadolu Üniversitesi Baskı Tesisleri, Eskişehir, 1989, s.59-60.

diğerlerine aykırı düşünce, tutum ve değerleri yansıttığı şeklinde yorumlanabilir. Bu tür yanlış algılama ve yorumların geçerli olduğu durumlarda mülakatı yapan kişinin ilgili adayı beğenme olasılığı çok daha azdır. Sözlü olmayan iletişimde kıyafet, tavır ve dış görünüş gerçekten de kişilere belli bir kimse hakkında net ipuçları verir⁴¹⁵.

İşletmelerde, cinsiyete, yaşa, belli becerilere ve ayrıcalıklara göre insanlar değişik rolleri üstlendiklerinden, giyim - kuşam ve süsler de bu ölçütlere göre biçim ve anlam taşırlar.

Sonuç olarak, kişilerarası iletişimde önemli olan izlenim yaratma açısından giyim - kuşamın rolü çok önemlidir. Yerine, zamanına uymayan giyim - kuşam çok değerli nice sözün üstünkörü dinlenmesine ve yanlış olarak algılanmasına yol açabilir⁴¹⁶.

2.2.2.4. Davranış Benzerliği

Benzer gruplarda örneğin, ırk, yaş, sosyal-statü yönünden bir örneklilik gösteren gruplar arasında bağlılık daha fazladır. Aynı şekilde, işlerine karşı benzer tutumlara sahip bireyler arasında da bağlılık yönünden artışlar olabilir. Üyeleri arasında beceri yönünden farklılık olan gruplarda eğer bu farklılık üyeleri tamamlayıcı, destekleyici bir nitelik taşımakta ise yine grup bağlılığı artabilir⁴¹⁷.

Kişinin tutumları, grubunun kurallarını, değerlerini inançlarını yansıtmak eğilimindedir. Ayrıca bireyin tutumlarını koruyabilmesi için aynı biçimde düşünen kimselerin desteği de gereklidir⁴¹⁸. Bununla birlikte kişinin tutumundan

⁴¹⁵Brian L. Hawkins, Paul Preston., a.g.e., s.138.

⁴¹⁶Ahmet Haluk Yüksel., **Bireylerarası İletişime Giriş**, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No: 96, Eskişehir 1994, s.54.

⁴¹⁷Enver Özkalp, Zeyyat Sabuncuoğlu., a.g.e., s.117.

⁴¹⁸Metin Inceoğlu., **Tutum, Algı, İletişim**, Verso Yayıncılık A.Ş. Sinem Ofset, Ankara, 1993, s.23.

belirli bir derecede farklı bir tutumu savunan bir iletişim, yüksek inanılrlığı olan bir kaynaktan ya da düşük inanılrlığı olan bir başka kaynaktan geldiğinde etkisi ikisinde de farklı olacaktır. Güvenilen bir arkadaştan gelen ve görüşe aykırı iletişim, kişinin görüşünü değıştirmesi için daha fazla zorlayacaktır⁴¹⁹.

2.2.2.5. Davranışların Dışa Vurumu

İlişkiler ilerledikçe duygular, tavırlar, düşünceler ve ilgiler konusunda bilgi paylaşımı için eğilimde bir artış görülür. Bu daha derin düzeylerdeki iletişim **olası**en daha belirgin hedef ve değerlere ilişkin olacaktır. Bu tür dışa vurumlar gelecekte yaralanmaya neden olabilecek potansiyel bir tehlike içerdiğinden, bazı uyumsuzluklara neden olabilir. Birey çoğu kez şu soruyla karşılaşır: “Eğer bu konuyu bir başkasıyla tamamen paylaşacak isem ona gerçekten güvenmeli ve ondan hoşlanmalıyım. Acaba onlara gerçekten güvenebilir miyim?” Diğer yandan tren ya da uçakla seyahat eden bir çok kişi ayrıntılı bir şekilde hayatını samimiyetle anlatmaya başlayan biriyle karşılaşmıştır. Bu tür dışa açılımlar geleceğe yönelik tehdit unsurları içerdiğinden bu kişiler bu tür bilgileri büyük olasılıkla komşuları ile bile paylaşmamaktadır. Yabancı birine açılma onu bir daha görme olasılığı olmadığından ileride kullanılabilecek bir tehdit özelliği taşımaz ve bu nedenle bu tür kişiler bu konuların tamamını karşılarındaki kişiye rahatlıkla anlatırlar. Bu tür iletişimde beğeni önemli bir faktör değildir. Çünkü ilişkinin devamı yönünde bir istek mevcut değildir. Bu nedenle bu tür durumlarda aktarılan bilginin çarpıcılığı arttıkça iletişimden duyulan hazzın artacağı sonucuna varılabilir⁴²⁰.

⁴¹⁹Çiğdem Kağıtçıbaşı., **İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş**, 7B., Psikoloji-Psikiyatri, Dizi No: 1, Evrim Basım Yayım Dağıtım, İstanbul Matbaası, İstanbul 1988, s.176.

⁴²⁰Brian L. Hawkins, Paul Preston., a.g.e., s.138-139.

2.2.2.6. İş Performansı Stratejisi

Çalışma ortamında gösterilen iyi bir performans genellikle beğeniye yol açar. Bu gözlem sürpriz olarak görülmemelidir. Çünkü işinde iyi performans gösteren bir ast, üstleriyle çok az konuda uyumsuzluk yaratır. Bu davranış genellikle beğeni ile ödüllendirilir. Bu tür bir davranış genellikle ast tarafından benimsenmiş bilinçli bir stratejinin sonucu değildir. Çünkü iş performansını artırmaya yönelik daha etkin bir çok motivasyon yöntemi vardır. Yönetici tarafından beğenilmenin yanı sıra, bireyi işini yapmaya motive edecek iç ve dış bir çok etken de söz konusudur.

Hepimiz, asıl amacı başkaları tarafından sevilmek, beğenilmek olan insanlarla karşılaşmışızdır. Öğretmeni için tahtayı temizlemek amacıyla okulda ek zaman harcayan öğrenci, ya da güç ve genellikle istenmeyen görevleri üstlenen işgören, şüphesiz bu çabasının üstleri tarafından takdir ile ödüllendirileceğinin bilincindedir. Öğrenci ya da işgören bu tür bir stratejiyi geliştirmek ile kendisinin çok akıllıca davrandığını düşünmesine karşın, öğretmen ya da yönetici büyük olasılıkla söz konusu bireyi motive eden faktörün farkındadır. Bir derste hocayı köşeye sıkıştıran bir konunun tartışılmasından sonra, her zaman hocaya haklı olduğu ve söz konusu tartışmada hoca ile aynı tarafta yer aldıklarını belirtmek amacıyla hocaya yaklaşan öğrenciler çıkar. Bu tür öğrenciler genellikle hoca tarafından takdir edilme yoluyla çıkar sağlama, örneğin dersten yüksek not alma güdüsü ile motive olmuşlardır. Daha önce de belirtildiği gibi bu tür kurnazlıkların karşı tarafça algılanması, oluşturulan iletişim stratejisinin etkisinin olumsuz yönde değişmesine neden olabilir. Buradaki öğrenci örneğinde olduğu gibi, örgütlerdeki astlarda gösterdikleri çaba ve yaptıkları ekstra işler ve kurmaya çalıştıkları ekstra ilişkilerin yöneticileri tarafından ne şekilde algılanacağını dikkatlice tartmaları gerekir⁴²¹. Bununla birlikte yüksek başarı gösteren personel, görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getiren kişidir; böylelikle

⁴²¹Brian L. Hawkins, Paul Preston., a.g.e., s.139-140.

örgütün amaçlarına da katkıda bulunmuş olur⁴²². Bu katkıları dolayısıyla da yöneticinin gözünde iyi bir izlenim bıraktığı da söylenebilir.

2.2.2.7. Ortak Sınırları Vurgulama Stratejisi

Astlar tarafından kullanılan ortak davranış benzerliklerinden birisi de, üstler ile ortak sınırları vurgulamaktır. Bunlar, işletmenin haklarını korumada benzer tutumlar ve ortak amaçlara ilgi ve bağlılık gösterme gibi konuları kapsar. Her ne kadar kişilerin “evet efendimci” olarak görülmesi riskini taşıysalar da, amaçların açık, aleni bildirimi, beğeni ve güven ortamı yaratmada diğer faktörlerden daha yararlı olabilir⁴²³.

2.2.2.8. Uyum Sağlayıcı Eleştiri Stratejisi

Astlar tarafından kullanılabilecek bir başka strateji uyum sağlayıcı kendi öz eleştiridir. Bu, nefsine saygısı olmayan kişilerin durumunda olduğu gibi kendini kötüleme anlamına gelmez. Aynı zamanda üstlerin gözünde birinin mevki konumunu düşürme çabası da değildir. Daha ziyade şu ifadelerde olduğu gibi kişinin kendini eleştirmesidir. “Bu örgüte katıldığımdan beri çok şey öğrendim mi?” Ya da “tartışmaya başladığımızdan beri her şey bana daha açık ve belirgin gelmeye başladı mı?” ve hatta “daha önce gerçekten aptal ve olgunlaşmamış birisiydim fakat yardımlarınız gelişmemde bana çok yararlı oldu”. Bu strateji, astın biraz gelişme kaydettiğini ve gelişmenin asta üstleri tarafından gösterilen ilgi, destek ve iletişimin doğrudan bir sonucu olduğu anlamına gelir. Bu strateji de üste egosunu tatmin edici “ben sana öyle söylemiştim” gibi bir yargıda bulunmasına izin verilir. Eğer kişi bu yaklaşımda fazla ileri gitmezse yönetici asttaki değişme arzusu, esnek olma ve öğrenme gibi gelişmeleri görecektir. Yöneticinin kafasında bu tür bir insan terfi ettirilmesi

⁴²² Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak Solakoğlu., a.g.e., s.209.

⁴²³ Brian L. Hawkins, Paul Preston., a.g.e., s.140.

gereken türden birisidir. Kısacası, gerçek gelişmeyle aynı paralelde olsun olmasın, algılanan gelişme, başarılı bir gelişme yaşamak için önemli bir faktör olabilir⁴²⁴. Bu yaklaşımdan hareketle yüksek başarı güdüsüne sahip bireylerin eylem ve edinimlerinin sonuçlarının geriye bildirildiği konumlarda çalışmayı yeğledikleri, olumlu ya da olumsuz geriye bildirimin varolduğu konumlarda daha başarılı oldukları görülmektedir⁴²⁵.

2.2.2.9. İltifatta Bulunma Stratejisi

İşine dört elle sarılmaya ve üstlerine yardım etmeye istekli astlar, bu suretle üstlerin üzerindeki yükü azaltmaya yardımcı olurlar. Ve büyük bir olasılıkla yöneticinin teşekkür ve takdirlerini alırlar. Bu takdir ve beğeni çoğunlukla astın amaç ve hedefleri ile uyumlu olacaktır. Eğer ast, bu taktiği uygularken aşırıya kaçarsa, ya kendisinin üç kağıtçı birisi olarak algılanmasına, ya da üstüne karşı yapmacık davranan biri durumuna düşer⁴²⁶. Bir başka deyişle gereksiz abartmalar ya da içtenliksiz davranışlar, ters tepki yapar⁴²⁷.

Yönetici, bir işgörenine daha fazla iltifat etmeye kendini zorunlu hissettiğinde savunma durumuna geçer ve bu da olumsuz hisler yaratır. Hiç kimse bir şeye karşı sorumluluk duymak istemez ve çoğumuz mümkün olan en kısa zamanda bu durumdan çıkmaya çabalarız. Bu yüzden ölçüyü kaçırmadan yapıldığı sürece yöneticiye iyilik yapmak kabul edilebilir görülmektedir. Bununla beraber yöneticinin bir işgörene özel iltifatta bulunması uygun değildir. Bu, taraf tutma ve özel muamele duygularının artmasına neden olabilir. Ayrıca astlara karşı ayrıcalıklı tutumlar sergilendi izlenimi yaratacak ve örgüt içinde huzursuzluklara neden olabilecek sonuçlar doğurabilir⁴²⁸.

⁴²⁴Brian L. Hawkins, Paul Preston., a.g.e., s.140.

⁴²⁵Mustafa Dilber., *Yönetimsel ve Örgütsel Etkililiğe Davranışsal Yaklaşım*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, B.Ü. 76-32/02, Boğazici Üniversitesi Basımevi, İstanbul, 1976, s.152.

⁴²⁶Brian L. Hawkins, Paul Preston., a.g.e., s.141.

⁴²⁷Royce A. Coffin., a.g.e., s.17.

⁴²⁸Brian L. Hawkins, Paul Preston., a.g.e., s.141.

2.2.2.10. Boyun Eğme Stratejisi

Gözle görülen bir suistimal söz konusu olduğunda stratejilerin etkinliği azalır. Zamanla “evet efendimci” birisini belirlemek oldukça kolaydır. Hiç bir zaman karşıt fikir üretmedikleri için bu kişiler zamanla belirginleşir. Uyum baskısı örgütte yükselmek isteyen kişilerin sırtına yüklenir. Bu baskının iki yönünden bahsetmek mümkündür. Burada yöneticiye “evet” demek ve onun inanç ve davranışlarına uyma baskısı söz konusudur. Ancak yönetici zamanla “evet efendimci” kişilerin tavırlarından usanacaktır.

Bu çıkmazın aşılmasında “ikna olmuş görünme stratejisi” işe yarayabilir. Birey önce yönetici ile zıt fikirleri savunur ve sonra patronu bilgilendirici, mantıklı ve ikna edici yeteneğinden etkilenmiş görünür. Ast uyumu sağlamak için baskıya boyun eğmekten ziyade, yöneticinin tartışmasındaki mantık ve güce boyun eğerek, yöneticinin düşünce tarzına geldiği imajını yaratır. Bu tür bir boyun eğme, yönetici için çok tatmin edici olabilir. Çünkü yönetici, katı bir tutum takınmaksızın dürüstçe dostlarına muhalif fikirleri ileri sürme şansı tanımış ve kendi görüşünü başarı ile savunarak kabul ettirmiştir⁴²⁹. Yönetici aynı zamanda ikna edici yeteneği sayesinde işlerin daha coşkulu ve daha özenli yapılmasını sağladığının da bilincindedir⁴³⁰.

Değerli bir rakibe karşı kazanılan zafer, zayıf bir rakibe karşı kazanılandan daha tatmin edicidir. Kadın erkek arasında romantik bir karşılaştırma yaparsak “birinin peşinden koşmanın heyecanı, onu elde etme ödülünden daha değerlidir”.

Eğer “ikna olma”, etkin şekilde uygulanırsa işgören için çok faydalı bir strateji olabilir. Bunun da ön koşulu, stratejinin kullanılacağı savaşın dikkatlice seçilmesidir⁴³¹.

⁴²⁹Brian L. Hawkins, Paul Preston., a.g.e., s.141.

⁴³⁰Royce A. Coffin., a.g.e., s. 20.

⁴³¹Brian L. Hawkins, Paul Preston., a.g.e., s.141-142.

3. BÖLÜM

KUŞADASI'NDAKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ-YÖNETİLEN İLİŞKİLERİNDE İLETİŞİM STRATEJİLERİNİN KULLANILMASI VE ETMENLERİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

3.1. ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ

3.1.1. Çalışmanın Modeli

Uygulamadaki temel amaç, konaklama işletmelerinde yöneticiler ile yönetilenler arasındaki iletişimde, belirli amaçların elde edilmesi için karşılıklı olarak uygulanan yöntemlerin ve davranışların araştırılmasıdır. İletişim stratejileri olarak ele alınan bu yöntem ve davranışlar ile stratejileri etkileyebilecek değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığının belirlemesi araştırmanın diğer amacını oluşturmaktadır.

Tezin amacına uygun varsayımı test etmek için üç ayrı soru formu düzenlenmiştir. Soru formlarının ilk bölümleri işletmenin ve ankete katılan kişilerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla düzenlenen sorulardan oluşmuştur. Bunlar aynı zamanda iletişim stratejilerini etkileyebilecek bağımsız değişkenler olarak gözönüne alınmıştır. Bu değişkenler yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, görev ünvanı, bağlı bulundukları bölüm, turizm eğitimi alıp almadığı, iletişim kursuna katılıp katılmadığı, sektörde, işyerinde ve şimdiki işlerinde çalışma yılı ile yabancı dil bilgisi olarak sıralanabilir. Ayrıca işletmenin türü ve büyüklüğü, mülkiyet yönünden durumu, yöneticilerin yönetim tarzı da bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.

Soru formlarının ikinci bölümleri iletişim stratejilerini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Ölçek, Brian L.Hawkins ve Paul Preston'un yöneticiler ve

yönetilenler için belirlediği stratejiler⁴³² baz alınarak oluşturulmuştur. Her bir strateji için, o stratejiyi tanımlayıcı çeşitli ifadeler oluşturulmuş ve bu ifadelere yönelik beşli Likert ölçeği uygulanmıştır. Ayrıca kullanılan iletişim stratejilerini belirlemek için oluşturulan ölçek sonuçlarına güvenilirlik analizleri de yapılmıştır.

Yöneticilerin kullandığı stratejiler ve stratejileri belirlemek için oluşturulan ifadeler aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

1. Yakınlık Stratejisi

- Yalnızca sohbet etmek için emrimde çalışanların yanına giderim.
- Yeni işe alınan bir personelle diğerlerinde daha sık konuşurum.
- Personeli bilgilendirmek amacıyla onları odama davet ederim.
- İşletmede kişisel ya da idari önemli bir sorunla karşılaştığımda kendimi yalnız hissederim.
- Herhangi bir sıkıntımda olduğunda bunu personelime paylaşabilirim.

2. Fiziksel Çekicilik -Kıyafet Stratejisi

- İş görüşmeleri sırasında genellikle personel karşısında ceketimi çıkartırım.
- Verdiğim imajın işe yaramadığını sezdiğimde, işe yarayacağını düşündüğüm bir başka imajı yaratmaya çalışırım.
- Moda olmayan giysileri giymekten kesinlikle kaçınırım.
- Modadaki değişiklikleri takip edebilmek için genellikle başkalarının ne giydiğine dikkat ederim.
- Girdiğim ortamlarda farklı bir atmosfer yarattığım konusunda sık sık geri bildirim alırım.
- Çok kendine özgü bir insan olduğumu söylerler.

⁴³² Brian L.Hawkins, Paul Preston., **Managerial Communication**, s.142.

3. Katılımcılık Stratejisi

- Benimle çalışan personele işin yapılışı ile ilgili görüşlerini tartışma olanağı sağlarım.
- Personelimle işletmenin geleceğini ilgilendiren konuları tartışırız.
- Öğle yemeğine personelimle birlikte çıkarım.
- Herhangi bir değişiklik yapılacağı zaman bunu personelimle konuşup tartışırım.
- İşlerin nasıl yapılacağı konusunda personelin de fikrini alırım.

4. Kompliman ve Teşvik Stratejisi

- Personelime işlerinde başarılı olduklarında, yeteneklerini kanıtladıklarında başarılarının değerlendirilerek ödüllendirileceklerini sık sık söylerim.
- Verilen işi zamanında ve düzgün bir şekilde bitirdiklerinde astlarıma hemen takdirlerimi bildiririm.
- İyi çalışan personeli maddi olarak ödüllendirmek için fırsatlar yaratırım.
- Verilen bir işi gereği gibi yerine getiremediklerinde astlarıma kırmadan eleştiririm.
- Personelime yaptığı iş esnasında sık sık teşvik edici sözler söylerim.
- Görevini gerektiği gibi yerine getirmeyen personeli yalnızken uyarır ve her zamankinden sert davranırım.
- Personelimin üstün nitelikleri olduğunu çeşitli vesilelerle onların da duyacağı şekilde dile getiririm.
- Emrimde çalışanlar dış görünüşüyle ilgili bir değişiklik yaptıklarında beğenilerimi ifade ederim.
- Personel ne kadar çok çalışırsa çalışsın bunun onların görevi olduğunu söylerim.

5. Yetki Devri Stratejisi

- Personelime sık sık sorumluluk yükleyerek, kendilerini kanıtlamalarına yardımcı olurum.
- Astlarıma daha fazla sorumluluk yükleyerek, onların iş ortamına daha yakın olmalarını sağlarım.
- Astlarıma sorumluluk yüklemekten kaçınırım.
- Yapılacak işleri birimimdeki personele paylaştırırım.
- Yönetim ile ilgili işlerin çoğunu kendim yaparım.
- Görev verdiğim personeli işini nasıl yapacağı konusunda özgür bırakırım.
- Görev verdiğim personeli çok sıkı bir şekilde denetlerim.
- Personelime herhangi bir iş verdiğim zaman o konuda yetkili olduğumu ona söylerim.

6. Bilgi Paylaşımı Stratejisi

- Personelime işletmenin amaç, politika ve durumuna ilişkin bilgi veririm.
- Terfi edecek olan bir personelle işletme ile ilgili gizli konuları konuşurum.
- Personelimin arasında herhangi bir yanlış anlamaya meydan vermemek için hiç bir personele işletmeyle ilgili genel bilgiler dışında bir şey açıklamam.
- İşletmeyle ilgili bazı bilgileri personelimden sakladığımı onlara hissettirmemeye gayret ederim.

7. Rollerde Cinsiyet Farklılığı Stratejisi

- Personelimden aynı anda bir erkek ya da bir kadının terfi etmesi gerekiyorsa “erkeğin” terfi etmesini tercih ederim.
- Personelimden aynı anda bir erkek ya da bir kadının terfi etmesi gerekiyorsa “kadının” terfi etmesini tercih ederim.
- Yönetici konumunda olan bir erkeğin işletme ile ilgili önemli bir karar aşamasında daha kesin, kararlı, sağlam ve iradeli olabileceğini düşünürüm.

- Yönetici konumunda olan bir kadının işletme ile ilgili önemli bir karar aşamasında daha ısrarcı ve duygusal olabileceğini düşünürüm.
- Bir işi iyi yapan personelin kadın ya da erkek oluşuna göre farklı övgülerde bulunurum.
- Bir işi verirken personelin kadın ya da erkek oluşuna göre farklı tarzda konuşurum.
- Bir işi verirken personelin kadın ya da erkek olması beni hiç ilgilendirmez.

Yönetilenlerin kullandığı stratejiler ve stratejileri belirlemek için oluşturulan ifadeler ise aşağıdaki gibidir.

1. Yakınlık Stratejisi

- Amirimle çeşitli konularda rahatça konuşup işimle ilgili sorunlarımı çekinmeden iletebilirim.
- Kişisel sorunlarımı amirimle konuşurum.
- Fırsatım olsaydı masamı amirimin masasının daha yakınına taşırdım.
- Çalışma masasının amirin masasına yakın olması daha avantajlıdır.
- Öğle yemeklerine amirimle aynı saatte çıkmaya ve aynı masada oturmaya gayret ederim.
- İş yerinde amirimle birlikteyken, iş arkadaşlarımla konuşmalarımda saygılı ve ölçülü olmaya çalışırım.

2. Fiziksel Çekicilik-Kıyafet Stratejisi

- İşe giderken giyimimin titiz ve özenli olmasına dikkat ederim.
- Amirimin odasına girerken kılık kıyafetime bir çeki düzen veririm.
- Dış görünüşümün bakımlı bir insan imajı vermesi için çaba sarf ederim.

3. Davranış Benzerliği Stratejisi

- Amirim kendisine nasıl hitap etmemizi isterse öyle hitap ederim.
- Bir iş ortamında herkes, müdüre karşı belli bir şekilde davranıyorsa, yerinde olanın böyle davranmak olduğunu düşünürüm.
- Amirimle görüşme sırasında onun bakışlarındaki en ufak bir hoşnutsuzluk, yaklaşımımı değiştirmem için yeterli olur.
- Amirimle ters düşmemek için onun benim davranışlarıma gösterdiği tepkilere dikkat etmeye çalışırım.
- Amirimle konuşurken sık sık onunla aynı fikirde olduğumu ifade ederim.
- Amirimle işletme/bölüm ile ilgili konuları konuşurken farklı düşünsem bile bunu belli etmemeye çalışırım.

4. Davranışların Dışa Vurumu Stratejisi

- İş ile ilgili sorunlarımı arkadaşlarımdan ziyade amirime daha kolay anlatabilirim.
- Amirlerin yanında konuşmam, yalnızca bana sorulan soruları yanıtlarım.

5. İş Performansı Stratejisi

- Yaptığım işte iyi bir performans gösterirsem amirlerim tarafından ödüllendirilirim.
- Diğer arkadaşlarımdan istemediği görevleri alırsam ve bunlarda başarılı olursam amirlerimin takdirini kazanacağımı düşünürüm.

6. Ortak Sınırları Vurgulamak Stratejisi

- Çalıştığım işletmede haklarımı korumak konusunda amirlerimle aynı düşünceleri paylaştığımı düşünüyorum.

- Amirlerim işletme içinde güven ortamı yarattıkları için ben de işletmede kendimi güvende hissediyorum.
- İşimin yapılışı ile ilgili olarak bir problemle karşılaştığımda sorunun çözümünü amirim ile birlikte tartışırız.

7. Uyum Sağlayıcı Eleştiri Strateji

- İşimde bir şeyler öğrenip öğrenemediğime dair sık sık özeleştiremi yaparım.
- Daha önce işimde olgunlaşmamış biriydim. Ancak amirimin yardımıyla gelişme sağlayabildiğimi düşünüyorum.
- Herhangi bir işte hatalı olduğum amirim tarafından bana bildirilirse hatamı kabul eder ve düzeltmeye çalışırım.

8. İltifatta Bulunmak Stratejisi

- İşime dört elle sarılmaya ve amirlerime yardım etmeye istekliyimdir.
- Yaptığım işte, sadece benim olan işleri yapmak veya amirin gözüne girebilmek için özel bir çaba göstermem.
- İşletme ile ilgili bir başarı gösterdiğinde amirimi kutlarım.
- Yaptığı işlerle ilgili olarak amirime sık sık beğenilerimi bildiren ifadeler kullanırım.
- Amirime sadece duymak istediği şeyleri söylerim.
- Amirimi güzel bir kıyafet ile gördüğümde beğendiğimi bildiren ifadeler kullanırım.

9. Boyun Eğme Stratejisi

- İş yerinde amirime asla karşı çıkmam. Her zaman ikna olmuş gibi görünürüm.
- Bana göre amirime “evet efendimci” tarzda yaklaşanlar bir anlamda “dalkavuk”tur.

- Amirimin mantıklı ve ikna edici yeteneğinden her zaman etkilenirim. Bu durumu kendisine açıkça söylerim.
- İş yerinde amirimin fikirlerine karşı ikna olmuş gibi görünürüm. Ancak kendi bildiğimi yapmaktan da çekinmem.
- Amirimin yaptığı işten sorumlu olduğunu düşünürüm. Bu nedenle düşüncelerine katılırım.
- Amirimle bana ters gelen herhangi bir konu ile ilgili olarak çekinmeden tartışırım.

Personele uygulanan ankette yukarıda sıralanan stratejilerin altında yer alan beş ifade ⁴³³ işletmenin iletişim düzeninin belirlenmesi ile ilgilidir. Anketin son bölümü hem işletmenin iletişim düzeninin tanınması hem de çalışanların işletme ile ilgili düşüncelerinin belirlenmesi amacı ile geliştirilmiştir. Bu sorular Türen⁴³⁴ ve Zeyyat Sabuncuoğlu⁴³⁵,nun geliştirdiği soru formları yeniden düzenlenerek hazırlanmıştır.

Orta düzey ve üst düzey yöneticiler için hazırlanan anketin üçüncü bölümü, işletmenin iletişim düzeninin tanınması ile yöneticilerin işletme ile ilgili tutum ve davranışlarının belirlenmesi amacı ile düzenlenmiştir. İşletmenin iletişim düzeninin tanınması amacı ile hazırlanan sorular Sabuncuoğlu (1,2,3,5)⁴³⁶, Boyacı (4,14)⁴³⁷, Genç İpek (6,9,10)⁴³⁸, Türen (7)⁴³⁹ ve Gürgen (12,13)⁴⁴⁰ tarafından geliştirilen formların yeniden düzenlenmesi sonucu oluşturulmuştur.

⁴³³ Filiz Genç İpek., Kurum içi İletişim Olgusu ve İletişim Kanalları (T.C. Merkez Bankası Ömek Olayı), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Ana Bilim Dalı, Ankara, 1991, s. (EK-2).

⁴³⁴ Ali Türen., a.g.t., s.87-90.

⁴³⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu., *Örgütlerde Haberleşme Düzeni: Yapısal Analiz*, , s.177.

⁴³⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu., a.g.e., s.176-179.

⁴³⁷ Cemil Boyacı., a.g.e., s.115-119.

⁴³⁸ F. Genç İpek., a.g.t., s.6-8.

⁴³⁹ Ali Türen., a.g.t., s.88.

⁴⁴⁰ Yaşar Gürgen., *İşletmenin Yönetiminde Haberleşmenin Önemi, Koşulları ve Çukurova'daki Uygulamaları*, Emel Matbaacılık Sanayii, Adana, 1972, s.130-131.

Tutum ve davranışlarla ilgili sorular Davis⁴⁴¹'in beden dili ile ilgili ileri sürdüğü davranışlar ile A.Robbins'in⁴⁴² Kendini-Değerleme Etkin İletişim Tablosundan yararlanılarak ortaya çıkarılmıştır. Bu bölümle ilgili son iki soru da araştırma yapılan otellerin yönetici konumunda olan kişilerle hazırlanmıştır.

Yöneticilerle ilgili anketin son bölümü, yöneticilerin yönetim tarzlarını belirlemek amacı ile düzenlenmiştir. Bu bölümde Mc Gregor'un X ve Y teorileri ile ilgili olarak oluşturulan ifadelerle⁴⁴³ yöneticilerin ne ölçüde katılıp katılmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bunu ölçmek için de beşli Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin oluşturulmasında Özmansur⁴⁴⁴ 'un anket formu yeniden düzenlenerek kullanılmıştır.

Soru formları geliştirilirken akademisyen ve otel yöneticileri ile görüşülmüş, anket ile ilgili eleştiriler dikkate alınmıştır. Daha öncede belirttiğimiz gibi soru formuna yöneticilerin eklemek istedikleri bir iki soru da eklenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise hipotezlerimizi sınavan istatistiki incelemelere yer verilmiştir. Başta da belirttiğimiz gibi araştırma kapsamına alınan kişilerin ve işletmelerin demografik özellikleri ile hangi stratejilerin kullanıldığını belirlemek için oluşturulan ifadelerle hipotezler testleri uygulanmıştır.

Soru formlarında üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve personelin stratejilerini belirlemek için oluşturulan ifadelerle değişkenler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacı ile aşağıdaki ifadelerle hipotezleri* test etmeye çalıştık.

⁴⁴¹ Keith Davis., a.g.e., s.520.

⁴⁴² Harvey A.Robbins., "How to Speak and Listen Effectively", American Management Association The Work Smart Series, New York, 1992, s.77.

⁴⁴³ Erol Eren., a.g.e., s.29-31.

⁴⁴⁴ G. Turgay Özmansur., a.g.t., s.145.

* Geliştirilen hipotezler 243. Sayfadan 297. Sayfaya kadar ilgili başlıklar altında test edilmiştir.

- İşletmenin türü ile iletişim stratejileri ilişkisi
- İşletmenin mülkiyet yönünden durumu ile iletişim stratejileri ilişkisi
- İşletmede çalışanların görev ünvanları ile iletişim stratejileri ilişkisi
- İşletmede çalışan personel sayısı ile iletişim stratejileri ilişkisi
- Yaş faktörü (işletmede çalışanların yaşları) ile iletişim stratejileri ilişkisi
- Cinsiyet faktörü ile iletişim stratejileri ilişkisi
- Medeni durum faktörü ile iletişim stratejileri ilişkisi
- Eğitim durumu ile iletişim stratejileri ilişkisi
- Turizm eğitimi durumu ile iletişim stratejileri ilişkisi
- Turizm eğitimi türü ile iletişim stratejileri ilişkisi
- İşleri ile ilgili kurs, semire katılma ile iletişim stratejileri ilişkisi
- İletişim ile ilgili bir kursa katılma ile iletişim stratejileri ilişkisi
- İletişim kursunun türü ile iletişim stratejileri ilişkisi
- Turizm sektöründe çalışılan yıl ile iletişim stratejileri ilişkisi
- İşyerindeki çalışma yılı ile iletişim stratejileri ilişkisi
- Şimdiki işdeki çalışma yılı ile iletişim stratejileri ilişkisi
- İngilizce bilgi düzeyi ile iletişim stratejileri ilişkisi
- Almanca bilgi düzeyi ile iletişim stratejileri ilişkisi
- Fransızca bilgi düzeyi ile iletişim stratejileri ilişkisi
- Diğer dillerin bilgi düzeyi ile iletişim stratejileri ilişkisi
- Hizmet içi eğitim programı uygulama ile iletişim stratejileri ilişkisi
- Hizmet içi eğitim programlarında "iletişim" konusuna yer verilmesi ile iletişim stratejileri ilişkisi

3.1.2. Uygulamanın Kısıtları

Çalışma, Kuşadası'nda faaliyet gösteren konaklama tesislerinde ve bu tesislerde çalışan üst ve orta düzey yöneticiler ile personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Uygulamaya başlanırken bazı kısıtlamalar da söz konusu olmuştur. Bunlar;

- Alan ile ilgili kısıtlama,
- Örnekleme oluşturan tesis türleri ile ilgili kısıtlama,
- Örnekleme oluşturan kişilerin görev ünvanları ile ilgili kısıtlamalardır.

Öncelikle çalışma Kuşadası ilçesi ile sınırlı kalmıştır. Bunun nedeni, Ege Bölgesi'nin en yoğun turizm hareketine sahip ilçesi olması ve ulaşılmak istenen sayıda yeterli tesis bulunmasındandır. Çalışmadaki bir diğer kısıt tesis türleri ile ilgili kısıtlamalardır. Örnekleme oluşturan tesisler yıldız sayısı üç, dört ve beş olan otellerle birinci ve ikinci sınıf tatil köyleridir. Diğer konaklama işletmelerinin tercih edilmeme nedeni çalışmanın konusundan kaynaklanmaktadır. Oteller açısından konuyu ele aldığımızda yıldız sayısı küçüldükçe hem çalışan personel sayısı oldukça azalmakta hem de bu otellerde departmanlar arasında bir ayrım söz konusu olmamaktadır. Dolayısı ile örgütsel çalışma ortamında bir iletişim düzeni bulunmamaktadır. Pansiyonlarda da aynı şekilde çalışmamızı gerçekleştirebilecek bir ortam söz konusu değildir. Bu nedenle çalışmamızı gerçekleştirebileceğimiz ve gerçekten de iletişim stratejilerinin uygulanabileceğini düşündüğümüz örgütsel çalışma ortamını gerçekleştiren tesislerde uygulama yapılmıştır.

Çalışmanın üçüncü kısıtı ise, işletmelerde orta düzey yöneticileri ile yapılan ankette "departman müdürleri" ile görüşülme hedeflenmiş ancak her tesisin yönetim tarzının farklı olmasından dolayı bazı tesislerde "departman müdürleri" yerine "departman şefleri"nin bu görevi yürütmesinden dolayı bu

kişiler de anket kapsamına alınmıştır. Değerlendirme aşamasında da bu kişiler “departman müdürleri” olarak sınıflandırılmıştır.

3.1.3. Örneklemin Tanıtımı ve Özellikleri

Örneklemi; Kuşadası’ndaki 5,4 ve 3 yıldızlı otellerde ve 1., 2.sınıf tatil köylerinde çalışan yöneticiler, departman müdürleri ve personel oluşturmaktadır. Örneklemi oluşturan grupların sayısal dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 8: Örneklemi Oluşturan Grupların Sayısal Dağılımı

Tesis Türü	Üst Düzey Yönetici	Orta Düzey Yönetici	Personel
5 Yıldızlı Otel	5	25	167
4 Yıldızlı Otel	9	34	94
3 Yıldızlı Otel	3	5	21
1.Sınıf Tatil Köyü	3	16	36
2.Sınıf Tatil Köyü	2	8	24
TOPLAM	22	88	342

Tablo 8’de görüldüğü gibi, uygulama 22 konaklama tesisinde, 22 üst düzey yöneticisi, 88 orta düzey yönetici ve 342 adet de personel üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Uygulamanın gerçekleştirildiği tesislerin %36,4’ü (8 tesis) çok ortaklı işletme, %50’si (11 tesis) aile işletmesidir. %13,6’sı (3 tesis) ise diğer zincir işletmeye bağlı olarak çalışmaktadır. Uygulamada ele alınan tesislerin %40,9’unda (9 tesis) 200’den fazla kişi çalışırken, %31,8’inde (7 tesis) 51 ile 100 kişi, %13,6’sında (3 tesis) 101-150 kişi, %9,1’inde (2 tesis) 151-200 kişi, %4,5’unda (1 tesis) 50’den az kişi çalışmaktadır.

Örnekleme oluşturan kişilerin görevleri ile ilgili dağılımlarını ele aldığımızda üst düzey yöneticilerin %86,4'ü (19 kişi) otel müdürü, %13,6'sı (3 kişi) müdür yardımcısı konumundadır. Orta düzey yöneticilerinin görev dağılımı aşağıdaki gibidir:

Tablo 9: Orta Düzey Yöneticilerin Görev Dağılımı

Görev Ünvanı	Frekans	%
Önbüro Müdürü	17	19,3
Housekeeper	12	13,6
Yiyecek-İçecek Müdürü	22	25,0
Personel Müdürü	6	6,8
Muhasebe Müdürü	14	15,9
Teknik Müdür	6	6,8
Satınalma Müdürü	2	2,3
Çamaşırhane Şefi	2	2,3
Güvenlik Müdürü	5	5,7
Animasyon Şefi	1	1,1
Park ve Bahçe Departman Şefi	1	1,1
TOPLAM	88	100,0

Tablo 9'da açıkça görüldüğü gibi görev ünvanlarından büyük çoğunluğu müdürlük konumunda iken bir kısmı şeflik konumundadır. Bunu nedeni otel yönetiminin politikasından kaynaklanmaktadır (Bu bölümlerde müdürlük yerine şeflik ünvanının daha uygun olduğu ileri sürülmektedir).

Personel ile ilgili görev dağılımı da Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Personelin Görev Dağılımı

Görev Ünvanı	Frekans	%
Rezervasyon Görevlisi	62	18,1
Kat Görevlisi	67	19,6
Garson	105	30,7
Personel Memuru	13	3,8
Muhasebe Memuru	44	12,9
Teknik Eleman	20	5,8
Satış Elemanı	1	0,3
Çamaşırvane Görevlisi	5	1,5
Güvenlik Memuru, Bekçi	14	4,1
Animasyon Görevlisi	10	2,9
Hemşire	1	0,3
TOPLAM	342	100,0

Tablo 10'da görüldüğü gibi personel ile yapılan ankette görev dağılımı departmanlar itibariyle eşit değildir. Bunun nedeni bazı otel işletmelerinde tabloda yer alan görev ünvanları bulunmamakta ya da bu görevi yapan kişi sayısı daha az olmaktadır.

Kuşadası'nda yapılan ankette beş yıldızlı tesislerin %100, dört yıldızlı tesislerin %100, üç yıldızlı tesislerin %15, birinci sınıf tatil köylerinin %100, ikinci sınıf tatil köylerinin %50 araştırma kapsamına alınmıştır.*

3.1.4. Uygulama Süreci ve Soru Formu

Uygulama esnasında 22 otel ziyaret edilmiş ve 22 üst düzey yöneticisine anket uygulanmıştır. Orta kademe yöneticilerine 100 adet anket formu dağıtılmış bunların %88'i cevaplandırılarak geri dönmüştür. Uygulamada personele dağıtılan anket sayısı 400 adettir. Personele uygulanan anketin geri dönüş oranı %85.5 (342 adet)'tir. Uygulamada anket formlarının dağıtılması ve toplanması işlemi bir aylık zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilmiştir.

* Oranlar, Kuşadası İlçe Turizm Müdürlüğünden alınan rakamlar ve anket uygulanan tesislerin sınıflarına göre dağılımı esas alınarak hesaplanmıştır.

Uygulama, işletmelere bizzat gidilip mümkün olduğunca yüz yüze görüşme yöntemi ile yapılmıştır. Soru formunda yer alan ifadeleri sayıca fazla görünse de cevaplandırma süresi ortalama 15-20 dakika sürmektedir.

Yapılan araştırmada kullanılan personele ait soru formları daha öncede belirtildiği gibi üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde personelin demografik özellikleri ile ilgili sorular; ikinci bölümde stratejilerin belirlenmesi ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Son bölümde de işletmenin iletişim düzeninin tanımlanması ve personelin işletme ile ilgili düşünceleri yer almaktadır. Orta kademe ve üst kademe yöneticilerine yönelik olarak yapılan anketlerin birinci bölümleri örgütün ve yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. İkinci bölümler stratejileri belirlemek amacını taşıırken, üçüncü bölümleri işletmenin iletişim düzeninin belirlenmesi ile yöneticilerin tutum ve davranışlarının ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır. Anketlerin son bölümleri yöneticilerin yönetim tarzını belirlemeye yöneliktir.

3.2. UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE BULGULAR

Toplanan anket formları gelişmiş istatistik programları (EXCEL 5.0 for Windows ve SPSS for MS Windows Release 6,0) ile bilgisayarda değerlendirilebilecek şekilde kodlanmış ve analiz edilmiştir. Uygulama sonucu elde edilen bilgiler;

- Örneklemin ve işletmenin demografik özelliklerine ilişkin genel bilgiler,
- İletişim stratejilerini ortaya çıkaran mevcut seçeneklere ilişkin bulgular,
- İşletmelerin iletişim düzenini tanımlamaya yönelik genel bilgiler,
- Personelin işletme ile ilgili düşünceleri ve yöneticilerin iletişim ile ilgili tutum ve davranışları ile ilgili bilgiler,
- Yöneticilerin yönetim tarzını belirlemeye yönelik bulgular,

- İstatistiki değ erlendirmeler sonucu elde edilen veriler, başlıkları altında toplanabilir.

3.2.1. Uygulama Yapılan Grubun Demografik Özelliklerine İlişkin Değerlendirme

Orta kademe yöneticiler ile ilgili ankette bölüm olarak kaç kişi çalıştırdıkları ile ilgili bir soruda 1-5 kişi arası personel çalıştıranların oranı %17.0 (15 kişi), 6-10 kişi çalıştıranların oranı %20.5 (18 kişi), 11-15 kişi arasında personel çalıştıranların oranı %19.3 (17 kişi), 16-20 kişi çalıştıranların oranı %14.8 (13 kişi), 21 kişi ve üzerinde personel çalıştıranların oranı %28.4 (25 kişi)'dir. Dağılımdan da anlaşıldığı gibi orta kademe yöneticilerin birimlerinde çalıştırdıkları personelin sayısı %28.4'lük oranla (21 kişi ve üzeri) ilk sırayı almaktadır.

Personel ile ilgili ankette personelin işletmede bağlı oldukları bölümlerin dağılımı Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11: Personelin İşletmede Bağlı Oldukları Bölümlerin Dağılımı

Departmanlar	Frekans	%
Önbüro Bölümü	62	18.1
Kat Hizmetleri Bölümü	67	19.6
Yiyecek-İçecek Bölümü	105	30.7
Personel Bölümü	13	3.8
Muhasebe Bölümü	44	12.9
Teknik Bölüm	20	5.8
Satış Bölümü	1	3
Çamaşırhane Bölümü	5	1.5
Güvenlik Bölümü	14	4.1
Animasyon Bölümü	10	2.9
Sağlık Hizmetleri Bölümü	1	1.3
TOPLAM	342	100.0

Tablo 11’de de görüldüğü gibi en fazla personel çalıştıran bölüm %30.7’lik (105 kişi) oranla yiyecek-içecek bölümüdür. İkinci sırada %19.6 (67 kişi)’lık bir oranla kat hizmetleri bölümü yer almaktadır. Üçüncü sırayı %18.1 (62 kişi) ile önbüro bölümü almaktadır. Dördüncü sırada muhasebe bölümü %12.9 (44 kişi) ve beşinci sırada da %5.8 (20 kişi)’lik bir oranla teknik bölüm yer almaktadır. Bu sonuçlardan da en fazla personel çalıştıran ve işlerin en fazla yoğun olduğu bölümün yiyecek-içecek bölümü olduğunu söyleyebiliriz. Uygulama yapılan grubun demografik özelliklerine ilişkin değerlendirmelerden cinsiyet dağılımı Tablo 12’de görülmektedir.

Tablo 12: Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Üst Düzey Yöneticiler		Orta Düzey Yöneticiler		Personel		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Kadın	1	4,5	24	27,3	116	33,9	141	31,2
Erkek	21	95,5	64	72,7	226	66,1	311	68,8
TOPLAM	22	100,0	88	100,0	342	100,0	452	100,0

Tablo 12’deki cinsiyet dağılımını üst düzey yöneticileri açısından değerlendirdiğimizde %99.5’i (21 kişi) erkek, %4.5’u (1 kişi) kadındır. Orta düzey yöneticilerinde %72.7’si (64 kişi) erkek, %27.3’ü (24 kişi) kadındır. Personele uygulanan ankette ise %66.1’i (226 kişi) erkek, %33.9’u (116 kişi) kadındır. Bu sonuçlara göre uygulama kapsamında alınan konaklama işletmelerinde çalışanların büyük çoğunluğu %68.8’lik bir oranla erkektir. %31.2’si ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 13: Yaş Dağılımı

	Üst Düzey Yöneticiler		Orta Düzey Yöneticiler		Personel		Toplam	
Yaşlar	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
25 ve altı	1	4,5	12	13,6	31	9,1	44	9,7
26-30	2	9,1	20	22,7	155	45,3	177	39,1
31-36	3	13,6	28	31,8	73	21,3	104	23,0
37-42	4	18,2	11	12,5	41	12,0	56	12,4
43-48	10	45,5	9	10,2	24	7,0	43	9,5
48-53	1	4,5	3	3,4	9	2,6	13	2,9
54-58	1	4,5	4	4,5	7	2,0	12	2,7
58 ve üstü	-	-	1	1,1	2	,6	3	0,7
TOPLAM	22	100,0	88	100,0	342	100,0	452	100,0

Örnekleme oluşturan kitlenin yaş olarak dağılımını ele aldığımızda üst düzey yöneticilerde ilk sırayı %45.5'lik bir oranla 43-48 yaş grubu oluşturmaktadır. İkinci sırada %18.2'lik bir oranla 37-42 yaş grubu yer almaktadır. Orta düzey yöneticilerde ilk sırayı %31.8'lik bir oranla 31-36 yaş grubu oluştururken ikinci sırada %22.7'lik bir oranla 26-30 yaş grubu yer almaktadır. Personel ile ilgili olarak yapılan araştırmada ise ilk sırayı %45.3'lük bir oranla 26-30 yaş grubu oluştururken, ikinci sırayı da %21.3'lük bir oranla 31-36 yaş grubu oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi ankete katılanlar arasında üst düzey yöneticilerde orta yaş grubu en fazla sayıyı oluştururken, orta düzey yöneticilerde ve personelde en fazla genç yaş grubu etkin olmaktadır. Araştırmaya katılanların tamamı içinde ise genç yaş grubunu ağırlıktadır.

Tablo 14: Medeni Durumları

	Üst Düzey Yöneticiler		Orta Düzey Yöneticiler		Personel		Toplam	
Medeni Durum	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Evli	21	95,5	56	63,6	112	32,7	189	41,8
Bekar	-	-	27	30,7	220	64,3	247	54,7
Dul	-	-	-	-	-	-	-	-
Boşanmış	1	4,5	5	5,7	10	2,9	16	3,5
TOPLAM	22	100,0	88	100,0	342	100,0	452	100,0

Ankete katılanlar arasında üst düzey yöneticilerin %95.5'i (21 kişi) gibi bir rakamla büyük çoğunluğunun evli olduğu ortaya çıkmıştır. %4.5'i (1 kişi) ise boşanmıştır. Orta düzey yöneticilerde %63.6'sı (56 kişi) evli, %30.7'i (27 kişi)

bekar, %5.7'si (5 kişi) ise boşanmıştır. Personelin ise %32.7'si (112 kişi) evli iken, %64.3'ü (220 kişi) gibi bir rakamla büyük çoğunluğu bekardır. %2.9'u ise (10 kişi) boşanmıştır. Tüm çalışanlar arasında bir değerlendirme yapmak gerekirse, ankete katılanların yarısından biraz fazlasının (%54,7) bekar olduğunu görülmektedir.

Tablo 15: Eğitim Düzeyleri

Eğitim Düzeyleri	Üst Düzey Yöneticiler		Orta Düzey Yöneticiler		Personel		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
İlkokul	-	-	9	10,2	70	20,5	79	17,5
Ortaokul	-	-	5	5,7	38	11,1	43	9,5
Lise	5	22,7	35	39,8	141	41,2	181	40,0
Yüksekokul/Üniversite	15	68,2	39	44,3	92	26,9	146	32,3
Lisansüstü	2	9,1	-	-	1	,3	3	,7
TOPLAM	22	100,0	88	100,0	342	100,0	452	100,0

Tablo 15'de de görüldüğü gibi üst düzey yöneticilerin büyük çoğunluğu (%68.2) yüksekokul ya da üniversite mezunudur. Lise mezunları %22.7 (5 kişi)'lik bir dilimi oluştururken, lisansüstü yapanlar %9.1'lik (2 kişi) bir oranla üçüncü sırada yer almaktadır. Orta kademe yöneticilerinin %44.3'ü (39 kişi) yüksekokul/üniversite, %39.8'i (35 kişi) lise, %5.7'si (5 kişi) ortaokul, %10.2'si (9 kişi) ilkokul mezunudur Personelin ise %41.2'si (141 kişi) lise mezunu, %26.9'u (92 kişi) yüksekokul/üniversite, %20.5'i (70 kişi) ilkokul mezunu, %11.1'i (38 kişi) ortaokul mezunu, %0.3'ü ise lisansüstünü tamamlamıştır. Ankete katılanların %40.0'ı (181 kişi) lise mezunu, %32.3'ünün (146 kişi) yüksekokul/üniversite mezunu olduğu gözönüne alınırsa araştırmayı yaptığımız işletmelerde çalışanların eğitilmiş olduğu söylenebilir.

Anket kapsamına alınan üst düzey yöneticilerin, turizm eğitimi alıp almadıkları sorulduğunda %68.2'si (15 kişi) "Evet", %31.8'i (7 kişi) "Hayır" cevabını vermiştir. Orta düzey yöneticiler, turizm eğitimi alıp almadıkları konusundaki soruya %44.3'ü (39 kişi) "Evet", %55.7'si (49 kişi) "Hayır" cevabını vermiştir. Personelin ise %42.8'i (144 kişi) turizm eğitimi aldığını, %57.9'u (198 kişi) turizm eğitimi almadığını belirtmiştir. Bu sonuçlardan üst düzey

yöneticilerinin büyük çoğunluğunun turizm eğitimi aldığı söylenebilir. Orta düzey yöneticiler ve personelin ise yarıya yakın bir bölümünün turizm eğitimi aldığı görülmektedir. Bununla birlikte turizm eğitimi almış olanlara “ne tür bir eğitim” gördükleri sorulduğunda verilen cevaplar Tablo 16’da yer almaktadır.

Tablo 16:Turizm Eğitimi Türü

Turizm Eğitimi Türü	Üst Düzey Yöneticiler		Orta Düzey Yöneticiler		Personel		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Turem, Kurslar	2	13,3	19	48,7	61	42,4	82	41,4
Turizm Meslek Lisesi	2	13,3	5	12,8	37	25,7	44	22,2
Turizm İşl.Otelcilik Yüksekokulu	6	40	15	38,5	46	31,9	67	33,9
Yurt Dışı Eğitimi	5	33,4	-	-	-	-	5	2,5
TOPLAM	15	100,0	39	100,0	144	100,0	198	100,0

Tablo 16’da açıkça görüldüğü turizm eğitimi almış olan üst düzey yöneticilerinin %40’ı (6 kişi) Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokullarından mezundur. %33.4’ü (5 kişi) yurt dışı eğitimi görmüşlerdir. Turem ve kurslar ile Turizm Meslek Lisesi eğitimi almış olanlar %26.6’lık dilimi oluşturmaktadır. Orta düzey yöneticilerinin %48.7’si (19 kişi) Turem, kurslar, %38.5’i (15 kişi) Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, %12.8’i (5 kişi) Turizm Meslek Lisesinden turizm eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir. Personelin ise %42.4’ü (61 kişi) Turem, kurslardan, %31.9’u (46 kişi) Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulundan, %25.7’si (37 kişi) Turizm Meslek Lisesinden turizm eğitimi almıştır. Ankete katılanların tümü açısından bir değerlendirme yaptığımızda %41.4’ü (82 kişi) Turem, kurslardan, %33.9’u (67 kişi) Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokullarından, %22.2’si (44 kişi)Turizm Meslek Liselerinden, %2.5’u (5 kişi) da yurt dışı eğitimleri esnasında turizm eğitimi aldıklarını ifade etmişlerdir.

“Şimdiki işiniz ile ilgili herhangi bir kursa, seminere katıldınız mı?” sorusuna üst düzey yöneticilerin %68.2’si (15 kişi) “Evet”, %31.8’i (7 kişi) “Hayır” cevabını verirken, orta düzey yöneticilerin %54.5’i (48 kişi)“Evet”,

%45.5'i (40 kişi) "Hayır" cevabını vermiştir. Personelin ise %30.7'si (105 kişi) "Evet", %69.3'ü (237 kişi) "Hayır" cevabını vermiştir.

"Son bir yıl içinde "iletişim" ile ilgili bir kursa katıldınız mı?" sorusuna verilen cevaplarda; üst düzey yöneticilerinin %81.8'i (18 kişi) katılmadığını, %18.2'si (4 kişi) ise katıldığını belirtmiştir. Orta düzey yöneticilerinin %93.2'si (82 kişi) katılmadığını, %6.8'i (6 kişi) katıldığını ileri sürmüştür. Personelin ise %88.9'u (304 kişi) iletişim kursuna katılmadığını, %11'i (38 kişi) katıldığını belirtmiştir. Bu sonuçlardan ankete katılanların büyük çoğunluğunun (%89.3) bu tür bir kursa katılmadığı ortaya çıkmaktadır. İletişim kursuna katılanlara nerede ve ne tür bir kursa katıldıkları sorulduğunda; kendi işletmeleri ile çevredeki işletmelerde düzenlenen ve seminerler şeklinde devam eden "iletişim kurslarına" katıldıklarını belirtmişlerdir.

Ankete katılanların turizm sektöründe çalışma süreleri Tablo 17'de yer almaktadır.

Tablo 17: Turizm Sektöründe Çalışma Süreleri

Turizm Sektöründe Çalışma Süreleri	Üst Düzey Yöneticiler		Orta Düzey Yöneticiler		Personel		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1-5 yıl	3	13,6	22	25,0	215	62,9	240	53,0
6-10 yıl	5	22,7	35	39,8	85	24,9	125	27,7
11-15 yıl	5	22,7	9	10,2	27	7,9	41	9,1
16-20 yıl	3	13,6	11	12,5	12	3,5	26	5,8
21 yıl ve üzeri	6	27,3	11	12,5	3	0,9	20	4,4
TOPLAM	22	100,0	88	100,0	342	100,0	452	100,0

Örnekleme oluşturan üst düzey yöneticilerinin turizm sektöründe çalışma süreleri 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 21 yıl ve üzeri şeklindeki cevaplarda yoğunlaşmaktadır. Orta düzey yöneticilerde 6-10 yıl zaman diliminde çalışanların oranı en yüksek (%39,8) oranı oluşturmaktadır. Personelde ise 1-5 yıl arası en yüksek (%62.9) oranı oluşturmaktadır. Bu sonuçlardan üst düzey ve

orta düzey yöneticilerinin personele göre turizm sektöründe daha deneyimli olduğunu söyleyebiliriz.

“Bu iş yerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 18’de görülmektedir.

Tablo 18:İşyerinde Çalıştıkları Süre

İşyerinde Çalışılan Süre	Üst Düzey Yöneticiler		Orta Düzey Yöneticiler		Personel		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1-5 yıl	11	50,0	64	72,7	301	88,0	376	83,2
6-10 yıl	8	36,4	19	21,6	34	9,9	61	13,5
11-15 yıl	1	4,5	4	4,5	5	1,5	10	2,2
16-20 yıl	-	-	-	-	2	0,6	2	0,4
21 yıl ve üzeri	2	9,1	1	1,1	-	-	3	0,7
TOPLAM	22	100,0	88	100,0	342	100,0	452	100,0

Örnekleme baktığımızda üst düzey yöneticilerinin %50’si, orta düzey yöneticilerinin %72.7’si şimdiki işyerlerinde 1-5 yıl arası çalıştıklarını belirtmişlerdir. Personelin de büyük çoğunluğu (%88) şimdiki işyerlerinde 1-5 yıl arası çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bütün bu sonuçlardan örneklemin büyük çoğunluğunun (%83.2) işyerinde çalışma yılının yeteri kadar uzun olmadığını söyleyebiliriz.

Ankete katılanların “şimdiki işinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar Tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 19: Şimdiki İşte Çalıştıkları Süre

Şimdiki İşte Çalışılan Süre	Üst Düzey Yöneticiler		Orta Düzey Yöneticiler		Personel		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1-5 yıl	11	50,0	51	58,0	284	83,0	346	76,5
6-10 yıl	8	36,4	24	27,3	39	11,4	71	15,7
11-15 yıl	3	13,6	4	4,5	15	4,4	22	4,9
16-20 yıl	-	-	4	4,5	3	0,9	7	1,5
21 yıl ve üzeri	-	-	5	5,7	1	0,3	6	1,3
TOPLAM	22	100,0	88	100,0	342	100,0	452	100,0

Tablo 19’da görüldüğü gibi üst düzey yöneticilerinin %50’si ile orta düzey yöneticilerinin %58’i şimdiki işlerinde çalışma yılı olarak 1-5 yıl arasını işaretlemişlerdir. Personelin de büyük çoğunluğu (%83) şimdiki işlerinde 1-5 yıldır çalışıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. Örneklemin bütünü ile bir değerlendirme yaptığımızda büyük çoğunluğunun (%76.5) 1 ile 5 yıl arasında şimdiki işlerinde çalıştığı ortaya çıkmaktadır.

Üst düzey yöneticilerin hangi yabancı dili ne ölçüde bildiğini Tablo 20’de görebiliriz.

Tablo 20: Üst Düzey Yöneticilerin Yabancı Dil Bilgi Düzeyi

Yabancı Diller/ Ölçüler	İngilizce		Almanca		Fransızca		Diğer	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Biraz	1	4,5	2	9,1	2	9,1	1	4,5
Orta	5	22,7	6	27,3	4	18,2	-	-
İyi	12	54,5	8	36,4	5	22,7	-	-
Hiç Bilmiyorum	4	18,2	6	27,3	11	50,0	21	95,5
TOPLAM	22	100,0	22	100,0	22	100,0	22	100,0

Tablo 20’de görüldüğü gibi üst düzey yöneticilerin yarısından fazlası (%54.5) İngilizce’yi iyi derecede bilmektedir. Almanca’yı iyi derecede bilenlerin oranı %36.4 iken Fransızca’yı bilenlerin oranı %22,7’dir. Büyük çoğunluğu da (%95.5) dördüncü bir yabancı dili bilmediğini ileri sürmüştür.

Orta düzey yöneticilerin yabancı dilleri bilme düzeyleri Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21: Orta Düzey Yöneticilerin Yabancı Dil Bilgi Düzeyi

Yabancı Diller/ Ölçüler	İngilizce		Almanca		Fransızca		Diğer	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Biraz	20	22,7	18	20,5	15	17,0	-	-
Orta	20	22,7	16	18,2	8	9,1	-	-
İyi	31	35,2	9	10,2	4	4,5	-	-
Hiç Bilmiyorum	17	19,3	45	51,1	61	69,3	88	100,0
TOPLAM	88	100,0	88	100,0	88	100,0	88	100,0

Orta düzey yöneticilerin %35.2'si İngilizce'yi iyi derecede bilmektedir. Hiç bilmeyenlerin oranı ise %19.3'dür. Almanca'yı iyi derecede bilenlerin oranı %10.2 iken, hiç bilmeyenlerin oranı %51.1'dir. Fransızca'yı ise iyi derece bilenlerin oranı %4.5, hiç bilmeyenlerin oranı %69.3'dür.

Orta düzey yöneticiler dördüncü bir yabancı dil bilmediklerini belirtmişlerdir. Personelin hangi yabancı dili ne ölçüde bildiğini gösteren tablo ise aşağıda yer almaktadır.

Tablo 22: Personelin Yabancı Dil Bilgi Düzeyi

Yabancı Diller/ Ölçüler	İngilizce		Almanca		Fransızca		Diğer	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Biraz	79	23,1	65	19,0	42	12,3	9	2,6
Orta	84	24,6	26	7,6	11	3,2	3	0,9
İyi	95	27,8	22	6,4	11	3,2	5	1,5
Hiç Bilmiyorum	84	24,6	229	67,0	278	81,3	325	95,0
TOPLAM	342	100,0	342	100,0	342	100,0	342	100,0

Ankete katılan personelin %27.8'i İngilizce'yi iyi derecede bildiği, %24.6'sı ise hiç bilmediği görülmektedir. %6.4'ü Almanca dilini iyi bilmekte, yarısından fazlası (%67) ise bu dili bilmediğini belirtmektedir. Fransızca'yı ise iyi bilenlerin oranı %3.2 iken, hiç bilmeyenlerin oranı %81.3'dir. Diğer yabancı diller konusunda ise büyük çoğunluğu (%95) bilmediğini belirtirken, %1.5'u (5

kişi) iyi derecede başka diller bildiğini belirtmiştir. Bu diller; Rusça, Arapça, Bulgarca gibi dillerdir.

Yabancı dil bilgi düzeyini üst düzey ve orta düzey yöneticiler ile personel açısından genel olarak değerlendirdiğimizde en fazla bilinen dilin İngilizce olduğu ortaya çıkmaktadır. İkinci sırada yer alan dil Almanca ve daha sonra da Fransızca gelmektedir. Dördüncü bir yabancı dil bilenlerin oranı oldukça düşüktür.

Üst düzey yöneticiler “İşletmenizde düzenli olarak hizmet içi eğitim programı uygulanıyor mu?” sorusuna, %63.6 (14 kişi) oranında “Evet”, %36.4’ü (8 kişi) oranında ise “Hayır” cevabını vermiştir. “Eğer bu tür bir program işletmenizde uygulanıyorsa “iletişim” konusuna ne ölçüde yer veriyorsunuz?” sorusuna ise %21.4’ü (3 kişi) çok yer verdiğini, %42.9’u (6 kişi) oldukça yer verdiğini, %21.4’ü (3 kişi) az yer verdiğini, %14.3’ü (2 kişi) ise hiç yer vermediğini belirtmiştir.

Orta düzey yöneticiler ise, “İşletmenizde düzenli olarak hizmet içi eğitim programı uygulanıyor mu?” sorusuna, %87.5’i (77 kişi) “Evet”, %12.5’i (11 kişi) “Hayır” cevabını vermiştir. “Evet” cevabı verenlere “Eğer bu tür bir program işletmenizde uygulanıyorsa “iletişim” konusuna ne ölçüde yer veriyorsunuz?” sorusu yöneltildiğinde, %27.3’ü (21 kişi) çok yer verdiğini, %40.2’si (31 kişi) oldukça yer verdiğini, %14.3’ü (11 kişi) az yer verdiğini, %18.2’si (14 kişi) hiç yer vermediğini ileri sürmüştür.

3.2.2. Üst Düzey Yöneticilerin Kullandığı İletişim Stratejileri

Üst düzey yöneticilerin kullandığı iletişim stratejilerini belirlemek için oluşturulan ölçek sonuçlarına güvenilirlik analizi yapılmış, bu grup için $\alpha = .8179$ hesaplanmıştır. Bu güvenilirlik analizinin sonucundan ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

Üst düzey yöneticilerin çalışanlara uyguladığı iletişim stratejilerini belirlemek için kullanılan çeşitli ifadelerin frekans dağılımları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 23: Yakınlık Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler

Tepkiler	Her Zaman		Çoğunlukla		Bazen		Nadiren		Hiç		Toplam	
İfadeler	Frk	%	Frk	%	Frk	%	Frk	%	Frk(**)	%	%	n(*)
Yalnızca sohbet etmek için emrimde çalışanların yanına giderim.	1	4,5	3	13,6	7	31,8	9	40,9	2	9,1	100,0	22
Yeni işe alınan bir personelle diğerlerinden daha sık konuşurum.	-	-	7	31,8	4	18,2	6	27,3	5	22,7	100,0	22
Personeli bilgilendirmek amacıyla onları odama davet ederim.	6	27,3	8	36,4	4	18,2	2	9,1	2	9,1	100,0	22
İşletmede kişisel ya da idari önemli bir sorunla karşılaştığımda kendimi yalnız hissederim.	1	4,5	1	4,5	2	9,1	8	36,4	10	45,5	100,0	22
Herhangi bir sıkıntımda bulunduğunda bunu personelime paylaşabilirim.	7	31,8	2	9,1	4	18,2	3	13,6	6	27,3	100,0	22

(*) n: Toplam Kişi Sayısı

(**) Frk: Frekans (Tekrar Sayısı)

Üst düzey yöneticilerinin %40,9'u "yalnızca sohbet etmek için emrinde çalışanların yanına giderim" ifadesi için "nadiren" gittiğini belirtirken, %31,8'i "bazen" cevabını vermiştir. "Her zaman" gidenlerle "hiç gitmeyenlerin" oranı ise oldukça düşüktür.

“Yeni işe alınan bir personelle diğerlerinden daha sık konuşurum” ifadesi için %31.8’i “çoğunlukla” yanıtını verirken %27.3’ü “nadiren” yanıtını vermiştir. Yöneticilerden bu ifadeye “her zaman” cevabını veren olmamıştır. “Personeli bilgilendirmek amacıyla onları odama davet ederim” ifadesine yöneticilerin %36.4’ü “çoğunlukla”, %27.3’ü “her zaman”, %18.2’si “bazen” yanıtını vermiştir. “Hiç” davet etmeyenlerle, “nadiren” davet edenlerin sayısı çok azdır. “İşletmede kişisel ya da idari önemli bir sorunla karşılaştığımda kendimi yalnız hissedirim” ifadesindeki dağılımlarda ise, %45.5’i “hiç yalnız hissetmediğini”, %36.4’ü nadiren yalnız hissettiğini belirtirken, “çoğunlukla” ve “bazen” yanıtını verenlerin oranı %4.5’dur. “Herhangi bir sıkıntım olduğunda bunu personelime paylaşabilirim” ifadesine yöneticilerin %31.8’i “her zaman” yanıtını verirken, %27.3’ü “hiç”, %18.2’si “bazen” yanıtını vermiştir. “Her zaman” ve “hiç” ifadesinin yüzde dağılımlarının yakınlığı dikkat çekicidir.

Tüm bu açıklamaların ışığında Tablo 23’ün genel bir değerlendirmesini yaptığımızda, yöneticilerin personeli bilgilendirmek amacı ile odalarına davet ederek ve herhangi bir sıkıntıları olduğunda bunu personeliyle paylaşarak bir yakınlık kurma yoluna başvurdıklarını söyleyebiliriz.

Tablo 24: Fiziksel Çekicilik Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler

Tepkiler	Her Zaman		Çoğunlukla		Bazen		Nadiren		Hiç		Toplam	
	Frk	%	Frk	%	Frk	%	Frk	%	Frk	%	%	n
İş görüşmeleri sırasında genellikle personel karşısında ceketimi çıkartırım.	-	-	-	-	4	18,2	4	18,2	14	63,6	100,0	22
Verdiğim imajın işe yaramadığını sezdiğimde, işe yarayacağını düşündüğüm bir başka imajı yaratmaya çalışırım.	6	27,3	3	13,6	4	18,2	6	27,3	3	13,6	100,0	22
Moda olmayan giysileri giymekten kesinlikle kaçınırım.	6	27,3	7	31,8	7	31,8	2	9,1	-	-	100,0	22
Modadaki değişiklikleri takip edebilmek için genellikle başkalarının ne giydiğine bakarım.	2	9,1	2	9,1	9	40,9	2	9,1	7	31,8	100,0	22
Genellikle işyerimde başkalarının ne giydiğine dikkat ederim.	6	27,3	9	40,9	4	18,2	1	4,5	2	9,1	100,0	22
Girdiğim ortamlarda farklı bir atmosfer yarattığım konusunda sık sık geri bildirim alırım.	-	-	4	18,2	8	36,4	3	13,6	7	31,8	100,0	22
Çok kendine özgü bir insan olduğumu söylerler.	2	9,1	6	27,3	7	31,8	4	18,2	3	13,6	100,0	22

Tablo 24'te de görüldüğü gibi üst düzey yöneticilerin yarısından fazlası iş görüşmeleri sırasında genellikle personel karşısında ceketini çıkarmadığını belirtmiştir. Bazen ve nadiren çıkaranların oranları ise %36.4'dür. "Verdiğim imajın işe yaramadığını sezdiğimde, işe yarayacağını düşündüğüm bir başka imajı yaratmaya çalışırım" ifadesi için üst düzey yöneticilerin %27.3'ü "her zaman", %13.6'sı "çoğunlukla", %18.2'si "bazen", %27.3'ü "nadiren", %13.6'sı "hiç" yanıtını vermiştir. "Moda olmayan giysileri giymekten kesinlikle kaçınırım" ifadesine "çoğunlukla" ve "bazen" yanıtını verenlerin oranı eşittir (%31.8). %27.3'ü ise "her zaman" cevabını vermiştir. "Modadaki değişiklikleri takip edebilmek için genellikle başkalarının ne giydiğine bakarım" ifadesi için yöneticilerin %40.9'u "bazen" yanıtını verirken, %31.8'i "hiç" yanıtını vermiştir. "Genellikle iş yerimde başkalarının ne giydiğine dikkat ederim" ifadesine ise %40.9'u "çoğunlukla", %18.2'si "bazen", %27.3'ü ise "her zaman" cevabını vermiştir. "Girdiğim ortamlarda farklı bir atmosfer yarattığım konusunda sık sık geri bildirim alırım" ifadesi için %36.4'ü "bazen", %31.8'i "hiç", %18.2'si "çoğunlukla", %13.6'sı "nadiren" cevabını vermiştir. "Çok kendine özgü bir insan olduğumu söylerler" ifadesine verilen yanıtların dağılımına baktığımızda

%31.8 ile “bazen”, %9.1 ile “çoğunlukla”, %18.2 ile “nadiren”, %13.6 ile “hiç” yanıtını görmekteyiz.

Tablo 24’in genel bir değerlendirmesine baktığımızda yöneticilerin iş görüşmeleri sırasında genellikle personel karşısında ceketini çıkartmadığı, modadaki değişiklikleri takip edebilmek için başkalarının ne giydiğine baktıkları, genellikle işyerinde başkalarının ne giydiğine dikkat ettikleri, girdikleri ortamlarda bazen farklı bir atmosfer yarattıkları konusunda geri bildirim aldıkları ve bazen de çok kendine özgü bir insan oldukları konusunda duyum aldıklarını söyleyebiliriz. Bu sonuçlardan yöneticilerin fiziksel çekicilik stratejisini uygulayabildiğini söyleyebiliriz.

Tablo 25: Katılımcılık Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler

Tepkiler	Her Zaman		Çoğunlukla		Bazen		Nadiren		Hiç		Toplam	
	Frk	%	Frk	%	Frk	%	Frk	%	Frk	%	%	n
Benimle çalışan personele işin yapılışı ile ilgili görüşlerini tartışma olanağı sağlarım.	7	31,8	6	27,3	7	31,8	2	9,1	-	-	100,0	22
Personelimle işletmenin geleceğini ilgilendiren konuları tartışırız.	6	27,3	9	40,9	4	18,2	2	9,1	1	4,5	100,0	22
Öğle yemeğine personelimle birlikte çıkarım.	3	13,6	5	22,7	10	45,5	2	9,1	2	9,1	100,0	22
Herhangi bir değişiklik yapılacağı zaman bunu personelimle konuşup tartışırım.	5	22,7	10	45,5	4	18,2	2	9,1	1	4,5	100,0	22
İşlerin nasıl yapılacağı konusunda personelin de fikrini alırım.	5	22,7	8	36,4	5	22,7	4	18,2	-	-	100,0	22

Tablo 25’de açıkça görüldüğü gibi yöneticilerin %31.8’i kendilerine bağlı olarak çalışan personelle işin yapılışı ile ilgili görüşlerini tartışma olanağını “her zaman” sağladığını, %27.3’ü de “çoğunlukla” sağladığını belirtmiştir. “Personelimle işletmenin geleceğini ilgilendiren konuları tartışırız” ifadesine ise yöneticilerin %40.9’u “çoğunlukla” cevabını verirken, %27.3’ü “her zaman” cevabını vermiştir. Öğle yemeğine personeliyle birlikte “bazen” çıkan yöneticilerin oranı %45.5’dir. Her zaman çıkanların oranı %13.6, çoğunlukla çıkanların oranı %22.7’dir. Herhangi bir değişiklik yapılacağı zaman bunu personeliyle çoğunlukla konuşup tartışan yöneticilerin oranı %45.5’dir. İşlerin

nasıl yapılacağı konusunda personelin fikrini her zaman alanların oranı %22.7, çoğunlukla alanların oranı %36.4, bazen alanların oranı %22.7'dir.

Genel bir değerlendirme söz konusu olduğunda üst düzey yöneticilerin hem personele işin yapılışı ile ilgili görüşlerini tartışma olanağını sağladığı hem de işletmenin geleceğini ilgilendiren konuları konuşup tartıştığını söyleyebiliriz. Öğle yemeğine personeliyle ara sıra çıkan yöneticilerin oranı hemen hemen yarıya yakındır. Bununla birlikte yine yöneticilerin herhangi bir değişiklik yapılacağı zaman bunu personeliyle konuşup tartışanların oranı ile işlerin nasıl yapılacağı konusunda personeline fikrini alanların oranları yarıdan fazladır. Bu durumda üst düzey yöneticilerin katılımcılık stratejisini uyguladığını söylemek mümkündür.

Tablo 26: Kompliman ve Teşvik Stratejisi İle İlgili İfadelere Verilen Tepkiler

İfadeler	Tepkiler		Çoğunlukla		Bazen		Nadiren		Hiç		Toplam	
	Frk	%	Frk	%	Frk	%	Frk	%	Frk	%	%	n
Personelimle işlerinde başarılı olduklarında başarılarının değerlendirilerek ödüllendirileceklerini sık sık söylerim.	8	36,4	7	31,8	5	22,7	1	4,5	1	4,5	100,0	22
Verilen işi zamanında ve düzgün bir şekilde bitirdiklerinde astıma hemen takdirlerimi bildiririm.	10	45,5	10	45,5	2	9,0	-	-	-	-	100,0	22
İyi çalışan personeli maddi olarak ödüllendirmek için fırsatlar yaratırım.	5	22,7	11	50,0	6	27,3	-	-	-	-	100,0	22
Verilen bir işi gereği gibi yerine getiremediklerinde astılarımı kırmadan eleştiririm.	7	31,8	10	45,5	4	18,2	1	4,5	-	-	100,0	22
Personelimle yaptığı iş esnasında sık sık teşvik edici sözler söylerim.	11	50,0	8	36,4	2	9,1	1	4,5	-	-	100,0	22
Görevini gerektiği gibi yerine getirmeyen personeli yalnızca uyarır ve her zamankinden sert davranırım.	6	27,3	12	54,5	2	9,1	1	4,5	1	4,5	100,0	22
Personelimin üstün nitelikleri olduğunu çeşitli vesilelerle onların da duyacağı şekilde dile getiririm.	2	9,1	9	40,9	8	36,4	2	9,1	1	4,5	100,0	22
Emrimde çalışanlar dış görünüşleriyle ilgili bir değişiklik yaptıklarında beğenilerimi ifade ederim.	7	31,8	8	36,4	6	27,3	-	-	1	4,5	100,0	22
Personel ne kadar çok çalışırsa çalışsın bunun onların görevi olduğunu söylerim.	5	22,7	5	22,7	5	22,7	4	18,2	3	13,6	100,0	22

Üst düzey yöneticilerin personeline işlerinde başarılı olduklarında başarılarının değerlendirilerek ödüllendirileceklerini sık sık söyledikleri, verilen işi zamanında ve düzgün bir şekilde bitirdiklerinde hemen taktirlerini bildirdikleri, iyi çalışan personeli maddi olarak ödüllendirmek için fırsatlar yarattıkları, verilen işi gereği gibi yerine getiremediklerinde astlarını kırmadan eleştirdikleri, personeline yaptığı iş esnasında sık sık teşvik edici sözler söyledikleri Tablo 26'daki oranlardan açıkça görülmektedir. Üst düzey yöneticileri görevini gerektiği gibi yerine getirmeyen personeli yalnızken uyarıp, her zamankinden sert davrandığını da belirtmektedir. Personelinin üstün nitelikleri olduğunu çeşitli vesilelerle onlarında duyacağı şekilde dile getirenlerin %40.9'u çoğunlukla seçeneğini işaretlerken, %36.4'ü bazen yanıtını vermiştir. Emrinde çalışanların dış görünüşleriyle ilgili bir değişiklik yaptıklarında beğenilerini ifade edenlerin %31.8'i "her zaman", %36.4'ü çoğunlukla, %27.3'ü "bazen" seçeneğini işaretlemişlerdir. "Personel ne kadar çok çalışırsa çalışsın bunun onların görevi olduğunu söylerim" ifadesine %22.7'si "her zaman", %22.7'si "çoğunlukla", %22.7'si "bazen" yanıtını verirken, %18.2'si "nadiren" seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu açıklamaların da ışığında araştırma kapsamına alınan üst düzey yöneticilerin büyük bir bölümünün personeline kompliman ve teşvik stratejisi uyguladıklarını söylemek mümkündür.

Tablo 27: Yetki Devri Stratejisi ile İlgili Verilen Tepkiler

Tepkiler	Her Zaman		Çoğunlukla		Bazen		Nadiren		Hiç		Toplam	
İfadeler	Frk	%	Frk	%	Frk	%	Frk	%	Frk	%	%	n
Personelime sık sık sorumluluk yükleyerek, kendilerini kanıtlamalarına yardımcı olurum.	6	27,3	13	59,1	1	4,5	1	4,5	1	4,5	100,0	22
Astlarıma daha fazla sorumluluk yükleyerek, onların iş ortamına daha yakın olmalarını sağlarım.	4	18,2	14	63,6	3	13,6	-	-	1	4,5	100,0	22
Astlarıma sorumluluk yüklemekten kaçınırım.	-	-	-	-	2	9,1	5	22,7	15	68,2	100,0	22
Yapılacak işleri birimimdeki personele paylaşıyorum.	5	22,7	12	54,5	2	9,1	1	4,5	2	9,1	100,0	22
Yönetim ile ilgili işlerin çoğunu kendim yaparım.	5	22,7	10	45,5	5	22,7	1	4,5	1	4,5	100,0	22
Görev verdiğim personeli işini nasıl yapacağı konusunda özgür bırakırım.	2	9,1	6	27,3	5	22,7	7	31,8	2	9,1	100,0	22
Görev verdiğim personeli çok sıkı bir şekilde denetlerim.	6	27,3	10	45,5	2	9,1	4	18,2	-	-	100,0	22
Personelime herhangi bir iş verdiğim zaman o konuda yetkili olduğumu ona söylerim.	3	13,6	6	27,3	4	18,2	3	13,6	6	27,3	100,0	22

Tablo 27’de görüldüğü gibi üst düzey yöneticiler personeline sık sık sorumluluk yükleyerek kendilerini kanıtlamalarına yardımcı olmakta ve onlara daha fazla sorumluluk yükleyerek, onların iş ortamına daha yakın olmalarını sağlamaktadır. Üst düzey yöneticilerinin yine büyük çoğunluğu astlarına sorumluluk vermekte (%68.2) ve yapılacak işleri birimlerindeki personele paylaştırmaktadır. Yöneticiler bunun yanı sıra yönetim ile ilgili işlerin çoğunu kendisi yapmaktadır. Görev verdiği personelin işini nasıl yapacağı konusunda özgür bırakmaktan ziyade çok sıkı bir şekilde denetlemektedir. Personeline herhangi bir iş verdiği zaman o konuda kendisinin yetkili olduğunu söyleyen yöneticilerden “her zaman” seçeneği ile nadiren seçeneğini işaretleyenlerin oranı (%13.6) eşittir. Bu ifadeye “çoğunlukla” diyenlerin oranı (%27.3) daha fazladır.

Tablo 27’nin genel bir değerlendirmesini ele aldığımızda; üst düzey yöneticilerinin yetki devrini strateji olarak kullandıkları ancak yetkiyi devrederken yönetim ile ilgili işleri kendilerinin yaptığı ve yetkiyi verdiği kişiyi sıkı bir şekilde denetlediği söylenebilir.

Tablo 28: Bilgi Paylaşımı Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler

İfadeler	Her Zaman		Çoğunlukla		Bazen		Nadiren		Hiç		Toplam	
	Frk	%	Frk	%	Frk	%	Frk	%	Frk	%	%	n
Personelime işletmenin amaç, politika ve durumuna ilişkin bilgi veririm.	7	31,8	6	27,3	5	22,7	4	18,2	-	-	100,0	22
Terfi edecek olan bir personelle işletme ile ilgili gizli konuları konuşurum.	1	4,5	2	9,1	2	9,1	5	22,7	12	54,5	100,0	22
Personelimin arasında herhangi bir yanlış anlamaya meydan vermemek için hiç bir personele işletmeyle ilgili genel bilgiler dışında bir şey açıklamam.	9	40,9	7	31,8	2	9,1	1	4,5	3	13,6	100,0	22
İşletmeyle ilgili bazı bilgileri personelimden sakladığımı onlara hissettirmemeye çalışırım.	11	50,0	6	27,3	2	9,1	-	-	3	13,6	100,0	22

Personeline işletmenin amaç, politika ve durumuna ilişkin bilgi verenlerin oranı yüksek iken, terfi edecek olan bir personelle işletme ile ilgili gizli konuları konuşma oranı daha düşüktür. Ayrıca yöneticilerin personeli arasında herhangi bir yanlış anlamaya meydan vermemek için hiç bir personele işletmeyle ilgili genel bilgiler dışında bir şey açıklamadığı oranların yüksek oluşundan anlaşılmaktadır. Bununla birlikte işletmeyle ilgili bazı bilgileri personelinden sakladığını onlara hissettirmemeye çalışan yöneticilerin oranı %50 iken, çoğunlukla bunu uygulayanların oranı da %27,3'dür. Bu sonuçlardan üst düzey yöneticilerin bilgi paylaşımı stratejisi uygularken; işletmenin amaç, politika ve durumuna ilişkin bilgileri daha kolay verdiğini gizli bilgileri ise açıklamadığını da belirtebiliriz.

Tablo 29: Rollerde Cinsiyet Farklılığı Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler

İfadeler	Her Zaman		Çoğunlukla		Bazen		Nadiren		Hiç		Toplam	
	Frk	%	Frk	%	Frk	%	Frk	%	Frk	%	%	n
Personelimden aynı anda bir erkek ya da bir kadın terfi etmesi gerekirse "erkeğin" terfi etmesini tercih ederim.	1	4,5	2	9,1	1	4,5	3	13,6	15	68,2	100,0	22
Personelimden aynı anda bir erkek ya da bir kadın terfi etmesi gerekirse "kadının" terfi etmesini tercih ederim.	-	-	-	-	4	18,2	4	18,2	14	63,6	100,0	22
Yönetici konumunda olan bir erkeğin işletme ile ilgili önemli bir karar aşamasında daha kesin, kararlı, sağlam ve iradeli olabileceğini düşünürüm.	2	9,1	1	4,5	8	36,4	2	9,1	9	40,9	100,0	22
Yönetici konumunda olan bir kadının işletme ile ilgili önemli bir karar aşamasında daha kesin, kararlı, sağlam ve iradeli olabileceğini düşünürüm.	-	-	2	9,1	7	31,8	5	22,7	8	36,4	100,0	22
Bir işi iyi yapan personelin kadın ya da erkek oluşuna göre farklı övgülerde bulunurum.	1	4,5	5	22,7	3	13,6	2	9,1	11	50,0	100,0	22
Bir işi iyi verirken personelin kadın ya da erkek oluşuna göre farklı tarzda konuşurum.	1	4,5	5	22,7	1	4,5	4	18,2	11	50,0	100,0	22
Bir işi iyi verirken personelin kadın ya da erkek olması beni hiç ilgilendirmez.	8	36,4	2	9,1	5	22,7	-	-	7	31,8	100,0	22

Tablo 29'da açıkça görüldüğü gibi üst düzey yöneticilerin personelinden aynı anda bir erkek ya da bir kadının terfi etmesi gerektiğinde hemen hemen bir ayrımın söz konusu olmadığını söyleyebiliriz. Çünkü, bu konuda ayrım yapmayanların oranı %68.2 ile %63.6'dır.

Yönetici konumunda olan bir erkeğin işletme ile ilgili önemli bir karar aşamasında daha kesin, kararlı, sağlam ve iradeli olabileceğini düşünmeyenlerin oranı %40.9, bazen bu tür bir olayı düşünenlerin oranı ise %36.4'dür. Yönetici konumunda olan bir kadının işletme ile ilgili önemli bir karar aşamasında daha ısrarcı ve duygusal olabileceğini "bazen" düşünenlerin oranı %31.8, nadiren düşünenlerin oranı %22.7, düşünmeyenlerin oranı ise %36.4'dür. Bir işi iyi yapan personelin kadın ya da erkek oluşuna göre çoğunlukla farklı övgülerde bulunanların oranı %22.7, bazen bulunanların oranı %13.6, ayrım yapmayanların oranı ise %50'dir. Bir işi verirken personelin

kadın ya da erkek oluşuna göre çoğunlukla farklı tarzda konuşanların oranı %22.7, ayırım yapmayanların oranı %50'dir. Yine bir işi verirken personelin kadın ya da erkek olması beni hiç ilgilendirmez diyenlerin oranı %36.4 iken, bazen ilgilendirmez düşüncesine katılanların oranı %22.7, ilgilendirdiğini savunanların oranı ise %31.8'dir.

Genel bir değerlendirme yapmamız gerekirse, üst düzey yöneticilerinin terfi konusunda kadın ya da erkeği tercih etme oranlarının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Erkeğin yönetim konusunda daha kesin, kararlı, sağlam ve iradeli olabileceğini düşünenler olduğu kadar; kadının yönetici konumunda iken daha ısrarcı ve duygusal olabileceğini düşünen yöneticilerin oranı düşüktür. Bir işi yapan personelin kadın ya da erkek oluşuna göre farklı övgülerde bulunma konusunda ve yine bir işi verirken personelin kadın ya da erkek oluşuna göre farklı tarzda konuşan yöneticiler yarıya yakın bir bölümünü oluşturmaktadır. Bununla birlikte üst düzey yöneticilerin bir işi verirken personelin kadın ya da erkek olması kendilerini hiç ilgilendirmeyenlerin oranı da yarıya yakındır.

3.2.3. Orta Düzey Yöneticilerin Kullandığı İletişim Stratejileri

Orta düzey yöneticilerin de kullandığı iletişim stratejilerini belirlemek için oluşturulan ölçek sonuçlarına güvenilirlik analizi yapılmış, bu grup için $\alpha = .8004$ hesaplanmıştır. Bu durum ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Orta düzey yöneticilerinin çalışanlarına uyguladığı iletişim stratejilerini belirlemek için kullanılan çeşitli ifadelerin frekans dağılımları ise aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 30: Yakınlık Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler

Tepkiler	Her zaman		Çoğunlukla		Bazen		Nadiren		Hiç		Toplam	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	%	n
Yalnızca sohbet etmek için emrinde çalışanların yanına giderim.	8	9,1	8	9,1	32	36,4	26	29,5	14	15,9	100,0	88
Yeni işe alınan bir personelle diğerlerinden daha sık konuşurum.	18	20,5	36	40,9	18	20,5	9	10,2	7	8,0	100,0	88
Personeli bilgilendirmek amacıyla onları odama davet ederim.	26	29,5	27	30,7	28	31,8	5	5,7	2	2,3	100,0	88
İşletmede kişisel ya da idari önemli bir sorunla karşılaştığımda kendimi yalnız hissederim.	4	4,5	3	3,4	21	23,9	23	26,1	37	42,0	100,0	88
Herhangi bir sıkıntı olduğunda bunu personelime paylaşabilirim.	13	14,8	15	17,0	21	23,9	25	28,4	14	15,9	100,0	88

Yalnızca sohbet etmek için emrinde çalışanların yanına “bazen” giden orta kademe yöneticilerin oranı %36.4 iken “nadiren” gidenlerin oranı %29.5’dir. Hiç gitmeyenlerin oranı ise %15.9’dur. Yeni işe alınan bir personelle diğerlerinden daha sık konuşurum ifadesinde; “her zaman” konuşanlarla “bazen” konuşanların oranı eşit (%20.5) iken, “çoğunlukla” konuşanların oranı %40.9’dur. Personeli bilgilendirmek amacıyla onları odasına “her zaman” davet edenlerin oranı %29.5, “çoğunlukla” davet edenlerin oranı %30.7, “bazen” davet edenlerin oranı ise %31.8’dir. İşletmede kişisel ya da idari önemli bir sorunla karşılaştığında kendini “bazen” yalnız hissedenlerin oranı %23.9, “nadiren” yalnız hissedenlerin oranı %26.1, yalnız hissetmeyenlerin oranı %42.0’dır. Herhangi bir sıkıntısı olduğunda bunu personeliyle “her zaman” paylaşanların oranı %14.8 “çoğunlukla” paylaşanların oranı %17.0, “bazen” paylaşanların oranı %23.9, “nadiren” paylaşanların oranı %28.4, paylaşmayanların oranı %15.9’dur.

Tablo 30’un genel bir değerlendirmesini yaptığımızda orta kademe yöneticilerinin yeni işe alınan bir personelle diğerlerinden daha sık konuşarak ve personeli bilgilendirmek amacıyla onları odalarına davet ederek yakınlık stratejisi kurmak istediğini söyleyebiliriz. İşletmede kişisel ya da idari bir

sorunla karşılaştığında kendini hiç yalnız hissetmeyen yöneticiler yarıya yakın bir bölümü oluşturmaktadır.

Tablo 31: Fiziksel Çekicilik Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler

Tepkiler	Her zaman		Çoğunlukla		Bazen		Nadiren		Hiç		Toplam	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	%	n
İş görüşmeleri sırasında genellikle personel karşısında ceketimi çıkartırım.	1	1,1	1	1,1	23	26,1	13	14,8	50	56,8	100,0	88
Verdiğim imajın işe yaramadığını sezdiğimde işe yarayacağını düşündüğüm bir başka imajı yaratmaya çalışırım.	14	15,9	18	20,5	23	26,1	7	8,0	26	29,5	100,0	88
Moda olmayan giysileri giymekten kesinlikle kaçınırım.	19	21,6	14	15,9	14	15,9	15	17,0	26	29,5	100,0	88
Modadaki değişiklikleri takip edebilmek için genellikle başkalarının ne giydiğine bakarım.	4	4,5	9	10,2	18	20,5	15	17,0	42	47,7	100,0	88
Genellikle iş yerimde başkalarının ne giydiğine dikkat ederim.	16	18,2	17	19,3	21	23,9	19	21,6	15	17,0	100,0	88
Girdiğim ortamlarda farklı bir atmosfer yarattığım konusunda sık sık geri bildirim alırım.	5	5,7	10	11,4	24	27,3	16	18,2	33	37,5	100,0	88
Çok kendine özgü bir insan olduğumu söylerler.	11	12,5	27	30,7	29	33,0	14	15,9	7	8,0	100,0	88

İş görüşmeleri sırasında genellikle personel karşısında ceketini çıkarmayanların oranı yarıdan fazladır (%56.8). Buna karşılık bazen çıkaranların oranı %26.1 iken, nadiren çıkaranların oranı %14.8'dir. "Verdiğim imajın işe yaramadığını sezdiğimde, işe yarayacağını düşündüğüm bir başka imaj yaratmaya çalışırım" ifadesine orta düzey yöneticilerin %15.9'u "her zaman" seçeneğini işaretlerken, %20.5'i "çoğunlukla", %26.1'i "bazen", %29.5'i "hiç" seçeneğini işaretlemişlerdir. "Moda olmayan giysileri giymekten kesinlikle kaçınırım" ifadesine orta düzey yöneticilerin dağılımları hemen hemen eşit görünmektedir. Modadaki değişiklikleri takip edebilmek için genellikle başkalarının ne giydiğine "dikkat etmeyen" yöneticilerin oranı %47.7, "bazen" dikkat edenlerin oranı %20.5'dir. "Genellikle iş yerinde başkalarının ne giydiğine dikkat ederim" ifadesine verilen tepkiler hemen hemen eşit dağılmaktadır. Girdiğim ortamlarda farklı bir atmosfer yarattığım konusunda sık

sık geri bildirim alırım ifadesine yöneticilerin %11.4'ü çoğunlukla, %27.3'ü "bazen", %18.2'si "nadiren" seçeneğini işaretlemişlerdir. Hiç geri bildirim almayanların oranı %37.5'dir. "Çok kendine özgü bir insan olduğumu söylerler" ifadesine ise orta düzey yöneticilerin %30.7'si "çoğunlukla" ifadesini kullanırken, %33.0'ü "bazen" seçeneğini işaretlemişlerdir.

Tüm bu sonuçlardan, orta düzey yöneticilerin yarısının personeli karşısında ceketini çıkarmadığını, modadaki değişiklikleri takip edebilmek için başkalarının ne giydiğine dikkat etmediğini, yine %40'a yakın bir bölümünün girdiği ortamlarda farklı bir atmosfer yarattığı konusunda hiç geri bildirim almadığını söylemek mümkündür. Bununla birlikte bu yöneticilerin fiziksel çekicilik stratejisine pek önem vermediği de söylenebilir.

Tablo 32: Katılımcılık Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler

Tepkiler	Her zaman		Çoğunlukla		Bazen		Nadiren		Hiç		Toplam	
İfadeler	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	%	n
Benimle çalışan personele işin yapılışı ile ilgili görüşlerini tartışma olanağı sağlarım.	37	42,0	35	39,8	13	14,8	2	2,3	1	1,1	100,0	88
Personelimle işletmenin geleceğini ilgilendiren konuları tartışırız.	35	39,8	31	35,2	14	15,9	7	8,0	1	1,1	100,0	88
Öğle yemeğine personelimle birlikte çıkarım.	10	11,4	14	15,9	34	38,6	16	18,2	14	15,9	100,0	88
Herhangi bir değişiklik yapılacağı zaman bunu personelimle konuşup tartışırım.	21	23,9	27	30,7	22	25,0	13	14,8	5	5,7	100,0	88
İşlerin nasıl yapılacağı konusunda personelin de fikrini alırım.	13	14,8	28	31,8	28	31,8	11	12,5	8	9,1	100,0	88

Tablo 32'de de görüldüğü gibi orta düzey yöneticilerinin yarıya yakın bir bölümü (%42) kendileriyle çalışan personele işin yapılışı ile ilgili görüşlerini her zaman tartışma olanağını sağladığı, %40'a yakın bir bölümünün ise çoğunlukla tartışma olanağını sağladığını söylemek mümkündür. Personeliyle işletmenin geleceğini ilgilendiren konuları tartışanların oranı %40'a yakınken, çoğunlukla tartışanların oranı %35.2'dir. Öğle yemeğine personeliyle bazen birlikte çıkanların oranı %38.6'dır. Herhangi bir değişiklik yapılacağı zaman bunu

personelimle konuşup tartışırım ifadesine orta düzey yöneticilerin %30.7'si "çoğunlukla" seçeneğini işaretlerken, %25'i "bazen" seçeneğini tercih etmiştir. İşlerin nasıl yapılacağı konusunda "çoğunlukla" personelin fikrini alanlarla, "bazen" alanların oranı eşittir (%31.8). Genel bir değerlendirme yapmamız gerekirse, orta düzey yöneticilerin kendileri ile çalışan personele işin yapılışı ile ilgili görüşlerini tartışma olanağı sağlayarak ve personeliyle işletmenin geleceğini ilgilendiren konuları tartışarak, katılımcılık stratejisini uygulamaya çalıştığını söyleyebiliriz.

Tablo 33: Kompliman ve Teşvik Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler

Tepkiler	Her zaman		Çoğunlukla		Bazen		Nadiren		Hiç		Toplam	
İfadeler	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	%	n
Personelime işlerinde başarılı olduklarında başarılarının değerlendirilerek ödüllendirileceklerini sık sık söylerim.	20	22,7	32	36,4	16	18,2	15	17,0	5	5,7	100,0	88
Verilen işi zamanında ve düzgün bir şekilde bitirdiklerinde astlarıma hemen takritlerini bildiririm.	38	43,2	27	30,7	16	18,2	5	5,7	2	2,3	100,0	88
İyi çalışan personeli maddi olarak ödüllendirmek için fırsatlar yaratırım.	16	18,2	22	25,0	30	34,1	14	15,9	6	6,8	100,0	88
Verilen bir işi gereği gibi yerine getiremediklerinde astlarıma kırmadan eleştiririm.	26	29,5	34	38,6	18	20,5	9	10,2	1	1,1	100,0	88
Personelime yaptığı iş esnasında sık sık teşvik edici sözler söylerim.	41	46,6	31	35,2	12	13,6	3	3,4	1	1,1	100,0	88
Görevini gerektiği gibi yerine getirmeyen personel yalnızken uyarır ve her zamankinden sert davranırım.	32	36,4	26	29,5	17	19,3	11	12,5	2	2,3	100,0	88
Personelimin üstün nitelikleri olduğunu çeşitli vesilelerle onların da duyacağı şekilde dile getiririm.	27	30,7	30	34,1	17	19,3	12	13,6	2	2,3	100,0	88
Emrimde çalışanlar dış görünüşleriyle ilgili bir değişiklik yaptıklarında beğenilerimi ifade ederim.	37	42,0	26	29,5	17	19,3	5	5,7	3	3,4	100,0	88
Personel ne kadar çok çalışırsa çalışsın bunun onların görevi olduğunu söylerim.	24	27,3	18	20,5	19	21,6	14	15,9	13	14,8	100,0	88

“Personelime işlerinde olduklarında başarılarının değerlendirilerek ödüllendirileceklerini sık sık söylerim” ifadesine “her zaman” yanıtını veren orta düzey yöneticilerinin oranı %22.7 iken, “çoğunlukla” yanıtını verenlerin oranı %36.4’dür. “Verilen işi zamanında ve düzgün bir şekilde bitirdiklerinde astlarıma hemen takdirlerimi bildiririm” ifadesinde “her zaman” seçeneğini işaretleyenlerin oranı %43.2 iken, “çoğunlukla” seçeneğini işaretleyenlerin oranı %30.7’dir. İyi çalışan personeli maddi olarak ödüllendirmek için “çoğunlukla” fırsatlar yaratanların oranı %25, “bazen” fırsatlar yaratanların oranı %34.1’dir. Verilen bir işi gereği gibi yerine getiremediklerinde astlarını “her zaman kırmadan” eleştirenlerin oranı %29.5 iken, “çoğunlukla” kırmadan eleştirenlerin oranı %38.6’dır. Personeline yaptığı iş esnasında sık sık teşvik edici sözler söyleyenlerin oranı %50’ye yakinken, “çoğunlukla” bu işi yapanların oranı %35.2’dir. Görevini gerektiği gibi yerine getirmeyen personeli, personel yalnızken uyarıp, her zamankinden sert davrananların oranı %36.4 iken bu işi çoğunlukla yapanların oranı %29.5’dir. “Personelinin üstün nitelikleri olduğunu çeşitli vesilelerle onların da duyacağı şekilde dile getirenlerin oranı %30.7 iken, “çoğunlukla” seçeneğini işaretleyenlerin oranı %34.1’dir. “Emrimde çalışanlar dış görünüşleriyle ilgili bir değişiklik yaptıklarında beğenilerimi ifade ederim” cümlesine %42.0’ı “her zaman”, %29.5’u “çoğunlukla” cevabını vermiştir. Personel ne kadar çalışırsa çalışsın bunun onların görevi olduğunu söylerim ifadesine “her zaman” seçeneğini işaretleyenlerin oranı %27.3’iken “çoğunlukla” seçeneğini işaretleyenlerin oranı %20.5’dir. Bu ifadedeki seçeneklerin dağılımının birbirine yakın olduğunu söyleyebiliriz.

Bu açıklamaların da ışığında orta düzey yöneticilerin kompliman ve teşvik stratejisini daha çok, verilen işi zamanında ve düzgün bir şekilde bitirenleri taktir ederek, personeline yaptığı iş esnasında sık sık teşvik edici sözler söyleyerek, personelin üstün nitelikleri olduğunu onların duymasını sağlayarak, dış görünüşleriyle ilgili bir değişiklik yaptıklarında beğenilerini ifade ederek kullanmaya çalıştıklarını söyleyebiliriz.

Tablo 34: Yetki Devri Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler

Tepkiler	Her zaman		Çoğunlukla		Bazen		Nadiren		Hiç		Toplam	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	%	n
Personelime sık sık sorumluluk yükleyerek, kendilerini kanıtlamalarına yardımcı olurum.	31	35,2	36	40,9	14	15,9	6	6,8	1	1,1	100,0	88
Astlarıma daha fazla sorumluluk yükleyerek, onların iş ortamına daha yakın olmalarını sağlarım.	33	37,5	32	36,4	13	14,8	3	3,4	7	8,0	100,0	88
Astlarıma sorumluluk yüklemekten kaçınırım.	6	6,8	4	4,5	12	13,6	19	21,6	47	53,4	100,0	88
Yapılacak işleri birimimdeki personele paylaştırırım.	49	55,7	26	29,5	6	6,8	5	5,7	2	2,3	100,0	88
Yönetim ile ilgili işlerin çoğunu kendim yaparım.	7	8,0	11	12,5	32	36,4	29	33,0	9	10,2	100,0	88
Görev verdiğim personeli işi nasıl yapacağı konusunda özgür bırakırım.	12	13,6	16	18,2	25	28,4	20	22,7	15	17,0	100,0	88
Görev verdiğim personeli çok sıkı bir şekilde denetlerim.	32	36,4	37	42,0	12	13,6	7	8,0	-	-	100,0	88
Personelime herhangi bir iş verdiğim zaman o konuda yetkili olduğumu ona söylerim.	34	38,6	14	15,9	13	14,8	9	10,2	18	20,5	100,0	88

Orta düzey yöneticilerde personeline sık sık sorumluluk yükleyerek, kendilerini kanıtlamalarına “her zaman” yardımcı olanların oranı %35.2 iken, çoğunlukla yardımcı olanların oranı %40.9’dur. Astlarına daha fazla sorumluluk yükleyerek onların iş ortamına “her zaman” yakın olmalarını sağlayanların oranı %37.5, “çoğunlukla” yakın olmalarını sağlayanların oranı %36.4’dür. Astlarına sorumluluk yüklemekten kaçınmayanların oranı %53.4 iken, yapılacak işleri birimlerindeki personele paylaştıranların oranı %55.7’dir. Yönetim ile ilgili işlerin çoğunu kendi yapan yöneticilerin oranı oldukça düşüktür (%8.0). “Görev verdiğim personele işini nasıl yapacağı konusunda özgür bırakırım” ifadesinin seçenekleri hemen hemen eşit dağılım göstermiştir. Görev verdikleri personeli çok sıkı bir şekilde “her zaman” denetleyenlerin oranı %36.4 iken “çoğunlukla” denetleyenlerin oranı %42.0’dır. Personelime herhangi bir iş verdiğim zaman o konuda yetkili olduğumu ona söylerim” ifadesine “her zaman” seçeneğini işaretleyenlerin oranı %38.6, “çoğunlukla” seçeneğini işaretleyenlerin oranı %15.9’dur.

Tüm bu sonuçlardan orta düzey yöneticilerin yetki devri stratejisini uyguladığını, ancak yetki verirken personeli sıkı bir şekilde denetlediğini ve kendisinin de yetkili olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 35: Bilgi Paylaşımı Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler

Tepkiler	Her zaman		Çoğunlukla		Bazen		Nadiren		Hiç		Toplam	
İfadeler	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	%	n
Personelime işletmenin amaç, politika ve durumuna ilişkin bilgi veririm.	40	45,5	19	21,6	16	18,2	6	6,8	7	8,0	100,0	88
Terfi edecek olan bir personelle işletme ile ilgili gizli konuları konuşurum.	12	13,6	4	4,5	11	12,5	12	13,6	49	55,7	100,0	88
Personelinin arasında herhangi bir yanlış anlamaya meydan vermemek için hiç bir personele işletmeyle ilgili genel bilgiler dışında bir şey açıklamam.	31	35,2	16	18,2	8	9,1	9	10,2	24	27,3	100,0	88
İşletmeyle ilgili bazı bilgileri personelinden sakladığımı onlara hissettirmemeye çalışırım.	35	39,8	19	21,6	17	19,3	6	6,8	11	12,5	100,0	88

Personeline işletmenin amaç, politika ve durumuna ilişkin “her zaman” bilgi verenlerin oranı %45.5, çoğunlukla bilgi verenlerin oranı %21.6’dır. Terfi edecek olan bir personelle işletme ile ilgili gizli konuları konuşmayanların oranı %55.7 iken, konuşanların oranı %13.6’dır. Personeli arasında herhangi bir yanlış anlamaya meydan vermemek için hiç bir personele işletmeyle ilgili genel bilgiler dışında bir şey açıklamayanların oranı %35.2 iken açıklamayanların oranı %27.3’dür. İşletmeyle ilgili bazı bilgileri personelinden sakladığını onlara hissettirmemeye çalışan yöneticilerin oranı %39.8 iken, çoğunlukla hissettirmemeye çalışanların oranı %21.6’dır.

Tablo 35’in genel bir değerlendirmesini yaptığımızda orta düzey yöneticilerinin hemen hemen yarısının, personeline işletmenin amaç, politika ve durumuna ilişkin bilgi vererek bilgi paylaşımı stratejisini uyguladığını söylemek mümkündür. Bunun yanısıra personeli arasında herhangi bir yanlış anlamaya meydan vermemek için hiç bir personele işletmeyle ilgili genel bilgiler dışında

bir şey açıklamayanların oranı da %50'lerde seyretmektedir. İşletmeyle ilgili bazı bilgileri personelinden sakladığını onlara hissettirmemeye çalışarak bilgi paylaşımı stratejisini uygulayanların oranı da %40 civarındadır.

Tablo 36: Rollerde Cinsiyet Farklılığı Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler

Tepkiler	Her zaman		Çoğunlukla		Bazen		Nadiren		Hiç		Toplam	
İfadeler	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	%	n
Personelimden aynı anda bir erkek ya da bir kadının terfi etmesi gerekirse "erkeğin" terfi etmesini tercih ederim.	5	5,7	3	3,4	11	12,5	8	9,1	61	69,3	100,0	88
Personelimden aynı anda bir erkek ya da bir kadının terfi etmesi gerekiyorsa "kadının" terfi etmesini tercih ederim.	6	6,8	2	2,3	13	14,8	7	8,0	60	68,2	100,0	88
Yönetici konumunda olan bir erkeğin işletme ile ilgili önemli bir karar aşamasında daha kesin, kararlı, sağlam ve iradeli olabileceğini düşünürüm.	21	23,9	9	10,2	18	20,5	6	6,8	34	38,6	100,0	88
Yönetici konumunda olan bir kadının işletme ile ilgili önemli bir karar aşamasında daha ısrarcı ve duygusal olabileceğini düşünürüm.	8	9,1	11	12,5	22	25,0	13	14,8	34	38,6	100,0	88
Bir işi iyi yapan personelin kadın ya da erkek oluşuna göre farklı övgülerde bulunurum.	11	12,5	9	10,2	18	20,5	6	6,8	44	50,0	100,0	88
Bir işi verirken personelin kadın ya da erkek oluşuna göre farklı tarzda konuşurum.	16	18,2	11	12,5	21	23,9	5	5,7	35	39,8	100,0	88
Bir işi verirken personelin kadın ya da erkek olması beni hiç ilgilendirmez.	35	39,8	13	14,8	11	12,5	11	12,5	18	20,5	100,0	88

Tablo 36'da açıkça görüldüğü gibi orta düzey yöneticilerinin personelinden aynı anda bir kadının ya da erkeğin terfi etmesi gerektiğinde büyük çoğunluğunun (%68.2 - %69.3) ayırım yapmadığını söyleyebiliriz. Yönetici konumunda olan bir erkeğin işletme ile ilgili önemli bir karar aşamasında daha kesin, kararlı, sağlam ve iradeli olabileceğini her zaman düşünenlerin oranı %23.9 iken, düşünmeyenlerin oranı %38.6'dır. Yönetici konumunda olan bir kadının işletme ile ilgili önemli bir karar aşamasında daha ısrarcı ve duygusal olabileceğini düşünenlerin oranı %9.1 iken,

düşünmeyenlerin oranı %38.6'dır. Bir işi yapan personelin kadın ya da erkek oluşuna göre farklı övgülerde bulunanların oranı %12.5, bulunmayanların oranı ise %50'dir. Bir işi verirken personelin kadın ya da erkek oluşuna göre farklı tarzda konuşanların oranı %18.2 iken, konuşmayanların oranı %39.8'dir. Yine bir işi verirken personelin kadın ya da erkek olması beni hiç ilgilendirmez diyenlerin oranı %39.8 iken, ilgilendirir diyenlerin oranı %20.5'dir.

Genel bir değerlendirme yaptığımızda orta düzey yöneticilerin terfi konusunda kadın ya da erkeği tercih etme oranının oldukça düşük olduğunu görmekteyiz. Erkeğin yönetici konumunda kesin, kararlı, sağlam ve iradeli olabileceği düşüncesine katılmayanlarla, kadının yönetici konumunda daha ısrarcı ve duygusal olabileceği düşüncesine katılmayanların oranı eşittir (%38.6). Bir işi iyi yapan personelin kadın ya da erkek oluşuna göre farklı tarzda konuşmayanlar ile personelin kadın ya da erkek olması beni hiç ilgilendirmez diyenlerin oranı eşit çıkmıştır (%39.8).

3.2.4. Üst ve Orta Düzey Yöneticilere Yönelik Anketlerde İletişim Araçları ve Engelleri İle İlgili Soruların Tartımlı Toplam Yöntemi İle Değerlendirmesi

Üst düzey yöneticilerin önem sırasına göre en etkili yazılı iletişim araçları sıralamasında elde edilen frekans ve tartımlı değerleri Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37: Üst Düzey Yöneticilerine Göre En Etkili Yazılı İletişim Araçları

Dereceler→ Yazılı İletişim Araçları	1	2	3	Tartımlı Toplam (*) Puanı
Afiş ve İlanlar	9	5	2	39 (1)
Broşürler	4	5	2	24 (2)
El ve Cep Kitapları	1	4	3	14
Haber Bültenleri	2	1	4	12
Sirkülerler	3	3	4	19 (3)
Standart Formlar	1	1	2	7
İşletme Gazetesi	-	-	1	1
Resmi Yazılar	2	1	5	13
Özel Mektuplar	-	2	1	5
Diğer	-	-	-	

(*) Oranları elde edebilmek için puanlar önem derecelerine göre katsayıyla çarpılmıştır. Tartımlı toplam, 1.derecedeki sayılar 3 ile, 2.derecedekilerin 2 ile, 3.derecedekiler 1 ile çarpımlarının toplamından elde edilmiştir.

Tablo 37’de görüldüğü gibi üst düzey yöneticiler en etkili yazılı iletişim aracı olarak 39 tartımlı toplam puanı ile afiş ve ilanları göstermişlerdir. ikinci önemli araç olarak 24 tartımlı toplam puan ile broşürler ve üçüncü olarak da 19 puan ile sirkülerler kabul edilmiştir.

Orta düzey yöneticilerin önem sırasına göre en etkili yazılı iletişim araçları sıralamasından elde edilen frekans ve tartımlı değerleri ise Tablo 38’de görülmektedir.

Tablo 38: Orta Düzey Yöneticilerine Göre En Etkili Yazılı İletişim Araçları

Dereceler→ Yazılı İletişim Araçları	1	2	3	Tartımlı Toplam (*) Puanı
Afiş ve İlanlar	26	13	7	111(1)
Broşürler	13	21	11	92 (2)
El ve Cep Kitapları	-	14	12	40
Haber Bültenleri	8	2	10	38
Sirkülerler	10	9	14	62
Standart Formlar	10	15	4	64
İşletme Gazetesi	2	3	5	17
Resmi Yazılar	15	7	19	78(3)
Özel Mektuplar	-	3	4	10
Diğer	4	-	1	13

(*) Oranları elde edebilmek için puanlar önem derecelerine göre katsayıyla çarpılmıştır. Tartımlı toplam, 1.derecedeki sayılar 3 ile, 2.derecedekilerin 2 ile, 3.derecedekiler 1 ile çarpımlarının toplamından elde edilmiştir.

Tabloda'da görüldüğü gibi, orta düzey yöneticilerde de en etkili yazılı iletişim aracı olarak 111 tartımlı toplam puanı ile afiş ve ilanları göstermişlerdir. İkinci önemli araç olarak 92 puan ile broşürler ve üçüncü olarak da 78 puan ile resmi yazılar belirlenmiştir.

Üst düzey yöneticiler ve orta orta düzey yöneticilerce en etkili yazılı iletişim araçları arasında birinci sırayı afiş ve ilanlar, ikinci sırayı broşürler almıştır. Üçüncü sıradaki araçlarda ; üst düzey yöneticilerde sirküler önem taşırken, orta kademe yöneticilerde resmi yazılar önem taşımaktadır.

Üst düzey yöneticilerin önem sırasına göre en etkili sözlü iletişim araçları sıralamasından elde edilen frekans ve tartımlı değerleri aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 39: Üst Düzey Yöneticilerine Göre En Etkili Sözlü İletişim Araçları

Sözlü İletişim Araçları	Dereceler→	1	2	3	Tartımlı Toplam (*) Puanı
İlk Amirle Görüşme		14	-	2	44 (1)
İş Toplantısı		2	12	4	34 (2)
Arkadaşlar		1	1	1	6
Komite veya Komisyon Çalışmaları		-	7	4	18
Eğitim, Kurs ve Seminerler		5	2	11	30 (3)
Diğer		-	-	-	-

(*) Oranları elde edebilmek için puanlar önem derecelerine göre katsayıyla çarpılmıştır. Tartımlı toplam, 1.derecedeki sayılar 3 ile, 2.derecedekilerin 2 ile, 3.derecedekiler 1 ile çarpımlarının toplamından elde edilmiştir.

Tablo 39’da gördüğümüz gibi üst düzey yöneticiler en etkili sözlü iletişim aracı olarak 44 tartımlı toplam puanı ile ilk amirle görüşmeyi numaralandırmışlar, ikinci önemli araç olarak ; 34 puan ile iş toplantıları ve üçüncü olarak da 30 puan ile eğitim kurs ve seminerleri belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticilerin önem sırasına göre en etkili sözlü iletişim araçları sıralamasında elde edilen frekans ve tartımlı değerleri ise Tablo 40’da görülmektedir.

Tablo 40: Orta Düzey Yöneticilere Göre En Etkili Sözlü İletişim Araçları

Sözlü İletişim Araçları	Dereceler→	1	2	3	Tartımlı Toplam (*) Puanı
İlk Amirle Görüşme		55	13	5	196 (1)
İş Toplantısı		17	44	14	153 (2)
Arkadaşlar		2	7	27	47
Komite ve Komisyon Çalışmaları		5	11	10	47
Eğitim, Kurs ve Seminerler		9	13	32	85 (3)
Diğer		-	-	-	-

(*) Oranları elde edebilmek için puanlar önem derecelerine göre katsayıyla çarpılmıştır. Tartımlı toplam, 1.derecedeki sayılar 3 ile, 2.derecedekilerin 2 ile, 3.derecedekiler 1 ile çarpımlarının toplamından elde edilmiştir.

Orta düzey yöneticiler en etkili sözlü, iletişim aracı olarak 196 tartımlı toplam ile ilk amirle görüşmeyi belirlemişler, ikinci önemli araç olarak 153 puan ile iş toplantılarını ve üçüncü olarak da 85 puan ile eğitim, kurs ve seminerleri belirtmişlerdir. Bu durumda üst düzey ve orta düzey yöneticilerine göre en etkili sözlü iletişim araçlarına yaklaşımlarının aynı olduğunu görmekteyiz.

Üst düzey yöneticilerin önem sırasına göre en sık yararlandığı iletişim araçları sıralamasından elde edilen frekans ve tartımlı değerleri Tablo 41’da görülmektedir.

Tablo 41: Üst Düzey Yöneticiler Göre En Sık Yararlanılan İletişim Araçları

Dereceler→ İletişim Araçları	1.Derece	2.Derece	3.Derece	Tartımlı Toplam Puan(*)
Telefon	20	1	-	62 (1)
Televizyon	-	1	2	4
Slaytlar	-	-	-	-
Fotoğraflar	-	-	1	1
Telefax	1	16	1	36 (2)
Şemalar	-	1	1	3
Telsiz-Telefonlar	-	1	7	9 (3)
Teleks	-	-	3	3
Grafikler	1	-	5	8
Filmler	-	-	1	1
Resimler	-	2	1	5
Haritalar	-	-	-	-
Diğer	-	-	-	-

(*) Oranları elde edebilmek için puanlar önem derecelerine göre katsayıyla çarpılmıştır. Tartımlı toplam, 1.derecedeki sayılar 3 ile, 2.derecedekilerin 2 ile, 3.derecedekiler 1 ile çarpımlarının toplamından elde edilmiştir.

Üst düzey yöneticiler en sık yararlandıkları iletişim aracı olarak 62 tartımlı toplam puanı ile telefonu ilk sırada tutmuşlar, ikinci sık kullanılan araç olarak 36 puan ile telefaks, üçüncü olarak da 9 puan ile telsiz telefonları belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticilerin önem sırasına göre en sık yararlandığı iletişim araçları sıralamasından elde edilen frekans ve tartımlı değerleri ise aşağıdaki Tablo 42’de yer almaktadır.

Tablo 42: Orta Düzey Yöneticilere Göre En Sık Yararlanılan İletişim Araçları

Dereceler→ İletişim Araçları	1.Derece	2.Derece	3.Derece	Tartımlı Toplam (*) Puanı
Telefon	83	2	1	254 (1)
Televizyon	1	14	15	46 (3)
Slaytlar	-	4	7	15
Fotoğraflar	-	3	10	16
Telefon	1	41	12	97 (2)
Şemalar	-	5	6	16
Telsiz-Telefonlar	2	13	11	43
Teleks	1	2	5	12
Grafikler	-	-	4	4
Filmler	-	1	2	4
Resimler	-	-	3	3
Haritalar	-	-	-	-
Diğer	-	1	8	10

(*) Oranları elde edebilmek için puanlar önem derecelerine göre katsayıyla çarpılmıştır. Tartımlı toplam, 1.derecedeki sayılar 3 ile, 2.derecedekilerin 2 ile, 3.derecedekiler 1 ile çarpımlarının toplamından elde edilmiştir.

Orta düzey yöneticiler en sık yararlandıkları iletişim aracı olarak 254 tartımlı toplam puan ile telefona ilk sırada yer vermişler, ikinci sık kullanılanlar araç olarak 97 puan ile telefaks, üçüncü sırada da 460 puan ile televizyonu belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticilerde televizyon, hizmet içi eğitim yöntemlerinde kullanılan bir iletişim aracı olarak belirtilmiştir.

Tablo 42'in sonuçlarından da anlaşıldığı gibi üst düzey ve orta düzey yöneticileri en sık yararlandıkları iletişim aracı olarak birinci sırada telefon, ikinci sırada telefaksı belirlemişler, üçüncü sırada üst düzey yöneticileri telsiz-telefona yer verirken, orta düzey yöneticiler de televizyondan yararlandıklarını ileri sürmüşlerdir.

Üst düzey ve orta düzey yöneticilerin yönetimleri altında bulunan personel ile iletişimde hangi yolu ne sıklıkta kullandıklarına ilişkin değerler Tablo 43'de yer almaktadır.

Tablo 43: Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin Personel ile İletişimlerinde Kullanılan Yöntemler ve Kullanım Sıklığı

Kullanım Sıklığı	Üst Düzey Yöneticiler						Orta Düzey Yöneticiler					
	Sık sık		Zaman Zaman		Nadiren		Sık sık		Zaman Zaman		Nadiren	
Yöntemler	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	%	n
Yazılı Emirler	7	31,8	10	45,5	3	13,6	20	22,7	24	27,3	22	25,0
Yüzyüze	18	81,8	4	18,2	-	-	77	87,5	10	11,4	-	-
Başkalarının aracılığı ile	-	-	5	22,7	12	14,5	3	3,4	9	10,2	37	42,0
Telefon	12	54,5	2	9,1	5	22,7	29	33,0	27	30,7	10	11,4
Diğer	1	4,5	1	4,5	-	-	6	6,8	2	2,3	-	-

Üst düzey yöneticilerin %45.5'i yazılı emirleri "zaman zaman" kullanırken, orta düzey yöneticilerin %27.3'ü yazılı emirleri "zaman zaman" kullanmaktadır. Üst düzey yöneticilerin büyük çoğunluğu (%81.8) ile orta düzey yöneticilerin büyük çoğunluğu (%87.5) yüz yüze iletişim yöntemini sık sık kullanmaktadır. Başkalarının aracılığı ile iletişim kuran üst ve orta düzey yöneticilerin sayısı oldukça düşüktür. Telefon yöntemiyle sık sık iletişim kuran üst düzey yöneticilerin oranı %54.5 iken, orta düzey yöneticilerin oranı %33.0'dır. Üst düzey ve orta düzey yöneticilerin diğer yöntemler olarak belirttiği "büro memorandumlarını" kullanma oranı ise oldukça düşüktür. Genel bir değerlendirme söz konusu olduğunda üst ve orta düzey yöneticilerin her ikisi de sıklıkla "yüz yüze" iletişim yöntemini kullanmaktadır. Bu soruya yanıt veren orta ve üst düzey yöneticilerin bir bölümü seçenekleri işaretlemediği için toplam sayıyı elde etmek mümkün olmamıştır.

3.2.5. Üst ve Orta Düzey Yöneticilere Yönelik Anketlerde İletişim Konusunda Karşılaşılan Engeller ile İlgili Soruların Tartımlı Toplam Yöntemi ile Değerlendirilmesi

Üst düzey yöneticilerin iletişim konusunda en sık karşılaştığı engellerin sıralamasından elde edilen frekans ve tartımlı değerleri aşağıdaki Tablo 44'de yer almaktadır.

Tablo 44: Üst Düzey Yöneticilerin Karşılaştığı İletişim Engelleri

İletişim Engelleri	Dereceler→	1	2	3	4	5	6	Tartımlı Toplam Puanı(*)
Örgütsel aksaklıklar		3	11	6	2	-	-	103 (1)
Personelin eğitim düzeylerinin yetersiz oluşu		2	8	8	-	4	-	92 (2)
Personelin mesleki açıdan yeterli bilgiye sahip olmaması		1	2	4	-	15	-	62 (3)
Fiziksel ortamdan kaynaklanan engeller		-	-	1	-	-	-	4 (4)
Sosyal ve kültürel farklılık		-	-	-	1	-	-	3 (5)
Diğer Engeller		-	-	-	-	-	1	1 (6)

(*) Oranları elde edebilmek için puanlar önem derecelerine göre katsayıyla çarpılmıştır. Tartımlı toplam, 1.derecedeki sayılar 6 ile, 2.derecedekilerin 5 ile, 3.derecedekiler 4 ile,....., 6.derecedekilerin 1 ile çarpımlarının toplamından elde edilmiştir.

Tablo 44'de görüldüğü gibi, üst düzey yöneticilerin personeliyle ilişkilerinde iletişim konusunda en sık karşılaştıkları 1.derecede önemli engel örgütsel aksaklıklardır. Bunları basamak sayısının fazla oluşu, uzun zaman alması, işletme içindeki iletişim araçlarının yetersizliği, eleman sayısının çokluğu gibi sıralamak mümkündür. İkinci derecede önemli engel personelin eğitim düzeylerinin yetersiz oluşu, üçüncü derecede önemli olan engel ise personelin mesleki açıdan yeterli bilgiye sahip olmamasından kaynaklanmaktadır. Fiziksel ortamdan kaynaklanan engeller dördüncü derecede önem taşırken, sosyal ve kültürel farklılıklar beşinci derecede önem taşımaktadır. Diğer engeller olarak belirtilen personelin kişilik yapısından doğan engeller ise son sırada yer almıştır.

Orta düzey yöneticilerin iletişim konusunda en sık karşılaştığı engellerin sıralamasından elde edilen frekans ve tartımlı değerleri de aşağıdaki Tablo 45'de yer almaktadır.

Tablo 45: Orta Düzey Yöneticilerin Karşılaştığı İletişim Engelleri

İletişim Engelleri	Dereceler→	1	2	3	4	5	6	Tartımlı Toplam (*)
Örgütsel aksaklıklar		12	2	8	2	5	-	130 (4)
Personelin eğitim düzeylerinin yetersiz oluşu		38	23	11	1	-	-	390 (2)
Personelin mesleki açıdan yeterli bilgiye sahip olmaması		31	37	6	3	-	-	404 (1)
Fiziksel ortamdan kaynaklanan engeller		4	8	8	2	2	-	106 (5)
Sosyal ve kültürel farklılık		3	15	41	3	4	-	274 (3)
Diğer Engeller		-	-	4	-	-	-	16(6)

(*) Oranları elde edebilmek için puanlar önem derecelerine göre katsayıyla çarpılmıştır. Tartımlı toplam, 1.derecedeki sayılar 6 ile, 2.derecedekilerin 5 ile, 3.derecedekiler 4 ile,....., 6.derecedekilerin 1 ile çarpımlarının toplamından elde edilmiştir.

Tablo 45’de açıkça görüldüğü gibi, orta düzey yöneticilerin personeliyle ilişkilerinde iletişim konusunda en sık karşılaştıkları 1.derecede önemli engel personelin mesleki açıdan yeterli bilgiye sahip olmamasıdır. İkinci derecede önemli engel personelin eğitim düzeyinin yetersiz oluşu, üçüncü derecede önemli olan engel sosyal ve kültürel farklılık, dördüncü derecede önemli engel örgütsel aksaklıklar, beşinci derecede önemli olan engel fiziksel ortamdan kaynaklanan engellerdir. Son engel olarak belirtilen diğer engellerde de yine personelin kişilik yapısından kaynaklanan engeller olarak belirtilmiştir.

Üst düzey yöneticilerle orta düzey yöneticiler arasında bir karşılaştırma yapmamız gerekirse farklı engellerin farklı derecelere sahip olduğunu görmekteyiz. Üst düzey yöneticiler birinci derecede örgütsel aksaklıkları belirtirken, orta düzey yöneticilerde personelin mesleki açıdan yeterli bilgiye sahip olmamasını birinci derecede önemli engel olarak göstermişlerdir. Her iki yönetici grubu ikinci derecede personelin eğitim düzeylerinin yetersiz oluşunu belirtmişlerdir. Üçüncü sırada üst düzey yöneticiler personelin mesleki açıdan yeterli bilgiye sahip olmamasını, orta düzey yöneticiler ise sosyal ve kültürel farklılıkları sıralamışlardır. Dördüncü sırada üst düzey yöneticiler fiziksel ortadan kaynaklanan engelleri, orta düzey yöneticiler örgütsel aksaklıkları işaretlemişlerdir. Beşinci sırada üst düzey yönetici grubu sosyal ve kültürel farklılığı orta düzey yönetici grubu fiziksel ortamdan kaynaklanan engelleri

belirtmişlerdir. Altıncı derecede önemli olan engel ise her iki yönetici grubunda personelin kişiliğinden kaynaklanan engeller olarak belirlenmiştir.

“Bir konuyu görüşmek için personel yanınıza geldiğinde oturmaları için yer gösterir ve konuşabilmesi için rahat bir ortam sağlar mısınız?” sorusuna üst düzey yöneticilerin büyük çoğunluğu (%72.7) “evet”, %27.3’ü ise “arasıra” cevabını vermiştir. Orta düzey yöneticilerin ise yine büyük çoğunluğu (%90.9) “evet”, az bir bölümü (%9.1) “bazen” cevabını vermiştir. Bu durumda hem üst düzey hem de orta düzey yöneticilerin personeli yanlarına geldiğinde kendilerini rahat hissetmelerini sağladığını söylemek mümkündür.

“Sizce işletmenizde sohbet, dedikodu ve söylenti türündeki haberlerin yoğunluğu nedir?” sorusuna üst düzey yöneticilerinin %40.9’u “az”, %40.9’u “orta”, %18.2’si “çok” yoğun olduğunu belirtmiştir. Orta düzey yöneticilerin ise %28.4’ü “az”, %42’si “orta”, %29.5’u ise “çok” yoğun olduğunu belirtmiştir. Bu durumda anket kapsamına alınan işletmelerde az da olsa sohbet, dedikodu ve söylenti türündeki haberlerin olduğunu söyleyebiliriz.

“İşletmenizde dilek ya da şikayet kutusu var mıdır?” sorusuna üst düzey yöneticilerin %68.2’si olduğunu, %31.8’i ise olmadığını belirtmiştir. Şikayet kutusu olan işletmelerde iletilen dilek ve şikayetlerin incelenip incelenmediği sorulduğunda tümünün incelendiği (%68.2) ileri sürülmüştür. Orta düzey yöneticilerin ise %27.3’ü şikayet kutusunun bulunduğunu, %72.7’si ise bulunmadığını ileri sürmüştür. Şikayet kutusu olan işletmelerde ise iletilen dilek ve şikayetlerin ise incelendiğini (%27.3) belirtmişlerdir.

“Personelinizde dostça ilişkiler kurmak amacı ile, onların düzenlediği spor karşılaşmalarına ve sosyal faaliyetlerine katılır mısınız?” sorusuna üst düzey yöneticilerin %77,3’ü katıldığını, %22,7’si katılmadığını belirtirken, orta düzey yöneticilerin %76’sı katıldığını, %23,9’u katılmadığını belirtmiştir. Bu

sonuçlardan yöneticilerin büyük çoğunluğunun sosyal yönlerinin olduğunu söyleyebiliriz.

Üst düzey yöneticilerine “iş dışında herhangi bir konuda görüşmek için gelen personelin önceden randevu almasını ister misiniz?” sorusuna %50’si “evet”, %50’si “hayır” cevabını verirken, orta düzey yöneticilerin %29.5’u “evet”, %70.5’i “hayır” cevabını vermiştir. Bu durumda üst düzey yöneticilerin yarısı randevu alınmasını isterken, orta düzey yöneticilerin yarısından fazlası randevu alınmasına önem vermemektedir. Orta düzey yöneticilerin, üst düzey yöneticilerine göre personele karşı daha samimi olabildiğini düşünebiliriz.

“Sizinle görüşmek üzere odanıza gelen personelinizle genellikle nasıl bir konumda konuşursunuz?” sorusuna üst düzey yöneticilerin %63.6’sı “personelimle görüşme esnasında masamın başında otururum, personelim karşımda oturur” seçeneğini işaretlerken, orta düzey yöneticiler aynı seçeneğe %59.2 oranında katılmışlardır. “Personelimle karşılıklı otururum. Böylelikle daha samimi bir ortam yarattığımı düşünürüm” seçeneğini üst düzey yöneticilerin %27.3’ü, orta düzey yöneticilerin %36.4’ü işaretlemişlerdir. “Personelimin ayakta durmasını tercih ederim” seçeneğini üst düzey yöneticilerin %9.1’i işaretlerken, orta düzey yöneticilerin %3.4’ü tercih etmişlerdir. “Personelim otururken, ben ayakta kalmayı ya da gezinmeyi tercih ederim” seçeneğini üst düzey yöneticilerin hiç biri tercih etmemiş, orta düzey yöneticilerin %1.1’i tercih etmiştir. Tüm bu verilerden sonra üst düzey ve orta düzey yöneticilerin yarısından fazlasının personeliyle görüşme esnasında masasının başında oturduğunu, personelinin karşısında oturduğunu söyleyebiliriz.

“Eğer işyerinizde sendika varsa bu astlarınızla ilişkilerinizde bir iletişim kanalı rolü oynuyor mu?” sorusuna üst düzey ve orta düzey yöneticilerin tamamı (%100) işyerlerinde sendikanın bulunmadığını belirtmişlerdir. Bu nedenle sendika ile ilgili diğer soruya cevap verilmemiştir.

“Personelinizden gelen şikayet, dilek, istek ya da tavsiyeler karşısında nasıl davranıyorsunuz?” sorusuna üst düzey yöneticilerin hemen hemen hepsi (%95.5) “personelden gelen dilek, istek ve şikayetlerin analizini yapar, gerekli olanları üst makamlara bildiririm” seçeneğini işaretlerken, orta düzey yöneticilerin de büyük çoğunluğu (%88.6) aynı seçeneği işaretlemişlerdir. Üst düzey yöneticilerden sadece bir kişi (%4.5), orta düzey yöneticilerinden çok az bir bölümü (%9.1) “personelden gelen her türlü haberi çekinmeden üstlerime iletirim” seçeneğini işaretlemişlerdir. Orta düzey yöneticilerin yine çok az bir bölümü (%2.3) “şikayetlerin bana, dilek, istek ve tavsiyelerin üst makamla bildirilmesini isterim” seçeneğini işaretlemişlerdir. Orta düzey yöneticilerin yine çok az bir bölümü (%2.3) “şikayetlerin bana dilek, istek ve tavsiyelerin üst makama bildirilmesini isterim” seçeneğini işaretlemişlerdir.

Bu sonuçlardan üst düzey yöneticilerin personelden gelen şikayet, dilek, istek ya da tavsiyeler karşısında öncelikle analizini yapıp gerekli olanları yönetim kurullarında tartışılmak üzere ayırdıklarını, orta düzey yöneticilerin de üst düzey yöneticilerine ve yönetim kuruluna ilettiklerini söyleyebiliriz.

“Personeliniz ile konuşurken onun yüz ifadesine dikkat eder misiniz?” sorusuna üst düzey yöneticilerin “tamamı”, orta düzey yöneticilerin “büyük çoğunluğu” (%97.7) dikkat ettiğini belirtmiştir. “Personeliniz ile karşılıklı konuşurken onun ruh halini (üzgün, kızgın vb.) belirlemeye çalışıp, ona göre davranır mısınız?” sorusuna ise üst düzey yöneticilerin yine tamamı “evet” cevabını verirken, orta kademe yöneticilerin büyük çoğunluğu (%97.7) “evet” cevabını vermiştir. Bu sonuçlardan üst düzey ve orta düzey yöneticilerin hemen hemen tamamının personeliyle iletişimde hem onun yüz ifadesine dikkat ettiğini hem de onun ruh halini belirlemeye çalışıp ona göre davrandığını söyleyebiliriz.

“Bilgi, beceri ve tecrübenizi mesleğiniz açısından ne ölçüde yeterli buluyorsunuz? sorusuna üst düzey yöneticilerin %40.9’u “tamamen”, %50.0’si “genellikle”, %9.1’i kısmen yeterli bulunduğunu belirtmiştir. Orta düzey

yöneticilerin ise %63.6'sı "tamamen", %33.0'ü "genellikle", "%3.4'ü "kısmen" yeterli bulduğunu ileri sürmüştür. Bu durumda üst ve orta düzey yöneticilerin büyük çoğunluğunun kendilerini meslekleri açısından yeterli bulduklarını söyleyebiliriz.

"Mesleğiniz konusunda kendinize duyduğunuz güveni bulunduğunuz ortamdaki kişilere hissettirir misiniz? sorusuna üst düzey yöneticilerin büyük çoğunluğu (%81.8) "her zaman", %13.6'sı "zaman zaman", %4.5'u "hiç bir zaman" seçeneğini işaretlerken, orta düzey yöneticilerin ise %63.6'sı "her zaman", %33'ü "zaman zaman", %3.4'ü "hiçbir zaman" seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlardan üst düzey yöneticilerin büyük çoğunluğu orta düzey yöneticilerin ise yarısından fazlasının meslekleri konusunda kendilerine duyduğu güveni bulunduğu ortamdaki kişilere hissettirdiğini söylemek mümkündür.

3.2.6. Üst Düzey ve Orta Düzey Yöneticilerin Yönetim Tarzlarını Ölçmek için Kullanılan İfadelerin Frekans Analizi Sonuçları

Douglas McGregor'un X ve Y teorisinden hareketle oluşturulan ifadelere yönelik üst düzey yöneticilerine ait frekans analizi sonuçları Tablo 46'da görülmektedir.

Tablo 46: Üst Düzey Yöneticilerin Yönetim tarzlarını Belirleyen Frekans Analizi Sonuçları

Seçenekler	Doğru olduğundan eminim (DD)		Doğru olabileceğini sanıyorum (D)		Kararsızım (K)		Yanlış olabileceğini sanıyorum (YY)		Yanlış olduğuna eminim (Y)	
İfadeler	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1.Ortalama insan işi sevmeyi ve elimden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar.	5	22,7	3	13,6	2	9,1	8	36,4	4	18,2
2.Elverişli koşullar sağlandığı takdirde normal insan sorumluluğu kabul etmekte kalmaz, onu aramayı da öğrenir.	13	59,1	7	31,8	2	9,1	-	-	-	-
3.Ortalama insan bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder. Bu nedenle sıkı ve yakından denetlenmelidir.	7	31,8	7	31,8	3	36,4	4	18,2	1	4,5
4.Ortalama insanın örgütsel sorunların çözümünde yaratıcı yeteneği azdır.	3	13,6	5	22,7	8	36,4	4	18,2	2	9,1
5.Ortalama insan çalışmalarında ne kadar ödüllendirilirse örgütsel amaçlara bağlılığı o kadar artar.	7	31,8	7	31,8	4	18,2	2	9,1	2	9,1
6.Çağdaş iş yaşamının koşulları insanı ancak belli bir konuda çalışmaya ve uzmanlaşmaya zorladığından , ortalama insanın yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanılabilmektedir.	9	40,9	6	27,3	6	27,3	-	-	1	4,5

X ve Y teorisinden yararlanılarak hazırlanan soruya verilen yanıtların ayrıntılı dökümü yukarıdaki tabloda görülmektedir. Ancak daha net ve anlaşılır bir sonuç ortaya koymak açısından, X gruba ait sorular ile Y gruba ait sorulara verilen yanıtları ayrı ayrı gruplandırmak ve DD-D ile YY-Y yanıtlarını birleştirerek yorumlamak yararlı olacaktır.

Tablo 47: Üst Düzey Yöneticilerinin X ve Y Teorisine Ait Sorulara Verdikleri Yanıtların Genel Dağılımı

	İfadeler * Yanıtlar	1	3	4	Toplam	%
X Teorisi	DD+D	8	14	8	30	45
	K	2	3	8	13	20
	YY+Y	12	5	6	23	35
	İfadeler * Yanıtlar	2	5	6	Toplam	%
Y Teorisi	DD+D	20	14	15	49	74
	K	2	4	6	12	18
	YY+Y	-	4	1	5	8

* Yukarıdaki numaralar Tablo 46'de yer alan ifadelerin numaralarıdır.

Tablo 47'de açıkça görüldüğü gibi X teorisine katılan üst düzey yöneticilerin oranı %45 iken, kararsız olanların oranı %20, katılmayanların oranı ise %35'dir. Y teorisinde ise yöneticilerin %74'ü katıldığını, %18'i kararsız olduğunu, %8'i ise katılmadığını belirtmişlerdir. Bu durumda üst düzey yöneticilerin yaklaşık yarısının X teorisine katıldığı, yarısından fazlasının ise Y teorisine katıldığını söyleyebiliriz.

Orta düzey yöneticilerine ait frekans analizi sonuçlarını ise Tablo 48'de görmek mümkündür.

Tablo 48: Orta Düzey Yöneticilerin Yönetim Tarzlarını Belirleyici Frekans Analizi Sonuçları

Seçenekler	Doğru olduğunda eminim (DD)		Doğru olabileceğini sanıyorum (D)		Karar sızım (K)		Yanlış olabileceğini sanıyorum (YY)		Yanlış olduğuna eminim (Y)		Top	%
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%		
1.Ortalama insan işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar.	9	10,2	21	23,9	11	12,5	28	31,8	19	21,6	88	100,0
2.Elverişli koşullar sağlandığı takdirde normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir.	61	69,3	23	26,1	4	4,5	-	-	-	-	88	100,0
3.Ortalama insan bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder. Bu nedenle sıkı ve yakından denetlenmelidir.	21	23,9	30	34,1	11	12,5	21	23,9	5	5,7	88	100,0
4.Ortalama insanın örgütsel sorunların çözümünde yaratıcı yeteneği azdır.	8	9,1	27	30,7	21	23,9	23	26,1	9	10,2	88	100,0
5.Ortalama insan çalışmalarında ne kadar çok ödüllendirilirse örgütsel amaçlara bağlılığı o kadar artar.	29	33,0	28	31,8	16	18,2	10	11,4	5	5,7	88	100,0
6.Çağdaş iş yaşamının koşulları insanı ancak belli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından , ortalama insanın yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanılabilmektedir.	33	37,5	33	37,5	13	14,8	6	6,8	3	3,4	88	100,0

Orta düzey yöneticilerin X ve Y teorileri için hazırlanan ifadelere verdikleri yanıtların dökümü tablo 48'de yer almaktadır. Daha net ve anlaşılır bir sonuç ortaya koymak açısından X gruba ait sorular ile Y gruba ait sorulara verilen yanıtların ayrı ayrı gruplandırılması ve yanıtların birleştirilmesi sonucu ortaya çıkan tablo da aşağıda görülmektedir.

Tablo 49:Orta Düzey Yöneticilerinin X ve Y Teorisine ait Sorulara Verdikleri Yanıtların Genel Dağılımı

	İfadeler Yanıtlar	1	3	4	Toplam	%
X Teorisi	DD+D	30	51	35	116	44
	K	11	11	21	43	16
	YY+Y	47	26	32	105	40
	İfadeler Yanıtlar	2	5	6	Toplam	%
Y Teorisi	DD+D	84	57	66	207	79
	K	4	16	13	33	12
	YY+Y	-	15	9	24	9

Tablo 49'da açıkça görüldüğü gibi, X teorisine katılan orta düzey yöneticilerin oranı %44, kararsızların oranı %16, katılmayanların oranı %40'dır. Y teorisine göre orta düzey yöneticilerin %79'u katıldığını belirtirken, %12'si kararsız olduğunu, %9'u katılmadığını ileri sürmüştür.

Her iki tablonun genel bir değerlendirmesini yaptığımızda, iki yönetici grubunun da X teorisine katılma oranları yaklaşık olarak %53.5'dur. Y Teorisine katılma oranları ise %67.5'dur. Bu durumda üst ve orta düzey yöneticilerin daha çok Y teorisine katıldığını ileri sürebiliriz. Bu durum personelin yönetim konusundaki düşüncelerine ve yönetime katılmalarını sağlamalarını olumlu yönde etkileyebilir. Bunun sonucu olarak da hem aşağıya doğru iletişim hem de yukarıya doğru iletişimde ortaya çıkabilecek sorunlar en aza indirilebilir.

3.2.7. Personelin Kullandığı İletişim Stratejileri

Personelin kullandığı iletişim stratejilerini belirlemek için oluşturulan ölçek sonuçlarına güvenilirlik analizi yapılmış, bu grup için $\alpha = .8638$ olarak hesaplanmıştır. Bu analizin sonucuna göre ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamına alınan personelin yöneticilere uyguladığı iletişim stratejilerini belirlemek için kullanılan çeşitli ifadelerin frekans dağılımları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 50: Yakınlık Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler

İfadeler	Her zaman		Çoğunlukla		Bazen		Nadiren		Hiç		Toplam	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	%	n
Amirimle çeşitli konularda rahatça konuşup işimle ilgili sorunlarımı çekinmeden iletebilirim.	218	63,7	65	19,0	42	12,3	12	3,5	5	1,5	100,0	342
Kişisel sorunlarımı amirimle konuşurum.	90	26,3	31	9,1	80	23,4	70	20,5	71	20,8	100,0	342
Fırsatım olsaydı masamı amirimin masasının daha yakınına taşırdım.	51	14,9	31	9,1	76	22,2	29	8,5	155	45,3	100,0	342
Çalışma masasının amirin masasına yakın olması daha avantajlıdır.	59	17,3	37	10,8	99	28,9	43	12,6	104	30,4	100,0	342
Öğle yemeklerinde amirimle aynı saatte çıkmaya ve aynı masada oturmaya gayret ederim.	30	8,8	31	9,1	77	22,5	53	15,5	151	44,2	100,0	342
İş yerinde müdürümle birlikte iken iş arkadaşlarımla konuşurken saygılı ve ölçülü olmaya çalışırım.	244	71,4	74	21,6	15	4,4	5	1,5	4	1,2	100,0	342

Tablo 50’de görüldüğü gibi amiriyle çeşitli konularda rahatça konuşup, işiyle ilgili sorunlarını çekinmeden iletenlerin oranı %63.7’dir. Hiç iletmeyenlerin oranı ise oldukça düşüktür (%1.5). Kişisel sorunlarını amiriyle konuşanların oranı %90 iken, konuşmayanların oranı %71’dir. Fırsatım olsaydı masamı amirimin masasının daha yakınına taşırdım ifadesine katılanların oranı %14.9 iken, katılmayanların oranı %45.3’dür. Çalışma masasının amirin masasına yakın olmasının daha avantajlı olduğunu düşünenlerin oranı %17.3 iken, düşünmeyenlerin oranı %30.4’dür. Öğle yemeklerine amiriyle aynı saatte çıkmaya ve aynı masada oturmaya gayret edenlerin oranı %8.8 iken, bunu gerçekleştirmeyenlerin oranı %44.2’dir. İşyerinde müdürüyle birlikte iken iş arkadaşlarıyla konuşurken saygılı ve ölçülü olmaya çalışanların oranı %71.4’dür. Saygılı ve ölçülü olmaya çalışmayanların oranı ise %1.2’dir. Tablonun genel bir değerlendirmesini yaptığımızda personelin amiriyle çeşitli konularda rahatça konuşup işiyle ilgili sorunlarını çekinmeden ileterek yakınlık kurma stratejisini kullandığını söyleyebiliriz. Kişisel sorunlarını amiriyle konuşan personelin oranı çok yüksek olmasada en yüksek yüzdeyi bu seçenek sağlamıştır. Masasını amirinin masasının daha yakınına taşımaya istemeyen ve yine masasının amirin masasına yakın olmasının avantajlı olmadığını düşünenlerin oransal ortalaması %40’a yakındır (%37.9). Bununla birlikte öğle

yemeklerine amiriyle aynı saatte çıkmaya ve aynı masada oturmaya istekli olmayanların oranı %50'ye yakındır (%44.2). Sonuç olarak personel yöneticisiyle kişisel sorunlarını rahatça konuşabiliyor olmasına karşın çok sık birlikte olmak istemediğini de ortaya koymaktadır. İşyerinde müdürüyle birlikte iken iş arkadaşlarıyla konuşurken saygılı ve ölçülü olmaya çalışanların oranı oldukça yüksektir (%71.4). Bu durumda sosyal mesafeyi koruyarak yöneticiye yakın olma stratejisini uygulama söz konusu olmaktadır.

Tablo 51: Fiziksel Çekicilik-Kıyafet Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler

İfadeler	Her zaman		Çoğunlukla		Bazen		Nadiren		Hiç		Toplam	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	%	n
İşe giderken giyimimin titiz ve özenli olmasına dikkat ederim.	243	71,1	69	20,2	19	5,6	4	1,2	7	2,0	100,00	342
Amirimin odasına girerken kılık kıyafetime bir çeki düzen veririm.	236	69,0	67	19,6	27	7,9	7	2,0	5	1,5	100,0	342
Dış görünüşümün bakımlı bir insan imajı vermesi için çaba sarf ederim.	222	64,9	79	23,1	30	8,8	6	1,8	5	1,5	100,0	342

İşe giderken giyiminin titiz ve özenli olmasına dikkat edenlerin oranı oldukça yüksektir (%71.1). Amirinin odasına girerken kılık kıyafetine her zaman çeki düzen verenlerin oranı %69.0 iken, "çoğunlukla" çeki düzen verenlerin oranı %19.6'dır. Dış görünüşünün bakımlı bir insan imajı vermesi için her zaman çaba sarf edenlerin oranı %64.9 iken, çoğunlukla bu işi yapanların oranı %23.1'dir. Bu sonuçlardan personelin yöneticilerine karşı fiziksel çekicilik-kıyafet stratejisini uyguladığını söylemek mümkündür.

Tablo 52: Davranış Benzerliği Stratejisi İle İlgili İfadelere Verilen Tepkiler

Tepkiler	Her zaman		Çoğunlukla		Bazen		Nadiren		Hiç		Toplam	
İfadeler	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	%	n
Amirim kendisine nasıl hitap etmemi isterse öyle hitap ederim.	264	77,2	50	14,6	15	4,4	7	2,0	6	1,8	100,00	342
Bir iş ortamında herkes müdüre karşı belli bir şekilde davranıyorsa, yerinde olanın böyle davranmak olduğunu düşünürüm.	169	49,4	85	24,9	48	14,0	11	3,2	29	8,5	100,0	342
Amirimle görüşme sırasında onun bakışlarındaki en ufak bir hoşnutsuzluk yaklaşımımı değiştirmem için yeterli olur.	165	48,2	75	21,9	58	17,0	22	6,4	22	6,4	100,0	342
Amirimle ters düşmemek için onun benim davranışlarıma gösterdiği tepkilere dikkat etmeye çalışırım.	179	52,3	88	25,7	46	13,5	20	5,8	9	2,6	100,0	342
Amirimle konuşurken sık sık onunla aynı fikirde olduğumu ifade ederim.	66	19,3	68	19,9	115	33,6	51	14,9	42	12,3	100,0	342
Amirimle işletme bölümü ile ilgili konuları konuşurken farklı düşünsem bile bunu belli etmemeye çalışırım.	58	17,0	42	12,3	85	24,9	17	13,7	110	32,2	100,0	342

Tablo 52’de görüldüğü gibi amirinin kendisine nasıl hitap etmesini isterse o şekilde hitap edenlerin oranı oldukça yüksektir (%77.2). Bir iş ortamında herkes müdüre karşı belli bir şekilde davranıyorsa, yerinde olanın böyle davranmak olduğunu düşünenlerin oranı %49.4 iken, çoğunlukla böyle düşünenlerin oranı %24.9’dur. “Amirimle görüşme sırasında onun bakışlarındaki en ufak bir hoşnutsuzluk yaklaşımımı değiştirmem için yeterli olur” ifadesine “her zaman” katılanların oranı %48.2 iken “çoğunlukla” katılanların oranı %21.9’dur. Amiriyle ters düşmemek için davranışlarına gösterdiği tepkilere dikkat etmeye çalışanların oranı %52.3 iken “çoğunlukla” dikkat etmeye çalışanların oranı %25.7’dir. Amiriyle konuşurken sık sık onunla aynı fikirde olduğunu ifade edenlerin oranı %19.3’dür. Bazen ifade edenlerin oranı %33.6’dır. Amiriyle işletme / bölüm ile ilgili konuları konuşurken farklı düşünse bile bunu belli etmemeye çalışanların oranı %17 iken, düşüncesini ortaya koyanların oranı %32.2’dir. Sonuç olarak; personelin yarısından fazlası

amirinin kendisine nasıl hitap etmesini isterse öyle hitap ederek %50'si de bir iş ortamında herkes müdüre karşı belli bir şekilde davranıyorsa yerinde olanın böyle davranmak olduğunu düşünerek, amiriyle görüşme sırasında onun bakışlarındaki en ufak bir hoşnutsuzluk nedeniyle yaklaşımını değiştirerek yine amiriyle ters düşmemek için amirinin davranışlarına gösterdiği tepkilere dikkat etmeye çalışarak davranış benzerliği stratejisini kullanmaya çalıştığını söyleyebiliriz. Amiriyle konuşurken sık sık onunla aynı fikirde olduğunu ifade edenlerle yine amiriyle işletme / bölüm ile ilgili konuları konuşurken farklı düşünse bile bunu belli etmemeye çalışanların oranı oldukça düşüktür.

Tablo 53: Davranışların Dışa Vurumu Stratejisi İle İlgili İfadelere Verilen Tepkiler

İfadeler	Her zaman		Çoğunlukla		Bazen		Nadiren		Hiç		Toplam	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	%	n
İş ile ilgili sorunlarımı arkadaşlarımdan ziyade amirime daha kolay anlatabilirim.	109	31,9	65	19,0	89	26,0	41	12,0	38	11,1	100,0	342
Amirlerin yanında konuşmam, yalnızca bana sorulan soruları yanıtlarım.	100	29,2	64	18,7	69	20,2	45	13,2	64	18,7	100,0	342

İş ile ilgili sorunlarını arkadaşlarından ziyade amirlerine daha kolay anlatanların oranı %31.9, anlatmayanların oranı %11.1'dir. Amirlerin yanında konuşmayıp yalnızca kendisine sorulan soruları yanıtlayanların oranı %29.2'dir. Bu soruya olumsuz cevap verenlerin oranı ise %18.7'dir. Bu sonuçlardan astların davranışların dışa vurumu stratejisini iş ile ilgili sorunlarını iş arkadaşlarından ziyade amirlerine anlatarak ve amirlerin yanında konuşmayıp sadece kendisine yöneltilen soruları yanıtlayarak yaklaşık %30 oranında kullanmaya çalışmaktadırlar.

Tablo 54: İş Performansı Stratejisi İle İlgili İfadelere Verilen Tepkiler

İfadeler	Tepkiler		Çoğunlukla		Bazen		Nadiren		Hiç		Toplam	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	%	n
Yaptığım işte iyi bir performans gösterirsem amirlerim tarafından ödüllendirilirim.	71	20,8	56	16,4	59	17,3	47	13,7	109	31,9	100,0	342
Diğer arkadaşlarımla istemediği görevleri alırsam ve bunlarda başarılı olursam amirlerimin takdirini kazanacağımı düşünürüm.	86	25,1	39	11,4	63	18,4	53	15,5	101	29,5	100,0	342

Tablo 54'de açıkça görüldüğü gibi "yaptığım işte iyi bir performans gösterirsem amirlerim tarafından ödüllendirilirim" ifadesine "her zaman" seçeneğini işaretleyenlerin oranı %20.8 iken, "hiç" seçeneğini işaretleyenlerin oranı %31.9'dur. Diğer arkadaşlarının istemediği görevleri alırlarsa ve bunlarda başarılı olurlarsa amirlerinin takdirini kazanacağını düşünenlerin oranı %25.1 iken düşünmeyenlerin oranı %29.5'dur. Sonuç olarak iş performansı stratejisini kullananların oranı kullanmayanların oranına göre daha düşük olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 55: Ortak Sınırları Vurgulamak Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler

İfadeler	Tepkiler		Çoğunlukla		Bazen		Nadiren		Hiç		Toplam	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	%	n
Çalıştığım işletmede haklarımı korumak konusunda amirlerimle aynı düşünceleri paylaştığımı düşünüyorum.	112	32,8	76	22,2	75	21,9	25	7,3	54	15,8	100,00	342
Amirlerim işletme içinde güven ortamı yarattıkları için ben de işletmede kendimi güvende hissediyorum	165	48,2	74	21,6	50	14,6	28	8,2	25	7,3	100,0	342
İşimin yapılışı ile ilgili olarak bir problemle karşılaştığımda sorunun çözümünü amirim ile birlikte tartışırım.	178	52,0	81	23,7	51	14,9	16	4,7	16	4,7	100,0	342

Tablo 55'de görüldüğü gibi çalıştığı işletmede haklarını korumak konusunda amirleriyle aynı düşünceleri paylaştığını düşünenlerin oranı %32.8 düşünmeyenlerin oranı %15.8'dir. Amirleri işletme içinde güven ortamı yarattıkları için işletmede kendini güvende hissedenlerin oran %48.2 iken,

güvende hissetmeyenlerin oranı %7.3'dür. İşinin yapılışı ile ilgili olarak bir problemle karşılaştığında sorunun çözümünü amiri ile birlikte tartışanların oranı %52.0 iken tartışmayanların oranı %4.7'dir. Bütün bu sonuçlardan, personelin yaklaşık yarısının çalıştığı işletmede haklarını korumak konusunda amiriyle aynı düşünceleri paylaştığını düşünerek, amirlerin işletme içinde güven ortamı yarattıkları için işletmede kendini güvende hissederek, işinin yapılışı ile ilgili olarak bir problemle karşılaştığında sorunun çözümünü amiri ile birlikte tartışarak ortak sınırları vurgulama stratejisini uygulamaya çalıştığını söyleyebiliriz.

Tablo 56: Uyum Sağlayıcı Eleştiri Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler

Tepkiler	Her zaman		Çoğunlukla		Bazen		Nadiren		Hiç		Toplam	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	%	n
İşimde bir şeyler öğrenip öğrenemediğime dair sık sık özeleştiri yaparım.	169	49,4	92	26,9	57	16,7	15	4,4	9	2,6	100,0	342
Daha önce işimde olgunlaşmamış biriydim, ancak amirimin yardımıyla gelişme sağlayabildiğimi düşünüyorum.	129	37,7	83	24,3	68	19,9	27	7,9	35	10,2	100,0	342
Herhangi bir işte hatalı olduğumu amirim tarafından bana bildirilirse hatamı kabul eder ve düzeltmeye çalışırım.	247	72,2	62	18,1	23	6,7	6	1,8	4	1,2	100,0	342

Tablo 56'da görüldüğü gibi işinde bir şey öğrenip öğrenemediğine dair sık sık özeleştiri yapanların oranı %50'ye yakındır. "Daha önce işimde olgunlaşmamış biriydim, ancak amirimin yardımıyla gelişme sağlayabildiğimi düşünüyorum" ifadesine katılanların oranı %37.7 iken, katılmayanların oranı %10.2'dir. "Herhangi bir işte hatalı olduğum amirim tarafından bana bildirilirse hatamı kabul eder ve düzeltmeye çalışırım" ifadesine katılanların oranı %72.2'dir. Bu ifadeye katılmayanların oranı ise oldukça düşüktür. (%1.2). Bu sonuçlardan işinde bir şeyler öğrenip öğrenmediğinde sık sık özeleştiri yapanlarla amirinin yardımıyla gelişme sağlayabildiğini düşünenlerin oranı %50'ye yakındır. Herhangi bir işte hatalı olduğu amiri tarafından kendisine bildirilip hatasını kabul eden ve düzeltmeye çalışanların oranı oldukça yüksektir.

(%72.2). Buradan da personelin uyum sağlayıcı eleştiri stratejisini uyguladığını söyleyebiliriz.

Tablo 57: İltifatta Bulunma Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler

Tepkiler	Her zaman		Çoğunlukla		Bazen		Nadiren		Hiç		Toplam	
İfadeler	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	%	n
İşime dört elle sarılmaya ve amirlerime yardım etmeye istekliyimdir.	227	66,4	68	19,9	36	10,5	6	1,8	5	1,5	100,0	342
Yaptığım işte, sadece benim olan işleri yapmak veya amirin gözüne girebilmek için özel bir çaba göstermem.	125	36,5	60	17,5	66	19,3	19	5,6	72	21,1	100,0	342
İşletme ile ilgili bir başarı gösterdiğinde amirimi kutlarım.	150	43,9	64	18,7	65	19,0	25	7,3	38	11,1	100,0	342
Yaptığı işlerle ilgili olarak amirime sık sık beğenilerimi bildiren ifadeler kullanırım.	54	15,8	51	14,9	103	30,1	59	17,3	75	21,9	100,0	342
Amirime sadece duymak istediği şeyleri söylerim.	60	17,5	44	12,9	64	18,7	45	13,2	129	37,7	100,0	342
Amirimi güzel bir kıyafet ile gördüğümde beğenilerimi bildiren ifadeler kullanırım.	87	25,4	50	14,6	81	23,7	52	15,2	72	21,1	100,0	342

İşine dört elle sarılmaya ve amirlerine yardım etmeye istekli olanların oranı %66.4'dür. Yaptığı işte sadece kendisine ait olan işleri yapıp, amirin gözüne girebilmek için özel bir çaba göstermeyenlerin oranı %36.5 iken, gösterenlerin oranı %21.1'dir. İşletme ile ilgili bir başarı gösterdiğinde amirini kutlayanların oranı %43.9 iken, kutlamayanların oranı %11.1dir. Yaptığı işlerle ilgili olarak amirine sık sık beğenilerini bildiren ifadeler kullananların oranı %15.8 iken, kullanmayanların oranı %21.9'dur. Amirine sadece duymak istediği şeyleri söyleyenlerin oranı %17.5, söylemeyenlerin oranı %37.7'dir. "Amirimi güzel bir kıyafet ile gördüğümde beğendiğimi bildiren ifadeler kullanırım" ifadesine katılan personelin oranı %25.4 iken katılmayanların oranı %21.1'dir. Bu oranları da dikkate alarak personelin yarısından fazlası işine dört elle sarılmaya ve amirlerine yardım etmeye istekli olarak yarısına yakın bir bölümü de işletme ile ilgili bir başarı gösterdiğinde amirini kutlayarak iltifatta bulunma stratejisini kullandıklarını söyleyebiliriz.

Tablo 58: Boyun Eğme Stratejisi ile İlgili İfadelere Verilen Tepkiler

Tepkiler	Her zaman		Çoğunlukla		Bazen		Nadiren		Hiç		Toplam	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	%	n
İşyerinde amirime asla karşı çıkmam. Her zaman ikna olmuş gibi görünürüm.	116	33,9	66	19,3	84	24,6	39	11,4	37	10,8	100,0	342
Bana göre amirime "evet efendimci" tarzda yaklaşanlar bir anlamda "dalkavuk"tur.	120	35,1	66	19,3	66	19,3	25	7,3	65	19,0	100,0	342
Amirimin mantıklı ve ikna edici yeteneğinden her zaman etkilenirim. Bu durumu kendisine açıkça söylerim.	91	26,6	50	14,6	102	29,8	52	15,2	47	13,7	100,0	342
İş yerinde amirimin fikirlerine karşı ikna olmuş gibi görünürüm. Ancak kendi bildiğimi yapmaktan da çekinmem.	40	11,7	41	12,0	79	23,1	55	16,1	127	37,1	100,0	342
Amirimin yaptığı işten sorumlu olduğunu düşünürüm. Bu nedenle düşüncelerine katılırım.	147	43,0	87	25,4	72	21,1	26	7,6	10	2,9	100,0	342
Amirimle bana ters gelen herhangi bir konu ile ilgili olarak çekinmeden tartışırım.	154	45,0	75	21,9	57	16,7	30	8,8	26	7,6	100,0	342

Tablo 58'de görüldüğü gibi iş yerinde amirine asla karşı çıkmayıp her zaman ikna olmuş gibi görünenlerin oranı %33.9 iken "bana göre amirine "evet efendimci" tarzda yaklaşanlar bir anlamda "dalkavuk"tur" ifadesini savunanların oranı %35.1'dir. " Amirimin mantıklı ve ikna edici yeteneğinden her zaman etkilenirim. Bu durumu kendisine açıkça söylerim" ifadesine "her zaman" katılanların oranı %26.6 iken, "bazen" katılanların oranı %29.8'dir. "İşyerinde amirimin fikirlerine karşı ikna olmuş gibi görünürüm. Ancak kendi bildiğimi yapmaktan da çekinmem" düşüncesine "her zaman" katılanların oranı %11.7, katılmayanların oranı %37.1'dir. Amirimin yaptığı işten sorumlu olduğunu düşünüp, bu nedenle düşüncelerine her zaman katılanların oranı %43.0 iken katılmayanların oranı %2.9'dur. Amiriyle kendisine ters gelen herhangi bir konu ile çekinmeden tartışanların oranı %45.0 iken tartışmayanların oranı %7.6'dır.

Bu sonuçlardan iş yerinde amirine asla karşı çıkmayıp ikna olmuş gibi görünenlerle, amirine "evet efendimci" tarzda yaklaşanların "dalkavuk" olduğunu düşünenlerin oranının hemen hemen birbirine yakın olduğunu

söyleyebiliriz. Bununla beraber işyerinde amirinin fikirlerine karşı ikna olmuş gibi görünüp, kendi bildiğini yapmaktan çekinmem düşüncesine katılmayanların oranı %40'a yakındır. Personelin hemen hemen yarısının da kendisine ters gelen bir konu ile ilgili olarak çekinmeden her zaman amiriyle tartıştığını da söyleyebiliriz. Bu durumda personelin amirlerine karşı boyun eğme stratejisini çok fazla uygulamadığını söylemek mümkündür.

3.2.8. İşletmenin İletişim Düzeninin Personel Açısından Değerlendirilmesi

İşletmenin iletişim düzeninin personel açısından değerlendirilmesi ve yöneticinin personel ile iletişimine ilişkin tutumları ile ilgili frekans analizlerinin sonuçları Tablo 59'da yer almaktadır.

Tablo 59: İletişim Düzeninin Personel Açısından Değerlendirilmesi

Tepkiler	Her zaman		Çoğunlukla		Bazen		Nadiren		Hiç		Toplam	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	%	n
Amirim yapacağı işleri bana sözlü olarak bildirir.	191	55,8	74	21,6	47	13,7	15	4,4	15	4,4	100,00	342
Amirimin yapacağı işleri bana yazılı olarak bildirir.	64	18,7	38	11,1	75	21,9	55	16,1	110	32,2	100,0	342
Birimimde işletme ile ilgili bilgiler söylentiler yoluyla öğrenilir.	43	12,6	48	14,0	86	25,1	53	15,5	112	32,7	100,0	342
Bir toplantıda bile olsa iş için en üst amirimin yanına rahatlıkla girebilirim.	41	12,0	35	10,2	52	15,2	66	19,3	148	43,3	100,0	342
Bir konuyu görüşmek için amirlerimizin yanına gittiğimizde, oturmamız için yer gösterilir ve konuşabilmemiz için rahat bir ortam sağlanır.	137	40,1	91	26,6	53	15,5	29	8,5	32	9,4	100,0	342

Amirim yapacağım işleri bana sözlü olarak bildirir ifadesine “her zaman” seçeneğini işaretleyenlerin oranı %55.8 iken, “hiç” seçeneğini işaretleyenlerin oranı %4.4’dür. “Amirim yapacağım işleri bana yazılı olarak bildirir” ifadesinde ise “her zaman” seçeneğini işaretleyenlerin oranı %18.7 iken, “hiç” seçeneğini işaretleyenlerin oranı %32.2’dir. Birimimde işletme ile ilgili bilgiler söylentiler yoluyla öğrenilir” ifadesine katılanların oranı %12.6 iken, katılmayanların oranı

%32.7 ,'dir. "Bir toplantıda bile olsa iş için en üst amirimin yanına rahatlıkla girebilirim" ifadesinde "her zaman" seçeneğini işaretleyenlerin oranı %12.0 iken, "hiç" seçeneğini işaretleyenlerin oranı %43.3'dür. "Bir konuyu görüşmek için amirlerimizin yanına gittiğimizde oturmamız için yer gösterilir ve konuşabilmemiz için rahat bir ortam sağlanır" ifadesine katılanların oranı %40.1 iken katılmayanların oranı %9.4'dür. Bu sonuçlardan, personelin yarısından biraz fazlası amirlerinin yapacağı işleri sözlü olarak bildirdiğini, %32.2'sinin ise yazılı olarak bildirdiğini belirtmişlerdir. Bu durumda amirlerinin daha çok sözlü iletişimi kullandıklarını söyleyebiliriz. Ayrıca işletmelerde %32.7 oranında da söylentiler yoluyla iletişim söz konusu olmaktadır. Bir toplantıda bile olsa iş için en üst amirin yanına rahatlıkla giremeyenlerin oranı %43.3'dür. Girebilenlerin oranı ise çok düşüktür. Bir konuyu görüşmek için amirlerinin yanına gittiğimizde oturmamız için yer gösterir ve konuşabilmemiz için rahat bir ortam sağlanır diyenlerin oranı da %40.1 olduğundan personelin hemen hemen yarısının amiriyle görüşme esnasında rahat bir ortamda bulunduğunu söylemek mümkündür.

3.2.9. Personele Yönelik Ankette İşletmenin Düzeninin Tanınması İle İlgili Soruların Tartımlı Toplam Yöntemi İle Değerlendirilmesi

Personelin önem sırasına göre işletmede en çok kullanılan yazılı bilgi ve emirlerin sıralamasından elde edilen frekans ve tartımlı değerleri Tablo 60'da verilmiştir.

Tablo 60: Personelin Çalıştığı İşletmede En Çok Kullandığı Yazılı Bilgi ve Emirleri

Dereceler→ Yazılı İletişim Araçları	1	2	3	Tartımlı Toplam (*) Puan
Afiş ve İlanlar	111	41	35	450 (1)
Broşürler	26	53	24	208
El ve Cep Kitapları	12	17	18	88
Haber Bültenleri	11	13	8	67
Sirkülerler	18	31	38	154
Standart Formlar	58	66	23	329 (3)
İşletme Gazetesi	5	5	6	31
Resmi Yazılar	59	55	44	331 (2)
Özel Mektuplar	3	17	22	65
Diğer	36	2	46	158

(*)Oranları elde edebilmek için puanlar önem derecelerine göre katsayıyla çarpılmıştır. Tartımlı toplam, 1.derecedeki sayılar 3 ile, 2.derecedekilerin 2 ile, 3.derecedekiler 1 ile çarpımlarının toplamından elde edilmiştir.

Tablo 60'da görüldüğü gibi personel en çok kullandığı yazılı bilgi ve emirler olarak 450 tartımlı toplam puanı ile afiş ve ilanları göstermiştir. İkinci önemli araç olarak 331 puan ile resmi yazılar ve üçüncü olarak da 329 puan ile standart formlar belirlenmiştir. Bu sonuçları üst ve orta düzey yöneticilerinin sonuçlarıyla karşılaştırdığımızda birinci sırada yer alan afiş ve ilanlar yöneticilerce de en etkili yazılı iletişim araçları arasında yer almıştır. İkinci sıradaki resmi yazılar orta düzey yöneticilerce de en etkili ikinci yazılı iletişim aracıydı. Standart formlar ise üst ve orta düzey yöneticilerce belirtilmemiştir.

Personelin önem sırasına göre işletmede en çok kullanılan sözlü bilgi ve emirlerin sıralamasından elde edilen frekans ve tartımlı değerleri Tablo 61'de görülmektedir.

Tablo 61: Personelin Çalıştığı İşletmede En Çok Kullanılan Sözlü Bilgi ve Emirler

Yazılı İletişim Araçları	Dereceler→	1	2	3	Tartımlı Toplam (*) Puanı
İlk amirden		316	8	4	968 (1)
Diğer departmanların amirlerinden		5	143	63	364 (3)
Aynı departmandaki iş arkadaşlarından		13	120	110	389 (2)
Diğer departmanlardaki iş arkadaşlarından		2	10	52	78
Başka işletmelerde çalışan kişilerden		-	3	13	19
Diğer		5	11	15	52

(*) Oranları elde edebilmek için puanlar önem derecelerine göre katsayıyla çarpılmıştır. Tartımlı toplam, 1.derecedeki sayılar 3 ile, 2.derecedekilerin 2 ile, 3.derecedekiler 1 ile çarpımlarının toplamından elde edilmiştir.

Tablo 61’de açıkça görüldüğü gibi personel en çok kullandığı sözlü bilgi ve emirler olarak 968 tartımlı toplam puanı ile ilk amirlerini göstermişlerdir. İkinci önemli araç olarak da 364 tartımlı toplam puanı ile diğer departmanların amirleri belirlenmiştir. Üst ve orta düzey yöneticilerince en etkili sözlü iletişim araçlarının “ilk amirle görüşme” olmasından hareketle personelin çalıştığı işletmede en çok kullanılan “ilk amirden” seçeneğinin doğruluğu da kanıtlanmış olmaktadır. İkinci sırada yer alan aynı departmandaki “iş arkadaşları” ile üçüncü sırada yer alan “diğer departmanların amirlerinden” seçeneği arasındaki tartımlı toplam puan değeri farkı azdır.

Personelin önem sırasına göre işletmede en çok yararlandığı iletişim araçlarının sıralamasından elde edilen frekans ve tartımlı değerleri Tablo 62’de görülmektedir.

Tablo 62: Personelin En Çok Yararlandığı İletişim Araçları

Dereceler→ Yazılı İletişim Araçları	1	2	3	Tartımlı Toplam (*) Puanı
Telefon	304	24	4	964 (1)
Televizyon	10	130	20	310 (2)
Slaytlar	1	3	8	17
Fotoğraflar	-	10	15	35
Telefaks	2	67	63	203 (3)
Şemalar	2	16	20	58
Telsiz-telefonlar	10	25	31	111
Teleks	1	6	9	24
Grafikler	-	3	9	15
Filmler	1	3	23	32
Resimler	1	4	18	29
Haritalar	-	-	5	5
Diğer	8	9	32	74

(*) Oranları elde edebilmek için puanlar önem derecelerine göre katsayıyla çarpılmıştır. Tartımlı toplam, 1.derecedeki sayılar 3 ile, 2.derecedekilerin 2 ile, 3.derecedekiler 1 ile çarpımlarının toplamından elde edilmiştir.

Personel en çok yararlandığı iletişim aracı olarak 964 tartımlı toplam puanı ile telefonu ilk sırada tutmuş, ikinci sık kullanılan iletişim aracı olarak 310 puan ile televizyon, üçüncü olarak da 203 puan ile telefaksı belirtmişlerdir. Burada yer alan sonuçları üst ve orta düzey yöneticilerin en sık yararlandığı iletişim araçları ile karşılaştırsak ilk sırada telefonun yer aldığını görmekteyiz. İkinci sırada her iki yönetici grubunda telefaks yer almaktadır. Üçüncü sırada ise üst düzey yöneticilerince telsiz-telefonlara yer verilirken, orta düzey yöneticilerde televizyon yer almaktadır.

Bu sonuçların bir değerlendirmesini yapmak gerekirse sonuçların birbirine yakın olduğunu, üst ve orta düzey yöneticiler ile personelin hemen hemen aynı iletişim araçlarından yararlandıklarını söyleyebiliriz.

Personelin önem sırasına göre, işletmede amirlerinin en sık kullandığı iletişim kurma biçimlerinin sıralanmasında elde edilen frekans ve tartımlı değerleri Tablo 63'de yer almaktadır.

Tablo 63: Personelin Amirlerinin En Sık Kullandığı İletişim Kurma Biçimleri

İLETİŞİM KURMA BİÇİMLERİ	DERECELER							Tartımlı Toplam(*) Puan
	1	2	3	4	5	6	7	
Yazılı direktif	131	19	44	-	1	2	1	1259(2)
İşletme turları ile denetleme	37	30	29	3	2	1	1	605(4)
Yazılı raporları inceleme	9	32	18	1	1	2	-	356(6)
İşletme gazeteleri	1	5	15	1	-	1	4	122(7)
Moral araştırmaları	13	31	38	3	2	-	1	486(5)
Periyodik toplantılar yapmak	45	108	34	1	-	-	-	1137(3)
Çalışanlarla görüşme	103	83	96	3	-	-	-	1705(1)

(*) Oranları elde edebilmek için puanlar önem derecelerine göre katsayıyla çarpılmıştır. (Tartımlı toplam; 1. derecedeki sayıların 7 ile, 2. derecedekilerin 6 ile, 3. derecedekilerin 5 ile, 4. derecedekilerin 4 ile....., 7. derecedekilerin 1 ile çarpımlarının toplamından elde edilmiştir.

Tablo 63'de görüldüğü gibi, personelin amirlerinin en sık kullandığı birinci derecede önemli iletişim kurma biçimi "çalışanlarla görüşme" dir. İkinci derecede önemli iletişim kurma biçimi "yazılı direktif", Üçüncü derecede önemli iletişim kurma biçimi "periyodik toplantılar yapmak" tır. " İşletme turları ile denetleme yapmak" Dördüncü derecede önem taşıırken, "moral araştırmaları" yapmak beşinci derecede önem taşımaktadır. "Yazılı raporları incelemek" altıncı derecede önem taşımakta, son sırada ise "işletme gazeteleri" bulunmaktadır. Bu sonuçları üst ve orta düzey yöneticilerin personel ile iletişimde kullanılan yöntemlerle karşılaştırdığımızda; her iki yönetici grubunun en fazla "yüz yüze iletişim" yöntemini kullandığı sonucundan hareketle "çalışanlarla görüşme" yönteminin ilk sırada yer almasının doğrulandığını ileri sürmek yanlış olmayacaktır.

Personelin önem sırasına göre, amirlerine işleri ile ilgili en sık kullandığı sorun iletmeye tarzlarının sıralanmasından elde edilen frekans ve tartımlı değerleri Tablo 64'de yer almaktadır.

Tablo 64: Personelin Amirlerine İşleri ile İlgili Sorun İletme Tarzları

SORUN İLETME TARZLARI	DERECELER					Tartımlı Toplam(*) Puan
	1	2	3	4	5	
İlgili amirle bizzat görüşürüm	307	14	8	-	-	1615(1)
İlgili amire yazılı olarak bildiririm	10	93	46	6	2	574(4)
İletmem	5	12	19	1	5	137(5)
Çalışma saatleri dışında ilgili amirime durumu iletirim	13	90	72	-	-	641(2)
Telefonda söylerim	5	77	98	5	1	638(3)

(*) Oranları elde edebilmek için puanlar önem derecelerine göre katsayıyla çarpılmıştır. (Tartımlı toplam; 1. derecedeki sayıların 5 ile, 2. derecedekilerin 4 ile, 3. derecedekilerin 3 ile, 4. derecedekilerin 2 ile, 5. derecedekilerin 1 ile çarpımlarının toplamından elde edilmiştir.

Tablo 64’de açıkça görüldüğü gibi personelin amirlerine işleri ile ilgili birinci derecede önemli sorun ileme tarzı “ilgili amirle bizzat görüşme” dir. İkinci derecede önemli sorun ileme tarzı “çalışma saatleri dışında ilgili amire durumu ileme” , üçüncü derecede önemli sorun ileme tarzı “ telefonda söylemek” tir. “İlgili amire yazılı olarak bildirme” dördüncü derecede önem taşırken, “iletmem” seçeneği de beşinci derecede önem taşımaktadır. Bu sonuçlardan personelin genellikle sorunlarını amirleri ile bizzat görüşerek ilettiklerini söyleyebiliriz.

“İşletmenizde yaptığınız yazılı bir başvuruya hemen cevap alabiliyor musunuz?” sorusuna personelin %4.7’si (16 kişi) cevap vermek istememiştir. Cevap verenler arasında %43’ü (147 kişi) “sıklıkla”, %46.5’i (150 kişi) “bazen”, %5.8’i (20 kişi) “hiç bir zaman alamıyorum” seçeneğini işaretlemektedirler. Bu durumda personelin yazılı bir başvuruya hemen cevap alabilme oranının %43 olduğunu söylemek mümkündür.

“İşletmenizde sohbet, dedikodu ve söylenti türündeki haberlerin yoğunluğu nedir?” sorusuna yine iki personel (%0.6)’sı cevap vermemiştir. Cevap verenler arasında %26’sı “az”, %43.9’u “çok”, %29.5’i “çok yoğun” olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan araştırma kapsamına alınan

işletmelerde sohbet, dedikodu ve söylenti türündeki haberlerin yer aldığını söyleyebiliriz.

“İşletmenizde dilek ya da şikayet kutusu varsa bunlara bırakılan konuların ne ölçüde değerlendirildiği kanıсындаınız” sorusuna %1.5 (5 kişi) şikayet kutusunun bulunmadığını belirtmiş; %5.8 (20 kişi) “çok”, %15.8’i (54 kişi) “oldukça”, %57.3’ü (196 kişi) “fikrim yok”, %7.6’sı (26 kişi) “az”, %12.0 (41 kişi) “hiç” seçeneğini işaretlemişlerdir. Personelin yarısından biraz fazlasının “fikrim yok” seçeneğini işaretlemeleri bu tesislerin hemen hemen yarısında “şikayet kutusu” olayına yeterince önem vermediğini gösterebilir.

“Herhangi bir sendikaya üye misiniz?” sorusuna personelin %0.9’u (3kişi) “evet”, %98.8’i (338 kişi) “hayır” cevabını vermiştir. %0.3’ü (1kişi) bu soruya cevap vermemiştir. Bu durumda da personelin büyük çoğunluğunun bir sendikaya üye olmadıkları görülmektedir.

“İşletmenizin yaptığı iş ve amaçlarıyla ilgili bilginiz hangi düzeydedir?” sorusuna %28.4’ü “ayrıntılarıyla biliyorum”, %47.1’i “orta düzeyde”, %19.3’ü “biraz bilgim var”, %52’si “hiç bilgi alamıyorum” seçenekleriyle cevap vermişlerdir. Bu sonuçlardan personelin %50’ye yakın bir bölümünün işletmenin yaptığı iş ve amaçlarıyla ilgili bilginin orta düzeyde olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıntıları ile bilenlerin oranı (%28.4) ise ikinci sırada yer almaktadır.

“Çalışmakta olduğunuz işletmenin iletişim düzenini ne derecede yeterli görüyorsunuz?” sorusuna personelin %14.3’ü “çok iyi”, %42.1’i “iyi”, %30.1’i “orta”, %8.8’i “kötü”, %4.7’si “çok kötü” cevabını vermiştir. Bu durumda da personelin yarısından fazlasının çalıştıkları işletmenin iletişim düzenini yeterli bulduğunu söyleyebiliriz. Bu sonuçlardan da yöneticilerin iletişim düzeninin yeterli olması konusuna önem verdikleri de söylenebilir.

3.3. İSTATİSTİKİ ANALİZLER ve SONUÇLARI

Uygulanan ankete ilişkin verilerden hareketle varsayımlarımızın nedenli gerçekleştiğini test etmek amacı ile 342 personel, 88 orta düzey yönetici, 22 üst düzey yöneticiden elde edilen cevaplar hipotez testine (ki-kare testi) tabi tutularak, değerlendirme sonucunda anlamlı bulunanlar aşağıda yer alan başlıklar altında açıklanmıştır.

3.3.1. İşletmenin Türü ile İletişim Stratejileri İlişkisi

Anket uygulanan 342 kişilik örnekleme yer alan konaklama işletmesi personeli ile 88 kişilik örnekleme yer alan orta düzey yönetici ve 22 kişilik örnekleme yer alan üst düzey yöneticisinden elde edilen veriler $p \leq 0.05$ anlamlılık düzeyinde analize tabi tutulmuş ve bu amaçla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Ho: İşletmenin Türü ile İletişim Stratejileri Arasında İlişki Yoktur.

H1: İşletmenin Türü ile İletişim Stratejileri Arasında İlişki Vardır.

Bu hipotezleri test etmeye yönelik sonuçlar ise Tablo 65'de görülmektedir.

Tablo 65: İşletmenin Türü ile İletişim Stratejileri İlişkisi

İşletmenin Türü X İletişim Stratejileri	Üst Düzey Yöneticiler				Orta Düzey Yöneticiler			
	Ki- Kare (X ²)	Serbestlik Derecesi (sd)	Anlamlılık Düzeyi (p)	N	Ki- Kare (X ²)	Serbestlik Derecesi (sd)	Anlamlılık Düzeyi (p)	N
Benimle çalışan personele işin yapılışı ile ilgili görüşlerini tartışma olanağı sağlarım (3).	21,76	12	.040	22	-	-	-	-
Modadaki değişiklikleri takip edebilmek için genellikle başkalarının ne giydiğine bakarım (2).	-	-	-	-	27,01	16	.041	88
Emrimde çalışanlar dış görünüşleriyle ilgili bir değişiklik yaptıklarında beğenilerimi ifade ederim (3).	-	-	-	-	39,19	16	.001	88
Yönetim ile ilgili işlerin çoğunu kendim yaparım (4).	-	-	-	-	35,87	16	.003	88

(*) Parantez içindeki numaralar iletişim stratejilerinin numaralarıdır.

Tablo 65’de görüldüğü gibi üst düzey yöneticilerin kendisi ile birlikte çalışan personele işin yapılışı ile ilgili görüşlerini tartışma olanağı sağlayıp sağlamadığı işletmenin türüne göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 21,76$, $sd=12$, $p \leq .05$). Ek IV-1’ deki tabloya baktığımızda beş yıldızlı otellerdeki yöneticilerin %60’ı bu ifadeye “tamamen”, dört yıldızlı otellerdeki yöneticilerin %44.4’ü “çoğunlukla” üç yıldızlı otellerdeki yöneticilerin %66.7’si “nadiren”, birinci sınıf tatil köyündekilerin %66.7’si “bazen”, ikinci sınıf tatil köyündekilerin %50’si “çoğunlukla” katıldıklarını söylemişlerdir. Orta düzey yöneticilerin modadaki değişiklikleri takip edebilmek için genellikle başkalarının ne giydiğine dikkat edip etmemesi işletmenin türüne göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 27.01$, $sd=16$, $p \leq .05$). Ek IV-1a’ deki çapraz tabloya baktığımızda beş yıldızlı otellerdeki yöneticilerin %40’ı, dört yıldızlı otellerdeki yöneticilerin %67.6’sı, üç yıldızlı otellerdeki yöneticilerin %40’ı, birinci sınıf tatil köyündekilerin %31.3’ü bu ifadeye katılmadıklarını belirtirken, ikinci sınıf tatil köyündekilerin %37.5’u aynı ifadeye “bazen” katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine orta düzey yöneticilerin emrinde çalışanlar dış görünüşleriyle ilgili bir değişiklik yaptıklarında beğenilerini ifade edip etmemesi işletmenin türüne göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 39.19$, $sd=16$, $p \leq .05$). Çapraz tabloya (EK IV-1b) baktığımızda beş yıldızlı otellerdeki yöneticilerin %40’ı, dört yıldızlı otellerdeki yöneticilerin %41.2’si, üç yıldızlı otellerdeki yöneticilerin %40’ı, ikinci sınıf tatil

köyündekilerin %50'si bu ifadeye "her zaman" katıldıklarını belirtirken, birinci sınıf tatil köyündekilerin %56.3'ü "çoğunlukla" katıldıklarını belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticilerin yönetim ile ilgili işlerin çoğunu kendisinin yapıp yapmaması işletmenin türüne göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 35,87$, $sd=16$, $p \leq 0.05$). Ek IV-1c' deki tabloya baktığımızda beş yıldızlı otellerdeki yöneticilerin %48'i, dört yıldızlı otellerdekilerin %44,1'i, bu ifadeye "bazen" katıldığını belirtirken, üç yıldızlı oteldekilerin %40'ı "her zaman", birinci sınıf tatil köyündekilerin %25'i "bazen", ikinci sınıf tatil köyündekilerin %50'si "çoğunlukla" katıldıklarını belirtmişlerdir.

Bu ifadelerden üst düzey yöneticilerin katılımcılık stratejisi ile orta düzey yöneticilerin fiziksel çekicilik, kompliman ve teşvik, yetki devri, stratejisinin işletmenin türüne göre farklılaştığını söyleyebiliriz. Personelin uyguladığı stratejiler ile işletmenin türü arasında bir ilişki olmadığı değerlendirilmeler sonucu ortaya çıktığından tabloda bu gruba yer verilmemiştir.

3.3.2. İşletmenin Mülkiyet Yönünden Durumu ile İletişim Stratejisi İlişkisi

Anket uygulaması sonucu yapılan bir diğer analiz de, işletmenin mülkiyet yönünden durumu ile iletişim stratejiler arasında ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu amaçla geliştirilen hipotezler;

Ho: İşletmenin Mülkiyet Yönünden Durumu ile İletişim Stratejileri Arasında İlişki Yoktur.

H1: İşletmenin Mülkiyet Yönünden Durumu ile İletişim Stratejileri Arasında İlişki Yokturardır.

Bu hipotezleri test etmeye yönelik sonuçlar Tablo 66'da yer almaktadır.

Tablo 66: İşletmenin Mülkiyet Yönünden Durumu ile İletişim Stratejileri İlişkisi

İşletmenin Mülkiyet Yönünden Durumu X İletişim Stratejileri	Üst Düzey Yöneticiler				Orta Düzey Yöneticiler			
	KI- Kare (X ²)	Serbestlik Derecesi (sd)	Anlamlılık Düzeyi (p)	N	KI- Kare (X ²)	Serbestlik Derecesi (sd)	Anlamlılık Düzeyi(p)	N
Moda olmayan giysileri giymekten kesinlikle kaçınırım (2).	15,55	6	.016	22	-	-	-	-
Görevini gerektiği gibi yerine getirmeyen personeli yalnızken uyarır ve her zamankinden sert davranırım (4)	16,14	8	.040	22	-	-	-	-
Personelinin üstün nitelikleri olduğunu onlarında duyacağı şekilde dile getiririm (4).	20,2	8	.009	22	-	-	-	-
Verilen işi zamanında ve düzgün bir şekilde bitirdiklerinde astlarına hemen taktirlerimi bildiririm (4).	-	-	-	-	17,39	8	.026	88
Emrimde çalışanlar dış görünüşleriyle ilgili bir değişiklik yaptıklarında beğenilerimi ifade ederim (4).	-	-	-	-	19,33	8	.010	88

Tablo 66'da görüldüğü gibi üst düzey yöneticilerin moda olmayan giysiler giymekten kaçınıp kaçınmaması işletmenin mülkiyet durumuna göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 15,55$, $sd=6$, $p \leq .05$). Ek IV-2'deki tabloya baktığımızda çok ortaklı işletmelerde çalışan yöneticilerin %75'i bu ifadeye "çoğunlukla", aile işletmesinde çalışanların %54.5'i "bazen", diğer işletmelerde çalışanların %33.3'ü de "çoğunlukla" yanıtını vermişlerdir. Görevini gerektiği gibi yerine getirmeyen personeli yalnızken uyarır ve her zamankinden sert davranırım ifadesine katılma düzeyi işletmenin mülkiyet durumuna göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 16,14$, $sd=8$, $p \leq .05$). Çapraz tabloya baktığımızda (EK IV-2a) çok ortaklı işletmede çalışan yöneticilerin %87.5'i aile işletmesinde çalışanların %36.4'ü, diğer işletmelerde çalışanların %33.3'ü bu ifadeye "çoğunlukla" yanıtını vermişlerdir. Yine üst düzey yöneticilerin personelin üstün nitelikleri olduğunu onların da uyacağı şekilde dile getirip getirmemesi işletmenin mülkiyet durumuna göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 20,2$, $sd=8$, $p \leq .05$). Ek IV-2b'daki tabloya baktığımızda çok ortaklı işletmede çalışanların %25'i, aile işletmesinde çalışanların %45.5'i bu ifadeye bazen katılırken, diğer türdeki işletmelerde çalışanların %66.7'si "her zaman" katıldığını belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticilerin verilen işi zamanında ve düzgün bir şekilde bitirdiklerinde astlarına hemen taktirlerini bildirip bildirmemesi işletmenin mülkiyet durumuna göre

farklılaşmaktadır ($X^2 = 17,39$, $sd=8$, $p\leq.05$). Çapraz tabloya baktığımızda (EK IV-2c) çok ortaklı işletmelerde çalışan yöneticilerin %47.2'si, aile işletmesinde çalışanların %42.5'u, bu ifadeye katıldıklarını belirtirken diğer türdeki işletmelerde çalışanların %66.7'si aynı ifadeye "çoğunlukla" katıldıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanısıra orta düzey yöneticilerin emrinde çalışanlara dış görünüşleriyle ilgili bir değişiklik yaptıklarında beğenilerini ifade edip etmemesi işletmenin mülkiyet durumuna göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 19,33$, $sd=8$, $p\leq.05$). EK IV-2d' deki çapraz tabloya baktığımızda çok ortaklı işletmelerde çalışan yöneticilerin %44.4'ü bu ifadeye "çoğunlukla" katılırken, aile işletmesinde çalışanların %37.5'u ile diğer türdeki işletmelerde çalışanların %66.7'si aynı ifadeye "her zaman" katıldıklarını belirtmişlerdir.

Bu sonuçlardan üst düzey yöneticilerin fiziksel çekicilik, kompliman ve teşvik stratejisi ile orta düzey yöneticilerin kompliman ve teşvik stratejisinin işletmenin mülkiyet yönünden durumuna göre farklılaştığını söyleyebiliriz. Yine personelin uyguladığı stratejiler ile işletmenin mülkiyet yönünden durumu arasında bir ilişki olmadığı değerlendirilmeler sonucu ortaya çıktığından tabloda bu gruba yer verilmemiştir.

3.3.3. İşletmedeki Görev Ünvanları ile İletişim Stratejileri İlişkisi

İşletmede çalışanların görev ünvanları ile iletişim stratejileri arasında ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Ho: İşletmede çalışanların görev ünvanları ile iletişim stratejileri arasında ilişki Yoktur.

H1: İşletmede çalışanların görev ünvanları ile iletişim stratejileri arasında ilişki Vardır.

Hipotezlerin test etmeye yönelik sonuçları Tablo 67'de yer almaktadır.

Tablo 67: İşletmede Çalışanların Görev Ünvanları ile İletişim stratejileri ilişkisi

İşletmede Çalışanların Görev Ünvanları X İletişim Stratejileri	Üst Düzey Yöneticiler				Orta Düzey Yöneticiler			
	Ki- Kare (X ²)	Serbestlik Derecesi (sd)	Anlamlılık Düzeyi (p)	N	Ki- Kare (X ²)	Serbestlik Derecesi (sd)	Anlamlılık Düzeyi (p)	N
Personelime işlerinde başarılı olduklarında yeteneklerini kanıtladıklarında başarılarının değerlendirilerek ödüllendirileceklerini sık sık söylerim (4).	11,81	4	.018	22	-	-	-	-
Verilen bir işi gereği gibi yerine getiremediklerinde astlarımı kırmadan eleştiririm (4).	8,41	3	.038	22	-	-	-	-
Bir işi yapan personelin kadın ya da erkek oluşuna göre farklı övgülerde bulunurum (7).	11,81	4	.019	22	-	-	-	-
Benimle çalışan personele işin yapılışı ile görüşlerini tartışma olanağı sağlarım (3).	-	-	-	-	78,59	40	.0003	88
Personelime sık sık sorumluluk yükleyerek kendilerini kanıtlamalarına yardımcı olurum (5).	-	-	-	-	114,19	40	.0000	88

Üst düzey yöneticilerin personeline işlerinde başarılı olduklarında yeteneklerini kanıtladıklarında başarılarının değerlendirilerek ödüllendirileceklerini sık sık söyleyip söylememesi görev ünvanlarına göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 11,81$, $sd=4$, $p \leq .05$). Ki-kare tablosuna baktığımızda (EK IV-3) üst düzey yöneticilerinden genel müdürlerin %42.11'i (8kişi) bu ifadeye "her zaman" katıldıklarını belirtirken, müdür yardımcılarının hiç biri bu seçeneği işaretlememiştir. Verilen bir işi gereği gibi yerine getiremediklerinde astlarımı kırmadan eleştiririm ifadesine katılma düzeyi üst düzey yöneticilerin görev ünvanlarına göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 8,41$, $sd=3$, $P \leq .05$). Ki-kare tablosuna baktığımızda (EK IV-3a) genel müdürlerin %37'si bu ifadeye "her zaman" katıldığını belirtirken, müdür yardımcılarının yine bu seçeneği işaretlemedikleri görülmüştür. Yine üst düzey yöneticilerin bir işi iyi yapan personelin kadın ya da erkek oluşuna göre farklı övgülerde bulunup bulunmaması görev ünvanlarına göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 11,81$, $sd=4$, $P \leq .05$). Burada da ayrıntılı tabloya (EK IV-3b) baktığımızda genel müdürlerin %50'si bu ifadeye "hiç" yanıtını verirken, genel müdür yardımcılarının tamamı "çoğunlukla" yanıtını vermiştir.

Orta düzey yöneticilerin kendileri ile çalışan personele işin yapılışı ile ilgili görüşlerini tartışma olanağı sağlayıp sağlamaması görev ünvanlarına göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 78.59$, $sd=40$, $P \leq .05$). Çapraz tablolara (EK IV-3c) baktığımızda önbüro müdürlerinin %41.2'si bu ifadeye "çoğunlukla" katılırken, kat hizmetleri müdürlerinin de %50'si "çoğunlukla" katıldıklarını belirtmişlerdir. Yiyecek-içecek müdürlerinin %54.5'u ise muhasebe müdürlerinin %50'si bu ifadede "her zaman" seçeneğini işaretlemişlerdir. Orta düzey yöneticilerin personeline sık sık sorumluluk yükleyerek kendilerini kanıtlamalarına yardımcı olup olmama görev ünvanlarına göre farklılaşmaktadır ($x^2 = 114.19$, $sd =40$, $P \leq .05$). Çapraz tablolarda (EK IV-3d) önbüro müdürlerinin %29.4'ü bu ifadeye "her zaman" yanıtını verirken kat hizmetleri müdürlerinin 66.7'si "çoğunlukla " yanıtını vermiştir. Yiyecek-içecek müdürlerinin %45.5'i aynı ifadeye "her zaman" yanıtını verirken; personel müdürlerinin %50'si, muhasebe müdürlerinin %42.9'u aynı ifadeye "çoğunlukla" yanıtını vermişlerdir. Bu sonuçlardan üst düzeyi yöneticilerin kompliman ve teşvik rollerde cinsiyet farklılığı stratejisi ile orta düzey yöneticilerin katılımcılık ve yetki devri stratejisinin görev ünvanlarına göre farklılaştığını söyleyebiliriz. Personelin görev ünvanları ile iletişim stratejileri arasında bir ilişki olmadığı için tabloda bu gruba yer verilmemiştir.

3.3.4. Personel Sayısı İle İletişim Stratejisi İlişkisi

İşletmede çalışan personel sayısı ile iletişim stratejileri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak için aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Ho: İşletmede çalışan personel sayısı ile iletişim stratejileri arasında ilişki Yoktur.

H1: İşletmede çalışan personel sayısı ile iletişim stratejileri arasında ilişki Vardır.

Bu hipotezleri test etmeye yönelik sonuçlar aşağıdaki Tablo 68'de görülmektedir.

Tablo 68: İşletmede Çalışan Personel Sayısı ile İletişim Stratejileri İlişkisi

İşletmede Çalışan Personel Sayısı X İletişim Stratejileri	Üst Düzey Yöneticiler				Orta Düzey Yöneticiler			
	KI-kare (χ^2)	Serbestlik derecesi (sd)	Anıamlılık düzeyi (p)	Kişi sayısı (N)	KI-kare (χ^2)	Serbestlik derecesi (sd)	Anıamlılık düzeyi (p)	Kişi sayısı (N)
Verilen işi zamanında ve düzgün bir şekilde bitirdiklerinde astlarına hemen taktirlerini bildiririm (4)	20,29	8	.009	22	-	-	-	-
Emrinde çalışanlar dış görüşleriyle ilgili bir değişiklik yaptıklarında beğenilerimi ifade ederim (4)	-	-	-	-	29.04	16	.024	88

Üst düzey yöneticilerin verilen işi zamanında ve düzgün bir şekilde bitirdiklerinde astlarına hemen taktirlerini bildirip bildirmemesi, personel sayısına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 20.29$, $sd=8$, $p \leq .05$). Çapraz tabloya göz attığımızda (EK IV-4) 51-100 kişi personel çalıştıran yöneticiler bu ifadeye “çoğunlukla” katılırken, 201’den fazla personel çalıştıran yöneticilerin %77.8’i tamamen katılıyorum” seçeneğini işaretlemişlerdir. Orta düzey yöneticilerin emrinde çalışanların dış görüşleriyle ilgili bir değişiklik yaptıklarında beğenilerini ifade edip etmemesi personel sayısına göre farklılaşmaktadır. ($\chi^2 = 29.04$, $sd=16$, $p \leq .05$). Yine çapraz tabloya (EK IV-4a) baktığımızda 1-5 kişi personel çalıştıran orta düzey yöneticilerin %66.7’si ile 6-10 adet personel çalıştıran orta düzey yöneticilerin %38.9’u bu ifadeye “tamamen” katıldıklarını belirtirken; 11-15 kişi personel çalıştıran yöneticilerin %35.3’ü “bazen”, 16-20 kişi çalıştıranların %30.8’i ve 21 ve daha fazla personel çalıştıranların %48’i “tamamen” katıldıklarını belirtmişlerdir.

Bu sonuçlardan üst düzey yöneticilerin kompliman ve teşvik stratejisi ile, orta düzey yöneticilerin kompliman ve teşvik stratejisinin işletmede çalışan personel sayısına göre farklılaştığını söyleyebiliriz.

3.3.5. Yaş Faktörü ile İletişim Stratejileri İlişkisi

İşletmede çalışanların yaşları ile iletişim stratejileri arasında ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Ho: İşletmede çalışanların yaşları ile iletişim stratejileri arasında ilişki Yoktur.

H1: İşletmede çalışanların yaşları ile iletişim stratejileri arasında ilişki Vardır.

Hipotezleri test etmeye yönelik sonuçlar Tablo 69'da yer almaktadır.

Tablo 69: Yaş Faktörü ile İletişim Stratejileri İlişkisi

Yaş Faktörü X İletişim Stratejileri	Üst Düzey Yöneticiler				Orta Düzey Yöneticiler			
	Ki-kare (χ^2)	Serbestlik derecesi (sd)	Anlamlılık düzeyi (p)	Kişi sayısı (N)	Ki-kare (χ^2)	Serbestlik derecesi (sd)	Anlamlılık düzeyi (p)	Kişi sayısı (N)
Yalnızca sohbet etmek için emrinde çalışanların yanına giderim (1).	48.14	24	.002	22	-	-	-	-
İşlerin nasıl yapılacağı konusunda personelin de fikrini alırım(3).	30.33	18	.034	22	-	-	-	-
İyi çalışan personeli maddi olarak ödüllendirmek için fırsatlar yaratırım (4).	21.83	12	.039	22	-	-	-	-
Verilen bir işi gereği gibi yerine getiremediklerinde astlarımı kırmadan eleştiririm (4).	33.59	18	.014	22	-	-	-	-
Astlarıma sorumluluk yüklemekten kaçınırım (5).	21.06	12	.050	22	-	-	-	-
Personeli bilgilendirmek amacıyla onları odama davet ederim (1).	-	-	-	-	59.53	28	.0004	88
Modadaki değişiklikleri takip edebilmek için genellikle başkalarının ne giydiğine bakarım (2).	-	-	-	-	43.55	28	.030	88
Herhangi bir değişiklik yapılacağı zaman bunu personelime konuşup tartışırım (3).	-	-	-	-	51.44	28	.004	88
Personelime yaptığım iş esnasında sık sık teşvik edici sözler söylerim (4).	-	-	-	-	42.43	28	.040	88
Emrinde çalışanlar dış görünüşleriyle ilgili bir değişiklik yaptıklarında beğenilerimi ifade ederim (4).	-	-	-	-	45.90	28	.018	88
Personelimden aynı anda bir erkek ya da bir kadının terfi etmesi gerekiyorsa "erkeğin" terfi etmesini tercih ederim (7).	-	-	-	-	44.54	28	.025	88

Üst düzey yöneticilerin yalnızca sohbet etmek için emrinde çalışanların yanına gidip gitmemesi yaş faktörüne göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 48.14$, sd=

24, $P \leq .05$). (EK IV-5)' deki çapraz tabloya baktığımızda "25 ve altı yaş grubundaki üst düzey yöneticilerin yalnızca sohbet etmek için emrinde çalışanların yanına "hiç" gitmediğini, buna karşılık 49-53 yaş grubundaki yöneticilerin "her zaman" gittiğini görebiliriz. İşlerin nasıl yapılacağı konusunda personelin de fikrini alıp almama yaş faktörüne göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 30.33$, $sd=18$, $P \leq .05$). Çapraz tabloda genç yöneticilerin daha az fikir aldığı, yaş ilerledikçe fikir almanın daha fazla olduğunu görmekteyiz (EK IV-5a). İyi çalışan personeli maddi olarak ödüllendirmek için fırsatlar yaratıp yaratmama yaş faktörüne göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 21.83$, $sd=12$, $P \leq .05$). Yine çapraz tabloda (EK IV-5b) genç yöneticiler "bazen" fırsatlar yaratırken, yaşı daha büyük olanların "her zaman" fırsat yarattıklarını görmekteyiz. Verilen bir işi gereği gibi yerine getiremediklerinde astlarını kırmadan eleştirip, eleştirmeme yaş faktörüne göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 33.59$, $sd=18$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya baktığımızda (EK IV-5c) 37-42 yaş grubundaki yöneticilerin %50'si bu ifadeye "her zaman" katıldığını, 43-48 yaş grubundakilerin %40'ı da aynı ifadeye "bazen" katıldıklarını görebiliriz. Astlarıma sorumluluk yüklemekten kaçınırım ifadesine katılma düzeyi yaş faktörüne göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 21.06$, $sd=12$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya göz attığımızda genç yöneticilerin (25 ve altı yaş grubu) bazen sorumluluk yüklemekten kaçındığını, 54 ve daha fazla yaş ortalamasına sahip olanların ise "hiç" kaçınmadığını söyleyebiliriz (EK IV-5d).

Orta düzey yöneticilerde personeli bilgilendirmek amacıyla onları odaya davet edip etmeme yaş faktörüne göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 59.53$, $sd= 28$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya (EK IV-5e) baktığımızda 26-30 yaş grubundaki orta düzey yöneticilerin %40'ı "bazen" davet ettiklerini belirtirken, 31-36 yaş grubundakilerin %43'ü "çoğunlukla" davet ettiklerini belirtmişlerdir. Modadaki değişiklikleri takip edebilmek için genellikle başkalarının ne giydiğine bakıp bakmama yaş faktörüne göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 43.55$, $sd=28$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya (EK IV-5f) baktığımızda yaşı 25-42 arasında olan orta düzey yöneticilerin hemen hemen %50'si bu ifadeye katılmadıklarını belirtirken, 43-48

yaş grubunda olanların %33.3'ü de bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. 48-53 yaş grubunda olanların %66.6'sı ise bu ifadeye katıldıklarını belirtmişlerdir. Herhangi bir değişiklik yapılacağı zaman bunu personelime konuşup tartışım ifadesine katılma düzeyi yaş faktörüne göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 51.44$, $sd= 28$, $P \leq .05$). (EK IV-5g)'deki tabloda yaşı 25 ve altı yaş grubuna ait orta düzey yöneticilerin %41.6'sı bu ifadeye "çoğunlukla" katıldığını belirtirken yaş grubu 43-48 arasında olan yöneticilerin %33.3'ü katılmadığını belirtmiştir. "Personelime yaptığı iş esnasında sık sık teşvik edici sözler söylerim" ifadesine katılma düzeyi de yaş faktörüne göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 42.43$, $sd=28$, $P \leq .05$). (EK IV-5h)'daki tabloda yaş ortalaması 25 ve altı yaş grubunda olan orta düzey yöneticilerin %50'si bu ifadeye tamamen katılırken, yaşı 31-36 arası olan orta düzey grubunun %42.8'i bu ifadeye çoğunlukla katıldığını belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticilerin emrinde çalışanların dış görünüşleriyle ilgili bir değişiklik yaptıklarında beğenilerini ifade edip etmemesi yaş faktörüne göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 45.90$, $sd=28$, $P \leq .05$). Çapraz tabloda ((EK IV-5i) 25 ve daha az yaş grubuna sahip olan yöneticilerin %41.6'sı bu ifadeye "tamamen" katılırken 26-30 yaş grubuna sahip yöneticilerin %25'i bu ifadeye "bazen" katıldıklarını belirtmişlerdir. Personelimden aynı anda `bir erkek ya da bir kadının terfi etmesi gerekiyorsa "erkeğin terfi etmesini tercih ederim" ifadesine katılma düzeyi yaş faktörüne farklılaşmaktadır ($X^2 = 44.54$, $sd=28$, $P \leq .05$). (EK IV-5i)'deki tabloda orta düzey yöneticilerin "25 ve altı" yaş grubuna sahip olanların %25'i bu ifadeye "nadiren" katılırken, %27.2'si "bazen" katıldığını belirtmişlerdir.

Bu sonuçlardan üst düzey yöneticilerin yakınlık, katılımcılık, kompliman ve teşvik, yetki devri stratejisi ile; orta düzey yöneticilerin yakınlık, fiziksel çekicilik, katılımcılık, kompliman ve teşvik ve rollerde cinsiyet farklılığı stratejisinin yaş faktörüne göre farklılaştığını söyleyebiliriz. Personelin yaşı ile

iletişim stratejileri arasında bir ilişki bulunmadığından tabloda bu gruba yer verilmemiştir.

3.3.6. Cinsiyet Faktörü ile İletişim Stratejileri İlişkisi

İşletmede çalışanların cinsiyetleri ile iletişim stratejileri arasında ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Ho: İşletmede çalışanların cinsiyetleri ile iletişim stratejileri arasında ilişki Yoktur.

H1: İşletmede çalışanların cinsiyetleri ile iletişim stratejileri arasında ilişki Vardır.

Bu hipotezleri test etmeye yönelik sonuçlar Tablo 70'da yer almaktadır.

Tablo 70: Cinsiyet Faktörü ile İletişim Stratejileri İlişkisi

Cinsiyet Faktörü X İletişim Stratejileri	Üst Düzey Yöneticiler				Orta Düzey Yöneticiler			
	Ki-kare (χ^2)	Serbest. derecesi (sd)	Anlam. düzeyi (p)	Kişi sayısı (N)	Ki-kare (χ^2)	Serbest. Derecesi (sd)	Anlam. düzeyi (p)	Kişi sayısı (N)
Genellikle iş yerimde başkalarının ne giydiğıne dikkat ederim (2)	10.48	4	.033	22	-	-	-	-
Personelime işlerinde başarılı olduklarında, yeteneklerini kanıtladıklarında başarılarının değerlendirilerek ödüllendirileceklerini sık sık söylerim (4)	22.00	4	.0002	22	-	-	-	-
Yapılacak işleri birimimdeki personele paylaştırırım (5)	10.48	4	.033	22	-	-	-	-
Yönetim ile ilgili işlerin çoğunu kendim yaparım (5)	22.00	4	.0002	22	-	-	-	-
Personelimin arasında herhangi bir yanlış anlamaya meydan vermemek için hiç bir personele işletmeyle ilgili genel bilgiler dışında bir şey açıklamam (6)	10.48	4	.033	22	-	-	-	-
Yönetici konumunda olan bir erkeğin işletme ile ilgili önemli bir karar aşamasında daha kesin, kararlı, sağlam ve iradeli olabileceğini düşünürüm (7)	10.48	4	0.33	22	-	-	-	-
İşletmede kişiisel ya da idari önemli bir sorunda karşılaştığımnda kendimi yalnız hissederim. (1)	-	-	-	-	12.68	4	.012	88
Personel ne kadar çok çalışır sa çalışsın bunun onların görevi olduğunu söylerim (4)	-	-	-	-	11.56	4	.021	88

Üst düzey yöneticilerin genellikle iş yerinde başkalarının ne giydiğine dikkat edip etmemesi cinsiyet faktörüne göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 10.48$, $sd=4$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya (EK IV-6) baktığımızda kadın yöneticinin bu ifadeye katılmadığını görmekteyiz. Erkek yöneticilerin %42.8'i ise bu ifadeye "çoğunlukla" katılmaktadır. "Personelime işlerinde başarılı olduklarında, yeteneklerini kanıtladıklarında başarılarının değerlendirilerek ödüllendirileceklerini sık sık söylerim" ifadesine katılma düzeyi cinsiyet faktörüne göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 22.00$, $sd=4$, $P \leq .05$). (EK IV-6a)'daki tabloya baktığımızda kadın yöneticinin yine bu ifadeye katılmadığını görmekteyiz. Erkek yöneticilerin %38.1'i ise bu ifadeye "tamamen" katılmaktadır. Yapılacak işleri birimlerindeki personele paylaştırıp paylaştırmama cinsiyet faktörüne göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 10.48$, $sd=4$, $P \leq .05$). Çapraz tabloda (EK IV-6b) kadın yöneticinin yukarıdaki ifadeye "hiç" yanıtını verdiğini görebiliriz. Erkek yöneticilerin %57.1'i ise bu ifadeye "çoğunlukla" yanıtını vermiştir. Üst düzey yöneticilerin yönetim ile ilgili işlerin çoğunu kendisinin yapıp yapmaması cinsiyet faktörüne göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 22.00$, $sd=4$, $P \leq .05$). (EK IV-6c)'deki tabloya baktığımızda kadın yöneticinin bu ifadeye "hiç" yanıtını verdiğini görmekteyiz. Erkek yöneticilerin ise %47.6'sı bu ifadeye "çoğunlukla" yanıtını vermiştir. "Personelim arasında herhangi bir yanlış anlamaya meydan vermemek için hiç bir personele işletmeyle ilgili genel bilgiler dışında bir şey açıklamam" ifadesine katılma düzeyi cinsiyet faktörüne göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 10.48$, $sd=4$, $P \leq .05$). Tabloya baktığımızda (EK IV-6d) kadın yöneticinin bu ifadeye "bazen" katıldığını görebiliriz. Erkek yöneticilerin %42.9'u ise "tamamen" katıldığını belirtmiştir. Üst düzey yöneticilerin yönetici konumunda olan bir erkeğin işletme ile ilgili önemli bir karar aşamasında daha kesin, kararlı, sağlam ve iradeli olabileceğini düşünüp düşünmemesi cinsiyet faktörüne göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 10.48$, $sd=4$, $P \leq .05$). Erkek yöneticilerin %42.9'u bu ifadeye katılmadıklarını belirtirken, kadın yöneticilerin tamamı aynı ifadeye "nadiren" katıldıklarını belirtmişlerdir (EK IV-6e).

Orta düzey yöneticilerin işletmede kişisel ya da idari önemli bir sorunla karşılaştıklarında kendilerini yalnız hissedip hissetmemesi cinsiyet faktörüne göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 12.68$, $sd=4$, $P \leq .05$). (EK IV-6f)'deki çapraz tabloya göre kadın yöneticilerin %29.1'i; erkek yöneticilerin %46.8'i bu ifadeye "hiç" yanıtını vermişlerdir. Yine kadın yöneticilerin %12.5'u erkek yöneticilerin %31.3'ü ise bu ifadeye "nadiren" yanıtını vermişlerdir. Orta düzey yöneticilerin "personel ne kadar çok çalışırsa çalışsın bunun onların görevi olduğunu söylerim" ifadesine katılma düzeyi cinsiyet faktörüne göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 11.56$, $sd=4$, $P \leq .05$). (EK IV-6g) Kadın yöneticilerin %58.3'ü bu ifadeye katılmadığını belirtirken, erkek yöneticilerin %31.3'ü de katılmadığını belirtmiştir. Yine kadın yöneticilerin %4.2'si erkek yöneticilerin %31.3'ü bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

Bu sonuçlardan üst düzey yöneticilerin fiziksel çekicilik, kompliman ve teşvik, yetki devri, bilgi paylaşımı, rollerde cinsiyet farklılığı stratejisi ile orta düzey yöneticilerin yakınlık, kompliman ve teşvik stratejisinin cinsiyet faktörlerine göre farklılaştığını söyleyebiliriz. Personelin cinsiyeti ile iletişim stratejileri arasında bir ilişki bulunmadığından tabloda yer verilmemiştir. Kadın ve erkek yöneticilerin sayılarının daha fazla olduğu bir durumda bu sonuçların farklılaşabileceği söylenebilir.

3.3.7. Medeni Durum Faktörü İle İletişim Stratejileri İlişkisi

İşletmede çalışanların medeni durumları ile iletişim stratejileri arasında ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak için aşağıdaki hipotezleri geliştirmek mümkündür.

Ho: İşletmede çalışanların medeni durumları ile iletişim stratejileri arasında ilişki Yoktur.

H1: İşletmede çalışanların medeni durumları ile iletişim stratejileri arasında ilişki Vardır.

Tablo 71: Medeni Durum İle İletişim Stratejileri İlişkisi

Medeni Durum X İletişim Stratejileri	Üst Düzey Yöneticiler				Orta Düzey Yöneticiler			
	Ki-kare (χ^2)	Serbestlik derecesi (sd)	Anlamlılık düzeyi (p)	Kişi sayısı (N)	Ki-kare (χ^2)	Serbestlik derecesi (sd)	Anlamlılık düzeyi (p)	Kişi sayısı (N)
İşletmede kişisel ya da idari önemli bir sorunla karşılaştığımda kendimi yalnız hissederim (1).	10.48	4	.033	22	-	-	-	-
Genellikle iş yerimde başkalarının ne giydiğine dikkat ederim (2).	10.48	4	.033	22	-	-	-	-
Öğle yemeğine personelimle birlikte çıkarım (3).	22.00	4	.0002	22	-	-	-	-
Personelimden aynı anda bir erkek ya da bir kadının terfi etmesi gerekiyorsa "erkeğin" terfi etmesini tercih ederim (7).	10.48	4	.033	22	-	-	-	-
Yönetici konumunda olan bir erkeğin işletme ile ilgili önemli bir karar aşamasında daha kesin, kararlı, sağlam ve iradeli olabileceğini düşünürüm (7).	10.48	4	.033	22	-	-	-	-
Personeli bilgilendirmek amacı ile onları odama davet ederim (1).	10.48	4	.033	22	18.16	8	.020	88
Herhangi bir sıkıntı olduğunda bunu personelimle paylaşabilirim.	-	-	-	-	19.23	8	.014	88
İş görüşmeleri sırasında genellikle personel karşısında ceketimi çıkarırım (2).	-	-	-	-	16.42	8	.037	88
Herhangi bir değişiklik yapılacağı zaman bunu personelimle konuşup tartışırım (3).	-	-	-	-	19.11	8	.014	88
İşlerin nasıl yapılacağı konusunda personelin de fikrini alırım (3).	-	-	-	-	20.19	8	.009	88
Personelinin arasında herhangi bir yanlış anlamaya meydan vermemek için hiç bir personele işletmeyle ilgili genel bilgiler dışında bir şey açıklamam (6).	-	-	-	-	16.97	8	.030	88

Üst düzey yöneticilerin personeli bilgilendirmek amacı ile onları odasına davet edip etmemesi medeni duruma göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 10.48$, $sd=4$, $P \leq .05$). (EK IV-7)'deki çapraz tabloya göz attığımızda evli olan yöneticilerin %38.1'i "çoğunlukla" personeli odalarına davet ettiklerini ifade ederken, boşanmış olan yönetici "nadiren" personeli odasına davet ettiğini ileri sürmüştür. "İşletmede kişisel ya da idari önemli bir sorunla karşılaştığımda kendimi yalnız hissederim" ifadesine katılma düzeyi medeni duruma göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 10.48$, $sd=4$, $P \leq .05$). (EK IV-7a)'daki çapraz tabloya baktığımızda evli olan yöneticilerin yaklaşık yarısı (%47.6) kendisini yalnız hissetmediğini belirtirken, boşanmış olan yönetici kendisini bazen yalnız hissettiğini belirtmiştir. Üst düzey yöneticilerin genellikle iş yerinde başkalarının ne giydiğine dikkat edip etmemesi medeni duruma göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 =$

10.48, $sd=4$, $P \leq .05$). Yine tabloda (EK IV-7b) üst düzey yöneticilerden evli olanların %43'ü "çoğunlukla" dikkat ettiğini belirtirken, boşanmış olan yöneticinin "nadiren" dikkat ettiğini görmekteyiz. Üst düzey yöneticilerin öğle yemeğine personeliyle birlikte çıkıp çıkmaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 22.00$, $sd=4$, $P \leq .05$). (EK IV-7c)'deki tabloda görüldüğü gibi evli olan yöneticilerin %47.6'sı "bazen" öğle yemeğine personeliyle birlikte çıktığını belirtirken, boşanmış olan yönetici nadiren çıktığını belirtmiştir. Üst düzey yöneticilerin personelinden aynı anda bir erkek ya da bir kadının terfi etmesi gerekiyorsa "erkeğin" terfi etmesini tercih edip etmemesi medeni duruma göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 10.48$, $sd=4$, $P \leq .05$). (EK IV-7d)'deki tabloda evli yöneticilerin büyük çoğunluğu (%71.4) bu ifadeye katılmadıklarını belirtirken, boşanmış olan yöneticinin "çoğunlukla" bu ifadeye katıldığını görmekteyiz. Yine üst düzey yöneticilerin, yönetici konumunda olan bir erkeğin işletme ile ilgili önemli bir karar aşamasında daha kesin, kararlı, sağlam ve iradeli olabileceğini düşünüp düşünmemesi medeni duruma göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 10.48$, $sd=4$, $P \leq .05$). Evli olan yöneticilerin %42.9'u bu ifadeye katılmadığını belirtirken boşanmış olan yönetici bu ifadeye çoğunlukla katıldığını belirtmiştir (EK IV-7e).

Orta kademe yöneticilerin personeli bilgilendirmek amacı ile onları odasına davet edip etmemesi medeni duruma göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 18.16$, $sd=8$, $P \leq .05$). (EK IV-7f)'deki çapraz tabloda evli olan yöneticilerin %41.1'i bu ifadeye "çoğunlukla" katılırken, bekar olanların %51.9'u "bazen" katılmıştır. Boşanmış olan yöneticilerin ise %40'ı bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. "Herhangi bir sıkıntı olduğunda bunu personelime paylaşabilirim" ifadesine katılma düzeyi medeni duruma göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 19.23$, $sd=8$, $P \leq .05$). Evli olan yöneticilerin %30.4'ü bu ifadeye "çoğunlukla" katılırken, bekar olanların %40.7'si "bazen" katıldığını, boşanmış olanların da %60'ı "tamamen" katıldığını belirtmişlerdir (EK IV-7g). Orta düzey yöneticilerin iş görüşmeleri sırasında genellikle personel karşısında ceketlerini çıkarıp çıkarmamaları medeni duruma göre farklılaşmaktadır ($X^2 =$

16.42, $sd=8$, $P \leq .05$). Evli olan yöneticilerin %74'ü, bekar olanların %44.4'ü, boşanmış olanların %20'si ceketlerini çıkarmadıklarını belirtmişlerdir (EK IV-7h). Yine orta düzey yöneticilerin herhangi bir değişiklik yapılacağı zaman bunu personeliyle konuşup tartışıp, tartışmaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 19.11$, $sd=8$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya baktığımızda (EK IV-7i) evli olan yöneticilerin %28.6's, bekar olanların %33.3'ü, boşanmış olanların %40'ı bu ifadeye "çoğunlukla" katıldıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte işlerin nasıl yapılacağı konusunda personelin de fikrini alıp almama medeni duruma göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 20.19$, $sd=4$, $P \leq .05$). Evli olan yöneticilerin %19.6'sı, bekar olanların %55.5'i, boşanmış olanların %40'ı bu ifadeye "bazen" yanıtını vermişlerdir (EK IV-7i). Orta düzey yöneticilerin personelinin arasında herhangi bir yanlış anlamaya meydan vermemek için hiç bir personele işletmeyle ilgili bilgiler dışında bir şey açıklayıp açıklamaması da medeni duruma göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 16.97$, $sd=8$, $P \leq .05$). Evli olan yöneticilerin %37.5'u, bekar olanların %27'si, boşanmış olanların %40'ı bu ifadeye "tamamen" katıldıklarını belirtmişlerdir (EK IV-7j).

Bu sonuçlardan üst düzey yöneticilerin yakınlık, fiziksel çekicilik, katılımcılık, rollerde cinsiyet farklılığı stratejisi ile orta düzey yöneticilerin yakınlık, fiziksel çekicilik, katılımcılık ve bilgi paylaşımı stratejisinin medeni duruma göre farklılaştığını söylemek mümkündür. Personelin medeni durumu ile iletişim stratejisi esnasında bir ilişki bulunmadığından tabloda yer almamıştır. Aynı zamanda sayısal olarak daha fazla kişinin katıldığı bir başka araştırmada bu sonuçlarında farklılaşacağını söylemek mümkündür.

3.3.8. Eğitim Durumu İle İletişim Stratejileri İlişkisi

İşletmede çalışanların eğitim durumları ile iletişim stratejileri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak için aşağıdaki hipotezleri geliştirmek mümkündür.

Ho: İşletmede çalışanların eğitim durumları ile iletişim stratejisi arasında ilişki Yoktur.

H1: İşletmede çalışanların eğitim durumları ile iletişim stratejisi arasında ilişki Vardır.

Bu hipotezleri test etmeye yönelik sonuçlar ise Tablo 72'de görülmektedir.

Tablo 72: Eğitim Durumu ile İletişim Stratejileri İlişkisi

Eğitim Durum X İletişim Stratejileri	Üst Düzey Yöneticiler				Orta Düzey Yöneticiler			
	KI-kare (χ^2)	Serbestlik derecesi (sd)	Anlamlılık düzeyi (p)	Kişi sayısı (N)	KI-kare (χ^2)	Serbestlik derecesi (sd)	Anlamlılık düzeyi (p)	Kişi sayısı (N)
Yalnızca sohbet etmek için, emrinde çalışanların yanına giderim(1).	15.99	8	.042	22	-	-	-	-
Yönetim ile ilgili işlerin çoğunu kendim yaparım (5).	16.06	8	.042	22	-	-	-	-
İşletmeyle ilgili bazı bilgileri personelimden sakladığımı onlara hissettirmemeye gayret ederim (6).	15.07	6	.020	22	-	-	-	-
Yeni işe alınan bir personelle diğerlerinden daha sık konuşurum (1).	-	-	-	-	42.08	12	.000	88
Modadaki değişiklikleri takip edebilmek için genellikle başkalarının ne giydiğine bakarım (2).	-	-	-	-	21.88	12	.039	88
Çok kendime özgü bir insan olduğumu söylerim (2).	-	-	-	-	21.29	12	.046	88
Herhangi bir değişiklik yapılacağı zaman bunu personelimle konuşup tartışırım (3).	-	-	-	-	24.91	12	.015	88
İşlerin nasıl yapılacağı konusunda personelin de fikrini alırım (3).	-	-	-	-	32.41	12	.001	88

Üst düzey yöneticilerin, yalnızca sohbet etmek için emrinde çalışanların yanına gidip gitmemesi eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 15.99$, $sd=8$, $P \leq .05$). (EK IV-8)'deki çapraz tablodan lise mezunu yöneticilerin %60'ı, üniversite mezunu yöneticilerin %40'ı "nadiren" bu işi yaptıklarını ifade ederken, lisansüstü yapan yöneticilerin tamamı "çoğunlukla" yanıtını vermiştir. Yine üst düzey yöneticilerin yönetim ile ilgili işlerin çoğunu kendisinin yapıp yapmaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 16.06$, $sd=8$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya (EK IV-8a) baktığımızda lise mezunu yöneticilerin %20'si, üniversite mezunu yöneticilerin %53.3'ü, lisansüstü yapan yöneticilerin yarısı bu ifadeye "çoğunlukla" yanıtını vermişlerdir. "İşletmeyle ilgili bazı bilgileri personelimden sakladığımı onlara hissettirmemeye gayret ederim" ifadesine katılma düzeyi eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 15.07$, $sd=6$, $P \leq .05$). Lise mezunu yöneticilerin %60'ı ile üniversite mezunu yöneticilerin

%53.3'ü bu ifadeye "her zaman" katıldıklarını belirtirken lisansüstü eğitim gören yöneticilerin tamamı aynı ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. (EK IV-8b)

Orta kademe yöneticilerin, yeni işe alınan bir personelle diğerlerinden daha sık konuşup konuşmaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 42.08$, $sd=12$, $P \leq .05$). (EK IV-8c)'deki çapraz tabloya baktığımızda ilkokul mezunu yöneticilerin %55.5'i yeni işe alınan bir personelle diğerlerinden daha sık konuşmadığını belirtirken; ortaokul mezunu olanların %60, lise mezunu olanların %34.3'ü, üniversite mezunu olanların %48.7'si yeni işe alınan personelle çoğunlukla diğerlerinden daha sık konuştuğunu belirtmiştir. Orta kademe yöneticilerin modadaki değişiklikleri takip edebilmek için genellikle başkalarının ne giydiğine bakıp bakmaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 21.88$, $sd=12$, $P \leq .05$). Yine (EK IV-8d)'deki tabloya baktığımızda ilkokul mezunu olan yöneticilerin %44.4'ü, ortaokul mezunu olanların %60'ı, lise mezunu olanların %48.6'sı, üniversite mezunu olanların %46.2'si başkalarının ne giydiğine dikkat etmediklerini belirtmişlerdir. "Çok kendine özgü bir insan olduğumu söylerler" ifadesine katılma düzeyi eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 21.29$, $sd=12$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya (EK IV-8e) baktığımızda ilkokul mezunu yöneticilerin %44.4'ü bu ifadeye "bazen" yanıtını verirken, ortaokul mezunu olanların %60'ı, lise mezunu olanların %34.3'ü "çoğunlukla", yüksekokul mezunu olanların %48.7'si "bazen" yanıtını vermişlerdir. Orta düzey yöneticilerin herhangi bir değişiklik yapılacağı zaman bunu personeliyle konuşup tartışıp tartışmaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 24.91$, $sd=12$, $P \leq .05$). Tabloya baktığımızda ilkokul mezunu yöneticilerin %77.7'si bu ifadeye "her zaman" yanıtını verirken, ortaokul mezunlarının %40'ı, lise mezunu yöneticilerin %28.6'sı, üniversite mezunlarının %38.5'i "çoğunlukla" yanıtını vermişlerdir (EK IV-8f). Orta düzey yöneticilerin işlerin nasıl yapılacağı konusunda personelin de fikrini alıp almaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 32.41$, $d=12$, $P \leq .05$). (EK IV-8g)'deki tabloya baktığımızda ilkokul mezunu yöneticilerin %55.5'i personelin fikrini aldığını, ortaokul mezunlarının %40'ı fikrini almadığını; lise

mezunu yöneticilerin %28.6'sı, üniversite mezunlarının %41'i "çoğunlukla" personelin fikrini aldıklarını belirtmişlerdir.

Bu durumda üst düzey yöneticilerin yakınlık, yetki devri, bilgi paylaşımı stratejisi ile orta düzey yöneticilerin yakınlık, fiziksel çekicilik, katılımcılık stratejilerinin eğitim durumuna göre farklılaştığını söyleyebiliriz. Personelin eğitim durumu ile iletişim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığından tabloda göstermek mümkün olmamıştır. Gerek üst düzey yöneticilerde gerekse orta düzey yöneticilerde sayısal olarak daha fazla kişinin katılacağı bir başka araştırmada bu sonuçların farklılaşacağını söylemek mümkündür.

3.3.9. Turizm Eğitimi Durumu ile İletişim Stratejileri İlişkisi

İşletmede çalışanların turizm eğitimi durumları ile iletişim stratejileri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Ho: Turizm eğitimi durumu ile iletişim stratejileri arasında ilişki Yoktur.

H1: Turizm eğitimi durumu ile iletişim stratejileri arasında ilişki Vardır.

Bu hipotezleri test ettiğimizde üst düzey yöneticilerin turizm eğitimi durumu ile iletişim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Orta düzey yöneticilerde ise "işlerin nasıl yapılacağı konusunda personelin de fikrini alma" ifadesine katılma düzeyi turizm eğitimi durumuna göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 10.94$, $sd=4$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya baktığımızda turizm eğitimi alanların %46'sı yukarıdaki ifadeye "çoğunlukla" katıldığını belirtirken, turizm eğitimi almayanların %34.7'si "bazen" katıldığını belirtmiştir (EK IV-9). Bu durumda orta düzey yöneticilerin katılımcılık stratejisinin turizm eğitimi durumuna göre farklılaştığını söyleyebiliriz. Gerek üst düzey yöneticilerde gerekse personelde turizm eğitimi durumu ile iletişim stratejileri arasında anlamlı bir ilişkiye

rastlanmadığından dolayı, daha fazla alınması durumunda bu sonuçların farklılaşacağını da söylemek mümkündür.

3.3.10. Turizm Eğitimi Türü İle İletişim Stratejileri İlişkisi

Anket kapsamına alınanlar arasında turizm eğitimi almış olanların aldıkları eğitim türü ile iletişim stratejileri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Ho: Turizm eğitimi türü ile stratejileri arasında ilişki Yoktur.

H1: Turizm eğitim türü ile iletişim stratejileri arasında ilişki Vardır.

Bu hipotezleri test etmeye yönelik sonuçlar ise Tablo 73'de görülmektedir.

Tablo 73: Turizm Eğitimi Türü ile İletişim Stratejileri İlişkisi

Turizm Eğitimi Türü X İletişim Stratejileri	Üst Düzey Yöneticiler				Orta Düzey Yöneticiler			
	KI- Kare (X2)	Serbestlik Derecesi (sd)	Anlamlılık Düzeyi (p)	Kişi Sayısı (N)	KI- Kare (X2)	Serbestlik Derecesi (sd)	Anlamlılık Düzeyi (p)	Kişi Sayısı (N)
Personelimle işletmenin geleceğini ilgilendiren konuları tartışırız (3)	34.11	20	.025	22	-	-	-	-
Herhangi bir değişiklik yapıldığı zaman bunu personelimle konuşup tartışırım. (3)	42.35	20	.0025	22				
Verilen işi zamanında ve düzgün bir şekilde bitirdiklerinde astlarıma hemen takdirlrimi bildiririm (4)	28.39	10	.0016	22				
Personelime yaptığı iş sırasında sık sık teşvik edici sözler söylerim.(4)	26.55	15	.033	22	-	-	-	-
Personelimin üstün nitelikleri olduğunu çeşitli vesilelerle onların duyacağı şekilde dile getiririm.(4)	36.34	20	.014	22	-	-	-	-
Emrinde çalışanlar dış görünüşleri ile ilgili bir değişiklik yaptıklarımda beğenilerimi ifade ederim.(4)	31.60	15	.007	22	-	-	-	-
Personelime sık sık sorumluluk yükleyerek kendilerini kanıtlamalarına yardımcı olurum.(5)	36.55	20	.013	22	-	-	-	-
Astlarıma daha fazla sorumluluk yükleyerek onların iş ortamına daha yakın olmalarını sağlarım.(5)	30.50	15	.010	22	-	-	-	-
İş görüşmeleri sırasında genellikle personel karşısında ceketimi çıkarırım(2)	-	-	-	-	24.33	12	.018	88
Çok kendime özgü bir insan olduğumu söylerler.(2)	-	-	-	-	24.11	12	.020	88

Tablo 73'de görüldüğü gibi üst düzey yöneticilerin personeliyle işletmenin geleceğini ilgilendiren konuları tartışıp tartışmaması turizm eğitimi türüne göre farklılaşmaktadır. ($\chi^2 = 34.11$ sd = 20, $P \leq .05$). (EK IV-10)'deki tabloya baktığımızda Turem ve kurslardan turizm eğitimi alanların %50'si ile turizm meslek liseleri kanalıyla turizm eğitimi alanların tamamı, turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksek okullarından mezun olarak turizm eğitimi alanların %33.3'ü bu ifadeye "çoğunlukla" yanıtını vermişlerdir. Yurt dışı eğitimi kanalıyla turizm eğitimi alanların %50'si bu ifadeye "bazen" katılırken, üniversite eğitimi esnasında turizm eğitimi alanların tamamı bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Üst düzey yöneticilerin "herhangi bir değişiklik yapılacağı zaman bunu personelime konuşup tartışırım" ifadesine katılma düzeyi, turizm eğitimi türüne göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 42.35$, sd = 20, $P \leq .05$). (EK IV-10a)'deki çapraz tabloya baktığımızda Turem ve kurslardan eğitim alanlarla, Turizm Meslek Liselerinden eğitim alanların tamamı bu ifadeye "çoğunlukla" katılırken, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okullarından eğitim alanların %50'si ile yurt dışında turizm eğitimi alanların %50'si bu ifadeye "tamamen" katıldıklarını belirtmişlerdir. Üniversitelerden turizm eğitimi alanların tamamı ise bu ifadeye "hiç" katılmadıklarını belirtmişlerdir. Üst düzey yöneticilerin, verilen işi zamanında ve düzgün bir şekilde bitirdiklerinde astlarına hemen takdirlerini bildirip bildirmemesi; turizm eğitimi türüne göre farklılaşmaktadır. ($\chi^2 = 28.39$, sd = 10, $P \leq .05$). Çapraz tabloya baktığımızda (EK IV-10b), Turem ve kurslardan eğitim görenlerin tamamı bu ifadeye "bazen" katıldıklarını bildirirken, Turizm Meslek Lisesinde eğitim görenlerin %50'si ile Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okullarında turizm eğitimi görenlerin %66.6'sı "çoğunlukla" katıldıklarını belirtmişlerdir. Yurt dışından turizm eğitimi alanların tamamı bu ifadeye "her zaman" katıldıklarını belirtirken, üniversitelerden turizm eğitimi alanların tamamı "çoğunlukla" katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine üst düzey yöneticilerin; personeline yaptığı iş esnasında sık sık teşvik edici sözler söyleyip söylememesi turizm eğitimi türüne göre farklılaşmaktadır. ($\chi^2 = 26.55$,

sd = 15, $P \leq .05$). (EK IV-10c)'deki tabloya baktığımızda Turem ve kurslardan, Turizm Meslek Liselerinden, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okullarından turizm eğitimi alanların yarısı bu ifadeye “çoğunlukla” katılırken; yurt dışından eğitim alanların tamamı “her zaman” katıldıklarını belirtmişlerdir. Üniversitelerden turizm eğitimi alanların tamamı ise bu ifadeye “nadiren” katıldıklarını ileri sürmüşlerdir.

Üst düzey yöneticilerin personelin üstün nitelikleri olduğunu çeşitli vesilelerle onların da duyacağı şekilde dile getirip getirmemesi turizm eğitim türüne göre farklılaşmaktadır. ($\chi^2 = 36.34$, sd = 20, $P \leq .05$). Yine çapraz tabloda (EK IV-10d) Turem ve kurslar ile Turizm Meslek Liselerinden turizm eğitimi alanların %50'si bu ifadeye “çoğunlukla” katıldıklarını belirtmişlerdir. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okullarından turizm eğitimi alanların %50'si bu ifadeye “bazen” yanıtını verirken, yurtdışından turizm eğitimi alanların %50'si “çoğunlukla” yanıtını vermiştir. Üniversitelerden turizm eğitimi alanların tamamı bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Üst düzey yöneticilerin “emrimde çalışanlar dış görünüşüyle ilgili bir değişiklik yaptıklarında beğenilerimi ifade ederim” cümlesine katılma düzeyi turizm eğitimi türüne göre farklılaşmaktadır. ($\chi^2=31.60$, sd=15, $P \leq .05$). Buradaki çapraz tabloya (EK IV-10e) baktığımızda ise; Turem ve kurslardan turizm eğitimi alanların %50'si ile, Turizm Meslek Liselerinden turizm eğitimi alanların tamamı ve Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okullarından turizm eğitimi alanların %33.3'ü bu ifadeye “bazen” katıldıklarını belirtmişlerdir. Yurt dışından turizm eğitim alanların %50'si bu ifadeye “çoğunlukla” katıldıklarını, üniversitelerden turizm eğitim alanların tamamı ise “hiç” katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

Üst düzey yöneticilerin personeline sık sık sorumluluk yükleyerek kendilerini kanıtlamalarına yardımcı olup olmaması, turizm eğitimi türüne göre farklılaşmaktadır. ($\chi^2= 36.55$, sd = 20, $P \leq .05$). (EK IV-10f)'deki tabloya

baktığımızda Turem ve kurslar ile Turizm Meslek Liseleri ve yurt dışında turizm eğitimi alanların yarısı ile Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokullarından turizm eğitimi alanların %66.6'sı bu ifadeye "çoğunlukla" katıldıklarını belirtmişlerdir. Üniversitelerden turizm eğitimi alanların tamamı bu ifadeye katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Son olarak yine üst düzey yöneticilerin astlarına daha fazla sorumluluk yükleyerek onların iş ortamına daha yakın olmalarını sağlayıp sağlaması turizm eğitimi türüne göre farklılaşmaktadır ($\chi^2=30.50$, $sd = 15$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya (EK IV-10g) baktığımızda Turem ve kurslarda turizm eğitimi alanların %50'si bu ifadeye "tamamen" katılırken, Turizm Meslek Lisesi mezunlarının tamamı, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu mezunlarının %83.3'ü yurt dışından turizm eğitimi alanların %75'i "çoğunlukla" katıldıklarını belirtmişlerdir. Üniversitelerden turizm eğitimi alanların tamamı ise astlarına daha fazla sorumluluk yükleyerek, onların iş ortamına daha yakın olmalarını sağlamadıklarını belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticilerin iş görüşmeleri sırasında genellikle personel karşısında ceketini çıkarıp çıkarmaması turizm eğitim türüne göre farklılaşmaktadır ($\chi^2= 24.33$, $sd = 12$, $P \leq .05$). (EK IV-10h)' teki tabloya baktığımızda Turem ve kurslardan turizm eğitimi alanların %61.1'i, Turizm Meslek Liselerinden eğitim alanların %40'ı, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokullarından turizm eğitimi alanların %53.3'ü bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Yine orta düzey yöneticilerin "çok kendine özgü bir insan olduğumu söylerler" ifadesine katılma düzeyi turizm eğitim türüne göre farklılaşmaktadır ($\chi^2= 24.11$, $sd = 12$, $P \leq .05$). Turem ve kurslardan turizm eğitimi alanların %44.4'ü bu ifadeye "çoğunlukla" katılırken, Turizm Meslek Liselerinden eğitim alanların %60'ı ile Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokullarından turizm eğitimi alanların %73.3'ü aynı ifadeye "bazen" katıldıklarını belirtmişlerdir. (EK IV-10ı)

Bu sonuçlardan üst düzey yöneticilerin katılımcılık, kompliman ve teşvik yetki devri stratejisi ile orta düzey yöneticilerin fiziksel çekicilik stratejilerinin

turizm eğitimi türüne göre farklılaştığını söylemek mümkündür. Personelin, turizm eğitim türü ile iletişim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığından tabloda göstermek mümkün olmamıştır. Üst düzey, orta düzey ve personelle ilgili olarak daha fazla kişinin katılacağı bir başka araştırmada bu sonuçların farklılaşacağını söylemek mümkündür.

3.3.11. İşleri ile İlgili Kurs, Seminere Katılma ile İletişim Stratejileri İlişkisi

İşletmede çalışanların şimdiki işleri ile ilgili herhangi bir kursa ya da seminere katılma durumları ile iletişim stratejileri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Ho: Kurs, seminere katılma ile iletişim stratejileri arasında ilişki Yoktur.

H1: Kurs, seminere katılma ile iletişim stratejileri arasında ilişki Vardır.

Bu hipotezleri test etmeye yönelik sonuçlar ise Tablo 74'de yer almaktadır:

Tablo 74: Kurs, Seminere Katılma ile İletişim Stratejileri İlişkisi

Kurs, Seminere Katılma X İletişim Stratejileri	Üst Düzey Yöneticiler				Orta Düzey Yöneticiler			
	Kı- Kare (X ²)	Serbestlik Derecesi (p)	Anlamlılık Düzeyi (sd)	Kişi Sayısı (N)	Kı- Kare (X ²)	Serbestlik Derecesi (sd)	Anlamlılık Düzeyi (p)	Kişi Sayısı (N)
İşletmeyle ilgili bazı bilgileri personelimden sakladığımı onlara hissettirmemeye gayret ederim. (6)	8.59	3	.035	22	-	-	-	-
Yeni işe alınan bir Personelle diğerlerinden daha sık konuşurum. (1)	-	-	-	-	9.72	4	.045	88
Genellikle iş yerinde başkalarının ne giydiğine dikkat ederim.(2)	-	-	-	-	9.47	4	.050	88
Görevini gerektiği gibi yerine getirmeyen personeli yalnızken uyarır ve her zamankinden sert davranırım.(4)	-	-	-	-	10.85	4	.028	88

Üst düzey yöneticilerin işletmeyle ilgili bazı bilgileri personelinden sakladığını onlara hissettirmemeye gayret edip etmemesi işleri ile ilgili kurs ve seminere katılmalarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 8.59$, $sd = 3$, $P \leq .05$). Kurs

ve seminere katılanların %66.6'sı bu ifadeye "tamamen" katılırken; kursa, seminere katılmayanların %57.1'i bu ifadeye "çoğunlukla" katıldıklarını belirtmişlerdir. (EK IV-11) Orta düzey yöneticilerin, yeni işe alınan bir personelle diğerlerinden daha sık konuşup konuşmaması, kursa ve seminere katılmalarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 9.72$, $sd = 4$, $P \leq .05$). (EK IV-11a)' deki tabloya baktığımızda; kursa, seminere katılanların %43.8'i katılmayanların %37.5'i bu ifadeye "çoğunlukla" katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine orta düzey yöneticilerin genellikle iş yerinde başkalarının ne giydiğine dikkat edip etmemesi, kursa ve seminere katılmalarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 9.47$, $sd = 4$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya baktığımızda, kursa, seminere katılanların %29.2'si bu ifadeye katılırken, %27.5'i "nadiren" katıldıklarını belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticilerin görevini gerektiği gibi yerine getirmeyen personeli yalnızken uyarıp ve her zamankinden sert davranıp davranmaması, kursa ve seminere katılmalarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 10.85$, $sd = 4$, $P \leq .05$). (EK IV-11c)' deki çapraz tabloya baktığımızda kursa seminere katılanların %50'si bu ifadeye "tamamen" katılırken, kursa seminere katılmayanların %37.5'i aynı ifadeye "çoğunlukla" katıldıklarını belirtmişlerdir.

Bu durumda, üst düzey yöneticilerin bilgi paylaşımı stratejisi ile, orta düzey yöneticilerin yakınlık fiziksel çekicilik ve kompliman, teşvik stratejilerinin işleri ile ilgili kursa, seminere katılma durumlarına göre farklılaştığını söylemek mümkündür. Personelin, kursa, seminere katılma durumları ile iletişim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığından tabloda göstermek mümkün olmamıştır. Üst düzey, orta düzey ve personelle ilgili olarak daha fazla kişinin katılacağı bir başka araştırmada bu sonuçların farklılaşacağını söylemek mümkündür.

3.3.12. İletişim İle İlgili Bir Kursa Katılma İle İletişim Stratejileri İlişkisi

İşletmede çalışanların son bir yıl içinde iletişim ile ilgili bir kursa katılma durumları ile iletişim stratejileri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Ho: İletişim ile ilgili bir kursa katılma ile iletişim stratejileri arasında ilişki Yoktur.

H1: İletişim ile ilgili bir kursa katılma ile iletişim stratejileri arasında ilişki Vardır.

Bu hipotezleri test etmeye yönelik sonuçlar ise Tablo 75’de yer almaktadır.

Tablo 75: İletişim Kursuna Katılma İle İletişim Stratejileri İlişkisi

İletişim Kursuna Katılma X İletişim Stratejileri	Üst Düzey Yöneticiler				Orta Düzey Yöneticiler				Personel			
	Ki- Kare (X2)	Serb Der (Sd)	Anlam Düz (p)	N	Ki- Kare (X2)	Serb Der (sd)	Anlam Düz (p)	N	Ki- Kare (X2)	Serb Der (sd)	Anlam Düz (p)	N
Verilen işi zamanında ve düzgün bir şekilde bitirdiklerinde astlarına hemen taktirlerini bildiririm.(4)	11.24	2	.004	22	-	-	-	-	-	-	-	-
Görevini gerektiği gibi yerine getirmeyen personeli yalnızken uyarır ve her zamankinden sert davranırım. (4)	10,24	4	.037	22	-	-	-	-	-	-	-	-
Personelime, işletmenin amaç, politika ve durumuna ilişkin bilgi veririm. (6)	10.48	3	.015	22	-	-	-	-	-	-	-	-
Yönetici konumunda olan bir kadının işletme ile ilgili önemli bir karar aşamasında daha ısrarcı ve duygusal olabileceğini düşünürüm.(7)	8.56	3	.036	22	-	-	-	-	-	-	-	-
Görev verdiğim personeli, işini nasıl yapacağı konusunda özgür bırakırım.(5)	-	-	-	-	16.23	4	.003	88	-	-	-	-
Görev verdiğim personeli çok sıkı bir şekilde denetlerim.(5)	-	-	-	-	26.84	3	.00001	88	-	-	-	-
Personelimden aynı anda bir erkek ya da kadın terfi etmesi gerekiyorsa erkeğin terfi etmesini tercih ederim.(7)	-	-	-	-	14.40	4	.006	88	-	-	-	-
Çalıştığım işletmede haklarımı korumak konusunda amirlerimle aynı düşünceleri paylaştığımı düşünüyorum.(6)	-	-	-	-	-	-	-	-	12.26	4	.016	342
Herhangi bir işte hatalı olduğum amirim tarafından bana bildirilirse hatamı kabul eder ve düzeltmeye çalışırım.(7)	-	-	-	-	-	-	-	-	18.82	4	.0009	342

Üst düzey yöneticilerin verilen işi zamanında ve düzgün bir şekilde bitirdiklerinde astlarına hemen taktirlerini bildirip bildirmemesi iletişim kursuna

katılmalarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 11.24$, $sd = 2$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya baktığımızda (EK IV-12) kursa katılanların %50'si bu ifadeye tamamen katılırken, katılmayanların %55.6'sı aynı ifadeye "çoğunlukla" katılmaktadır. Yine üst düzey yöneticilerin görevini gerektiği gibi yerine getirmeyen personeli yalnızken uyarıp, her zamankinden sert davranıp davranmaması iletişim kursuna katılmalarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 10.24$, $sd = 4$, $P \leq .05$). (EK IV-12a)'deki çapraz tabloya baktığımızda iletişim kursuna katılanların %25'i katılmayanların %61.1'i bu ifadeye çoğunlukla katıldıklarını belirtmişlerdir. Üst düzey yöneticilerin personeline işletmenin amaç, politika ve durumuna ilişkin bilgi verip vermemesi iletişim kursuna katılma durumuna göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 10.48$, $sd = 3$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya (EK IV-12b) baktığımızda iletişim kursu alanların tamamı bu ifadeye tamamen katılırken, kursa katılmayanların %33.3'ü "çoğunlukla" katıldıklarını belirtmişlerdir. Üst düzey yöneticilerin yönetici konumunda bir kadının işletme ile ilgili önemli bir karar aşamasında daha ısrarcı ve duygusal olabileceğini düşünüp düşünmemesi iletişim kursuna katılma durumuna göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 8.56$, $sd = 3$, $P \leq .05$). (EK IV-12c)'deki tabloya baktığımızda iletişim kursu alanların tamamı bu ifadeye hiç katılmazken, kursa katılanların %38.9'u "çoğunlukla" bu ifadeye katıldıklarını belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticilerin görev verdiği personeli işini nasıl yapacağı konusunda özgür bırakıp bırakmaması iletişim kursuna katılma durumuna göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 16.23$, $sd = 4$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya baktığımızda (EK IV-12d) iletişim kursuna katılanların tamamının görev verdiği personeli işini nasıl yapacağı konusunda bazen özgür bıraktığını görmekteyiz. Kursa katılmayanların ise %24.4'ü bu ifadeye "nadiren" katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine orta düzey yöneticilerin görev verdiği personeli işini nasıl yapacağı konusunda özgür bırakıp bırakmaması iletişim kursuna katılma durumuna göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 26.84$, $sd = 3$, $P \leq .05$). Ki-kare tablosuna baktığımızda (EK IV-12e) iletişim kursu alanların %83.3'ü "bazen" özgür bıraktığını belirtirken, kursa katılmayanların %45.1'i "çoğunlukla" özgür bıraktıklarını

belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticilerin personelinde aynı anda bir erkek ya da bir kadının terfi etmesi gerekiyorsa “erkeğin” terfi etmesini tercih edip etmemesi, iletişim kursuna katılma durumuna göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 14.40$, $sd = 4$, $P \leq .05$). İletişim kursuna katılanların %33.3’ü, katılmayanların %72’si yukarıdaki ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. (EK IV-12f)

Personelin, çalıştığı işletmede haklarını korumak konusunda amirleriyle aynı düşünceleri paylaştığını düşünüp düşünmemesi iletişim kursuna katılma durumuna göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 12.26$, $sd = 4$, $P \leq .05$). (EK IV-12g)’ deki çapraz tabloya baktığımızda kursa katılanların %39.5’u bu ifadeye “oldukça” katılırken, %35’i tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine personelin “herhangi bir işte hatalı olduğum amirim tarafından bana bildirilirse hatamı kabul eder ve düzeltmeye çalışırım” ifadesine katılma düzeyi iletişim kursu alma durumuna göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 18.82$, $sd = 4$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya (EK IV-12h) baktığımızda iletişim kursuna katılanların %60.1’i, katılmayanların %73.6’sı bu ifadeye “tamamen” katıldıklarını belirtmişlerdir.

Bu sonuçlardan üst düzey yöneticilerin kompliman ve teşvik, bilgi paylaşımı rollerde cinsiyet farklılığı stratejisi ile orta düzey yöneticilerin yetki devri, rollerde cinsiyet farklılığı stratejisi; personelin ise ortak sınırları vurgulamak, uyum sağlayıcı stratejilerinin iletişim kursuna katılma durumlarına göre farklılaştığını söylemek mümkündür. Üst düzey, orta düzey ve personelle ilgili olarak sayısal açıdan daha fazla kişinin katılacağı bir başka araştırmada bu sonuçların farklılaşacağını söyleyebiliriz.

3.3.13. İletişim Kursunun Türü ile İletişim Stratejileri İlişkisi

İşletmede çalışanların son bir yıl içinde iletişimle ilgili ne tür bir kursa katıldıkları ile iletişim stratejileri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak için aşağıdaki hipotezleri geliştirmek mümkündür.

Ho: İletişim kursunun türü ile iletişim stratejileri arasında ilişki Yoktur.

H1: İletişim kursunun türü ile iletişim stratejileri arasında ilişki Vardır.

Bu hipotezleri test etmeye yönelik sonuçlar ise Tablo 76'da yer almaktadır.

Tablo 76: İletişim Kursunun Türü ile İletişim Stratejileri İlişkisi

İletişim Kursunun Türü X İletişim Stratejisi	Üst Düzey Yöneticiler				Orta Düzey Yöneticiler				Personel			
	KI- kare (χ^2)	Serb Der (sd)	Anlam Düz (p)	N	KI- kare (χ^2)	Serb Der (sd)	Anlam Düz (p)	N	KI- kare (χ^2)	Serb Der (sd)	Anlam Düz (p)	N
Verilen işi zamanında ve düzgün bir şekilde bitirdiklerinde astlarına hemen taktirlerini bildiririm (4).	11.24	2	.004	22	-	-	-	-	-	-	-	-
Görevimi gerektiği gibi yerine getirmeyen personeli yalnızken uyarır ve her zamankinden sert davranırım (4).	10,24	4	.037	22	-	-	-	-	-	-	-	-
Personelime işletmenin amaç, politika ve durumuna ilişkin bilgi veririm (8).	10,48	3	.015	22	-	-	-	-	-	-	-	-
Yönetici konumunda olan bir kadının işletme ile ilgili önemli bir karar aşamasında daha ısrarcı ve duygusal olabileceğini düşünürüm (7).	8,56	3	.038	22	-	-	-	-	-	-	-	-
Personelimden aynı anda bir erkek ya da bir kadının terfi etmesi gerekiyorsa erkeğin terfi etmesini tercih ederim (7).	-	-	-	-	14,40	4	.006	88	-	-	-	-
Öğle yemeklerine amirimle aynı saatte çıkmaya ve aynı masada oturmaya gayret ederim (1).	-	-	-	-	-	-	-	-	19,92	8	.010	342
Herhangi bir işte hatalı olduğum amirim tarafından bana bildirilirse hatamı kabul eder ve düzeltmeye çalışırım (7).	-	-	-	-	-	-	-	-	19,93	8	.011	342

Tablo 76'da görüldüğü gibi üst düzey yöneticilerin verilen işi zamanında ve düzgün bir şekilde bitirdiklerinde astlarına hemen taktirlerini bildirip bildirmemesi iletişim kursunun türüne göre farklılaşmaktadır ($\chi^2= 11.24$, $sd =2$, $P \leq .05$). (EK IV-13)' deki çapraz tabloya baktığımızda, otellerde düzenlenen iletişim kurslarına katılanların %50'si yukarıdaki ifadeye katıldığını belirtmiştir. Üst düzey yöneticilerin görevini gerektiği gibi yerine getirmeyen personeli yalnızken uyarıp, her zamankinden sert davranıp davranmaması iletişim kursunun türüne göre farklılaşmaktadır ($\chi^2= 10.26$, $sd = 4$, $P \leq .05$). Yine çapraz

tabloda (EK IV-13a) diğer otellerde düzenlenen iletişim kurslarına katılanların %25'i bu ifadeye katılırken, %25'i katılmamaktadır. Üst düzey yöneticilerin personeline işletmenin amaç, politika ve durumuna ilişkin bilgi verip vermemesi iletişim kursunun türüne göre farklılaşmaktadır ($\chi^2= 10.48$, $sd = 3$, $P \leq .05$). Buradaki çapraz tabloda (EK IV-13b) diğer otellerde düzenlenen iletişim kurslarına katılanların tamamı yukarıdaki ifadeye tamamen katıldığını belirtmiştir. Yine üst düzey yöneticilerin "yönetici konumunda olan bir kadının işletme ile ilgili önemli bir karar aşamasında daha ısrarcı ve duygusal olabileceğini düşünürüm" ifadesine katılma düzeyi iletişim kursunun türüne göre farklılaşmaktadır ($\chi^2= 8.56$, $sd = 3$, $P \leq .05$). Çapraz tabloda (EK IV-13c) otellerde düzenlenen iletişim kursuna katılanların tamamı bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticilerin "personelimden aynı anda bir erkek ya da bir kadının terfi etmesi gerekiyorsa "erkeğin terfi etmesini tercih ederim" ifadesine katılma düzeyi iletişim kursunun türüne göre farklılaşmaktadır ($\chi^2= 14.40$, $sd = 4$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya (EK IV-13d) baktığımızda diğer otellerde düzenlenen kursa katılanların %33.3'ü bu ifadeye katılmazken, 533.3'ü "tamamen" bu ifadeye katıldıklarını belirtmişlerdir.

Personelin öğle yemeklerine amiriyle aynı saatte çıkmaya ve aynı masada oturmaya gayret edip etmemesi iletişim kursunun türüne göre farklılaşmaktadır ($\chi^2= 19.92$, $sd = 8$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya (EK IV-13e) baktığımızda diğer otellerde düzenlenen iletişim kursuna katılanların %27.7'si bu ifadeye "bazen" katıldığını belirtirken, kendi otellerinde iletişim kursuna katılanların tamamı bu ifadeye "nadiren" katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine personelin herhangi bir işte hatalı olduğu amiri tarafından kendisine bildirilirse hatasını kabul edip, düzeltmeye çalışıp çalışmaması iletişim kursunun türüne göre farklılaşmaktadır ($\chi^2= 19.93$, $sd = 8$, $P \leq .05$). (EK IV-13f)'deki çapraz tabloya baktığımızda diğer otellerde iletişim kursuna katılanların %61.1'i bu

ifadeye “tamamen” katıldığını belirtirken, kendi otellerinde düzenlenen iletişim kursuna katılanların tamamı da bu ifadeye katıldıklarını belirtmişlerdir.

Bu sonuçlardan üst düzey yöneticilerin kompliman ve teşvik, bilgi paylaşımı, rollerde cinsiyet farklılığı stratejisi ile orta düzey yöneticilerin rollerde cinsiyet farklılığı stratejisi; personelin ise yakınlık, uyum sağlayıcı stratejilerinin iletişim kursunun türüne göre farklılaştığını söylemek mümkündür. Üst düzey, orta düzey ve personelle ilgili olarak sayısal açıdan daha fazla kişinin katılacağı bir başka araştırmada bu sonuçların farklılaşacağını da söylemek mümkündür.

3.3.14. Turizm Sektöründe Çalışılan Yıl ile İletişim Stratejileri İlişkisi

İşletmede çalışanların turizm sektöründe çalıştıkları yıllar ile iletişim stratejileri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak için aşağıdaki hipotezleri geliştirebiliriz.

Ho: Turizm sektörüne çalışılan yıl ile iletişim stratejileri arasında ilişki Yoktur.

H1: Turizm sektörüne çalışılan yıl ile iletişim stratejileri arasında ilişki Vardır.

Bu hipotezleri test etmeye yönelik sonuçlar ise Tablo 77’de yer almaktadır.

Tablo 77: Turizm Sektöründe Çalışılan Yıl İle İletişim Stratejileri İlişkisi

Turizm Sektöründe Çalışma Yılı X İletişim Stratejisi	Üst Düzey Yöneticiler				Orta Düzey Yöneticiler				Personel			
	Ki- kare (x ²)	Serb Der (sd)	Anlam Düz (p)	N	Ki- kare (x ²)	Serb Der (sd)	Anlam Düz (p)	N	Ki- kare (x ²)	Serb Der (sd)	N	
Personeli bilgilendirmek amacıyla onları odama davet ederim(1).	26.43	16	.048	22	-	-	-	-	-	-	-	-
Görev verdiğim personeli işini nasıl yapacağı konusunda özgür bırakırım(5).	35.12	16	.004	22	-	-	-	-	-	-	-	-
Girdiğim ortamlarda farklı bir atmosfer yarattığım konusunda sık sık geri bildirim alırım(2).	-	-	-	-	37.29	16	.002	88	-	-	-	-
Herhangi bir değişiklik yapılacağı zaman bunu personelimle konuşup tartışırım(3).	-	-	-	-	27.03	16	.041	88	-	-	-	-
Personelime işletmenin amaç, politika ve durumuna ilişkin bilgi veririm(6).	-	-	-	-	30.58	16	.015	88	-	-	-	-
Amirlerimle görüşme sırasında onun bakışlarındaki en ufak bir hoşnutsuzluk yaklaşımlarını değiştirmem için yeterli olur(3).	-	-	-	-	-	-	-	-	26.83	16	.043	342
Amirlerimle işletme/bölüm ile ilgili konulan konuşurken farklı düşünsenm bile bunu belli etmemeye çalışırım(3).	-	-	-	-	-	-	-	-	26.35	16	.020	342

Üst düzey yöneticilerin personeli bilgilendirmek amacıyla onları odasına davet edip etmemesi sektördeki çalışma yılına göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 26.42$, $Sd=16$, $P \leq .05$). (EK IV-14)' deki çapraz tabloya baktığımızda 1-5 yıl süre ile sektörde çalışanların %33.3 ile 6-10 yıl süre ile çalışanların %40'ı yukarıdaki ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. 11-15 yıl sektörde çalışanların %20'si, 16-20 yıl sektörde çalışanların tamamı, 21 yıl ve üzeri çalışanların %50'si aynı ifadeye "çoğunlukla" katıldıklarını belirtmişlerdir. Üst düzey yöneticilerin görev verdiği personeli işini nasıl yapacağı konusunda özgür bırakıp bırakmaması sektördeki çalışma yılına göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 35.12$, $sd=16$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya baktığımızda (EK IV-14a) 1-5 yıl süre ile sektörde çalışanların %66.6'sı bu ifadeye tamamen katılırken, 6-10 yıl süre ile çalışanların %80'i "çoğunlukla", 11-15 yıl çalışanların %60'ı "nadiren", 16-20 yıl çalışanların tamamı "bazen", 21 yıl ve üzeri çalışanların %33.3'ü de "nadiren" katıldıklarını belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticilerin girdiği ortamlarda farklı bir atmosfer yarattığı konusunda sık sık geri bildirim alıp almaması sektördeki çalışma yılına göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 37.29$, $sd=16$, $P \leq .05$). Tabloya baktığımızda (EK IV-14b) 1-5 yıl süre ile sektörde çalışanların %41'i ile 6-10 yıl süre ile çalışanların %51.4'ü bu ifadeye katılmadıklarını belirtirken; 11-15 yıl çalışanların %44.4'ü bu ifadeye "nadiren", 16-20 yıl çalışanların %63.6'sı "bazen", 21 yıl ve üzeri çalışanların %27.3'ü "nadiren" cevabını vermiştir. Orta

düzey yöneticilerin “herhangi bir değişiklik yapılacağı zaman bunu personelimle konuşup tartışırım” ifadesine katılma düzeyi sektördeki çalışma yılına göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 27.03$, $sd=16$, $P \leq .05$). Tabloya baktığımızda (EK IV-14c) 1-5 yıl sektörde çalışanların %40.9’u, 6-10 yıl çalışanların %28.6’sı, 11-15 yıl çalışanların %66.6’sı bu ifadeye “çoğunlukla” katılırken; 16-20 yıl çalışanların %36.4’ü ile 21 yıl ve daha fazla çalışanların %54.5’u aynı ifadeye “her zaman” yanıtını vermişlerdir. Yine orta düzey yöneticilerin personeline işletmenin amaç, politika ve durumuna ilişkin bilgi verip vermemesi sektördeki çalışma yılına göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 30.58$, $sd=16$, $P \leq .05$). (EK IV-14d)’ deki tabloya baktığımızda 1-5 yıl süre ile sektörde çalışanların %36.4’ü bu ifadeye çoğunlukla katılırken, 6-10 yıl süre ile çalışanların %45.7’si, 11-15 yıl süre ile çalışanların %55.6’sı bu ifadeye “her zaman” yanıtını vermişlerdir. 16-20 yıl çalışanların %45.5’i yine aynı ifadeye “çoğunlukla” yanıtını verirken 21 yıl ve üzeri çalışanların %72.3’ü “her zaman” yanıtını vermişlerdir.

Personelin “amirimle görüşme sırasında onun bakışlarındaki en ufak bir hoşnutsuzluk yaklaşımımı değiştirmem için yeterli olur” ifadesine katılma düzeyi sektördeki çalışma yılına göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 26.83$, $sd=16$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya (EK IV-14e) baktığımızda 1-5 yıl süre ile sektörde çalışanların %47’si ile 6-10 yıl çalışanların %53’ü yukarıdaki ifadeye her zaman katıldığını belirtirken; 11-15 yıl çalışanların %44.4’ü “bazen” katıldığını belirtmiştir. 16-20 yıl çalışanların %75’i ile 21 yıl ve daha fazla çalışanların %33.3’ü aynı ifadeye “her zaman” katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine personelin amiriyle işletme/bölüm ile ilgili konuları konuşurken farklı düşünse bile bunu belli etmemeye çalışıp çalışmaması sektördeki çalışma yılına göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 29.55$, $sd=16$, $P \leq .05$). (EK IV-14f)’ deki tabloya baktığımızda 1-5 yıl süre sektörde çalışanların %38.1’i bu ifadeye hiç katılmadığını, 6-10 yıl çalışanların %29.4’ü bazen katıldığını, 11-15 yıl çalışanların %29.6’sı “her zaman” katıldığını, 16-20 yıl çalışanların %33.3’ü “bazen” katıldığını, 21 yıl ve daha fazla çalışanların %66.7’si ise “çoğunlukla” katıldıklarını belirtmişlerdir.

Bütün bu sonuçlardan üst düzey yöneticilerin yakınlık ve yetki devri stratejisi ile orta düzey yöneticilerin fiziksel çekicilik, katılımcılık, bilgi paylaşımı stratejisi, personelin ise davranış benzerliği stratejilerinin turizm sektöründeki çalışma yılına göre farklılaştığını söyleyebiliriz. Bununla birlikte üst düzey, orta düzey ve personelle ilgili olarak sayısal açıdan daha fazla kişinin katılacağı bir başka araştırmada bu sonuçların farklılaşacağını söylemek mümkündür.

3.3.15. İş Yerindeki Çalışma Yılı İle İletişim Stratejileri İlişkisi

İşletmede çalışanların, iş yerindeki çalışma yılları ile iletişim stratejileri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Ho: İş yerindeki çalışma yılı ile iletişim stratejileri arasında ilişki Yoktur.

H1: İş yerindeki çalışma yılı ile iletişim stratejileri arasında ilişki Vardır.

Bu hipotezleri test etmeye yönelik sonuçlar ise Tablo 78'de yer almaktadır.

Tablo 78: İş Yerindeki Çalışma Yılı İle İletişim Stratejileri İlişkisi

İş Yerindeki Çalışma Yılı X İletişim Stratejileri	Orta Düzey Yöneticiler				Personel			
	Ki-kare (χ^2)	Serbst. Dercs. (sd)	Anlm. düzeyi (p)	Kişi sayısı (N)	Ki-kare (χ^2)	Serb. Derc. (sd)	Anlm. düzeyi (p)	Kişi sayısı (N)
Yalnızca sohbet etmek için emrimde çalışanların yanına giderim (1).	24.03	12	.020	88	-	-	-	-
Modadaki değişiklikleri takip edebilmek için genellikle başkalarının ne giydiğine bakarım (2).	24.65	12	.017	88	-	-	-	-
Yapılacak işleri birimimdeki personele paylaşıyorum.(5)	26.99	12	.008	88	-	-	-	-
İşe giderken giyimimin titiz ve düzenli olmasına dikkat ederim (2).	-	-	-	-	27.08	12	.008	342
Amirimle ters düşmemek için onun benim davranışlarıma gösterdiği tepkilere dikkat etmeye çalışırım (3).	-	-	-	-	25.95	12	.011	342
Amirimle konuşurken sık sık onunla aynı fikirde olduğumu ifade ederim (3).	-	-	-	-	29.20	12	.004	342
Daha önce işimde olgunlaşmamış biriydim, ancak amirimin yardımıyla gelişme sağlayabildiğimi düşünüyorum (7).	-	-	-	-	22.17	12	.036	342
Herhangi bir işte hatalı olduğumu amirim tarafından bana bildirilirse hatamı kabul eder ve düzeltmeye çalışırım (7).	-	-	-	-	47.69	12	.000	342

Üst düzey yöneticilerin işyerindeki çalışma yılları ile iletişim stratejileri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığından tabloda yer verilmemiştir. Orta düzey yöneticilerde ise yalnızca sohbet etmek için emrinde çalışanların yanına gidip gitmemesi işyerindeki çalışma yılına göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 24.03$, $sd=12$, $P \leq .05$). (EK IV-15)' deki çapraz tabloya baktığımızda 1-5 yıl süre ile işyerinde çalışanların %39.1'i ile, 6-10 yıl çalışanların %31.6'sı bu ifadeye "bazen" katılırken; 11-15 yıl çalışanların %50'si "çoğunlukla, 21 yıl ve daha fazla çalışanların tamamı "her zaman" katıldıklarını belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticilerin modayı takip edebilmek için genellikle başkalarının ne giydiğine bakıp bakmaması iş yerindeki çalışma yılına göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 24.65$, $sd=12$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya baktığımızda (EK IV-15a) 1-5 yıl süre ile işyerinde çalışanların %51.6'sı ile 6-10 yıl çalışanların %47.4'ü bu ifadeye katılmadıklarını belirtirken; 11-15 yıl çalışanların %50'si ve 21 yıl ve daha fazla çalışanların tamamı aynı ifadeye "çoğunlukla" katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine orta düzey yöneticilerin yapılacak işleri birimlerindeki personele paylaştırıp paylaştırmaması işyerindeki çalışma yılına göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 26.99$, $sd=12$, $P \leq .05$). (EK IV-15b)' deki çapraz tabloya bakarsak; 1-5 yıl süre ile işyerinde çalışanların %56.3'ü, 6-10 yıl çalışanların %57.9'u, 11-15 yıl çalışanların %50'si bu ifadeye "her zaman" katılırken 21 yıl ve daha fazla çalışanların tamamı aynı ifadeye "nadiren" katıldıklarını belirtmişlerdir.

Personelin işe giderken giyiminin titiz ve özenli olmasına dikkate edip etmemesi işyerindeki çalışma yılına göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 27.08$, $sd=12$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya (EK IV-15c) baktığımızda 1-5 yıl süre ile işyerinde çalışanların %70.4'ü, 6-10 yıl çalışanların %73.3'ü, 11-15 yıl çalışanların tamamı ve 16-20 yıl çalışanların %50'si bu ifadeye "her zaman" katıldıklarını belirtmişlerdir. Personelin "amirimle ters düşmemek için onun benim davranışlarıma gösterdiği tepkilere dikkat etmeye çalışırım" ifadesine katılma düzeyi işyerindeki çalışma yılına göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 25.95$, $sd=12$, $P \leq .05$). (EK IV-15d)' deki çapraz tabloya baktığımızda 1-5 yıl süre ile işyerinde

çalışanların %52.3'ü, 6-10 yıl süre ile çalışanların %44.1'i, 11-15 yıl çalışanların tamamı ve 16-20 yıl çalışanların %50'si bu ifadeye her zaman katılmakta olduğunu görmekteyiz. Personelin amiriyle konuşurken sık sık onunla aynı fikirde olduğunu ifade edip etmemesi işyerindeki çalışma yılına göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 29.20$, $sd=12$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya (EK IV-15e) bakarsak; 1-5 yıl süre ile işyerinde çalışanların %34.9'u bu ifadeye "bazen", 6-10 yıl çalışanların %50'si "her zaman", 11-15 yıl çalışanların %40'ı "çoğunlukla", 16-20 yıl çalışanların %50'si "her zaman" katıldığını görebiliriz. Yine personelin "daha önce işimde olgunlaşmamış biriydim, ancak amirimin yardımıyla gelişme sağlayabildiğimi düşünüyorum" ifadesine katılma düzeyi işyerindeki çalışma yılına göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 22.17$, $sd=12$, $P \leq .05$). (EK IV-15f)' deki çapraz tabloya baktığımızda 1-5 yıl süre ile işyerinde çalışanların %37.5'u ile 6-10 yıl çalışanların %41.2'si bu ifadeye "her zaman" katıldıklarını belirtirken; 11-15 yıl çalışanların %60'ı katılmadığını, 16-20 yıl çalışanların %50'si "her zaman" katıldığını belirtmişlerdir. Personelin herhangi bir işte hatalı olduğu amiri tarafından kendisine bildirildiğinde hatasını kabul edip düzeltmeye çalışıp, çalışmaması işyerindeki çalışma yılına göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 47.69$, $sd=12$, $P \leq .05$). (EK IV-15g)' deki çapraz tabloya baktığımızda 1-5 yıl süre ile işyerinde çalışanların %71.8'i, 6-10 yıl çalışanların %76.5'u, 11-15 yıl çalışanların tamamı bu ifadeye "her zaman" yanıtını vermiş olduklarını görebiliriz. 16-20 yıl çalışanların %50'si ise aynı ifadeye "çoğunlukla" yanıtını vermişlerdir.

Bu sonuçlardan orta düzey yöneticilerin yakınlık, fiziksel çekicilik yetki devri stratejisi ile personelin fiziksel çekicilik, davranış benzerliği, uyum sağlayıcı stratejilerinin işyerindeki çalışma yılına göre farklılaştığını söyleyebiliriz. Bununla birlikte üst düzey, orta ve personelle ilgili olarak sayısal açıdan daha fazla kişinin katılacağı bir başka araştırmada bu sonuçların farklılaşacağını söylemek mümkündür.

3.3.16. Şimdiki İşteki Çalışma Yılı ile İletişim Stratejileri İlişkisi

İşletmede çalışanların şimdiki işlerinde çalışma yılları ile iletişim stratejileri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Ho: Şimdiki işteki çalışma yılı ile iletişim stratejileri arasında ilişki yoktur.

H1: Şimdiki işteki çalışma yılı ile iletişim stratejileri arasında ilişki vardır.

Bu hipotezleri test etmeye yönelik sonuçlar ise Tablo 79'da yer almaktadır.

Tablo 79: Şimdiki İşteki Çalışma Yılı ile İletişim Stratejileri İlişkisi

Şimdiki İşteki Çalışma Yılı X İletişim stratejileri	Üst Düzey Yöneticiler				Orta Düzey Yöneticiler			
	KI- kare (χ^2)	Serbestlik derecesi (sd)	Anlamlılık düzeyi (p)	Kişi sayısı (N)	KI-kare (χ^2)	Serbestlik derecesi (sd)	Anlamlılık düzeyi (p)	Kişi sayısı (N)
Öğle yemeğine personelimle birlikte çıkarım (3).	18.03	8	.021	22	-	-	-	-
Modadaki değişiklikleri takip edebilmek için genellikle başkalarının ne giydiğine bakarım (2).	-	-	-	-	27.13	16	.040	88

Tablo 79'da görüldüğü gibi, üst düzey yöneticilerin öğle yemeğine personeliyle birlikte çıkıp çıkmaması, şimdiki işteki çalışma yılına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 18.03$, $sd=8$, $P \leq .05$). (EK IV-16)' deki çapraz tabloya baktığımızda 1-5 yıl süre ile şimdiki işlerinde çalışanların %45.5'i çoğunlukla personeliyle öğle yemeğine çıktığını belirtirken, 6-10 yıl süre ile çalışanların %37.5'u ile 11-15 yıl çalışanların tamamı bu ifadeye "bazen" cevabını vermişlerdir. Orta düzey yöneticilerin ise modadaki değişiklikleri takip edebilmek için genellikle başkalarının ne giydiğine bakıp bakmamaları şimdiki işteki çalışma yılına göre farklılaşmaktadır. ($\chi^2 = 27.13$, $sd=16$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya baktığımızda (EK IV-16a) 1-5 yıl süre ile şimdiki işlerinde çalışanların %53'ü ile, 6-10 yıl çalışanların %41.7'si bu ifadeye katılmadıklarını belirtirken; 11-15 yıl çalışanların %75'i çoğunlukla katıldığını, 16-20 yıl çalışanların %75'i

ile 21 ve daha fazla yıl çalışanların %40'ı yine bu ifadeye katılmadığını belirtmişlerdir.

Bu sonuçlardan üst düzey yöneticilerin katılımcılık, orta düzey yöneticilerin fiziksel çekicilik stratejilerinin şimdiki işteki çalışma yıllarına göre farklılaştığını söylemek mümkündür. Personelde ise şimdiki işteki çalışma yılı ile iletişim stratejileri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığından tabloda bu veriler yer almamıştır. Bununla birlikte üst düzey, orta düzey ve personelle ilgili olarak sayısal açıdan daha fazla kişinin katılacağı bir başka araştırmada bu sonuçların farklılaşacağını söyleyebiliriz.

3.3.17. İngilizce Bilgi Düzeyi İle İletişim Stratejileri İlişkisi

İşletmede çalışanların İngilizce bilgi düzeyi ile iletişim stratejileri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Ho: İngilizce bilgi düzeyi ile iletişim stratejileri arasında ilişki yoktur .

H1: İngilizce bilgi düzeyi ile iletişim stratejileri arasında ilişki vardır.

Bu hipotezleri test etmeye yönelik sonuçlar ise Tablo 80'de yer almaktadır.

Tablo 80 : İngilizce Bilgi Düzeyi İle İletişim Stratejileri İlişkisi

İngilizce Bilgi Düzeyi X İletişim Stratejileri	Üst Düzey Yöneticiler				Orta Düzey Yöneticiler				Personel			
	Ki- kare (χ^2)	Serb. der. (sd)	Anlam. düz. (p)	N	Ki- kare (χ^2)	Serb. der. (sd)	Anlam. düz. (p)	N	Ki- kare (χ^2)	Serb. Der. (sd)	A. düz. (p)	N
Personelinin arasında herhangi bir yanlış anlamaya meydan vermemek için hiç bir personele işletmeyle ilgili genel bilgiler dışında bir şey açıklamam (6).	40.55	12	.00006	22	-	-	-	-	-	-	-	-
Personelimden aynı anda bir erkek ya da kadının terfi etmesi gerekiyorsa "erkeğin" terfi etmesini tercih ederim (7).	29.14	12	.004	22	-	-	-	-	-	-	-	-
Yalnızca sohbet etmek için emrinde çalışanları yanına giderim (1).	-	-	-	-	21.21	12	.047	88	-	-	-	-
Personeli bilgilendirmek amacıyla onları odama davet ederim (1).	-	-	-	-	22.21	12	.035	88	-	-	-	-
Herhangi bir sıkıntımız olduğunda bunu personelimle paylaşabilirim (1).	-	-	-	-	22.21	12	.035	88	-	-	-	-
Girdiğim ortamlarda farklı bir atmosfer yarattığım konusunda sık sık geri bildirim alırım (2).	-	-	-	-	26.42	12	.009	88	-	-	-	-
Fırsatım olsaydı, masamı amirimin masasının daha yakınına taşırdım (1).	-	-	-	-	-	-	-	-	25.87	12	.011	342
Öğle yemeklerine amirimle aynı saatte çıkmaya ve aynı masada oturmaya gayret ederim (1).	-	-	-	-	-	-	-	-	36.00	12	.0003	342
Bir iş ortamında herkes müdüre karşı belli bir şekilde davranıyorsa, yerinde olanın böyle davranmak olduğunu düşünürüm (3).	-	-	-	-	-	-	-	-	25.08	12	.014	342
Amirimle görüşme sırasında onun bakışlarındaki en ufak bir hoşnutsuzluk yaklaşımı değiştirir için yeterli olur (3).	-	-	-	-	-	-	-	-	27.49	12	.007	342
Amirimle işletme/bölüm ile ilgili konulan konuşurken farklı düşünsem bile bunu belli etmemeye çalışırım (3).	-	-	-	-	-	-	-	-	21.48	12	.044	342
Amirlerin yanında konuşmam yalnızca bana sorulan soruları yanıtlarım (4).	-	-	-	-	-	-	-	-	26.82	12	.008	342
İşletme ile ilgili bir başarı gösterdiğinde amirimi kutlarım (8).	-	-	-	-	-	-	-	-	29.68	12	.003	342
Yaptığı işlerle ilgili olarak amirime sık sık beğenilerimi bildiren ifadeler kullanırım (8).	-	-	-	-	-	-	-	-	31.76	12	.002	342
Amirime sadece duymak istediği şeyleri söylerim (8).	-	-	-	-	-	-	-	-	27.51	12	.007	342
Amirimi güzel bir kıyafet ile gördüğümde beğendiğimi bildiren ifadeler kullanırım (8).	-	-	-	-	-	-	-	-	21.21	12	.047	342
İşyerinde amirime asla karşı çıkmam. Her zaman ikna olmuş gibi görünürüm (9).	-	-	-	-	-	-	-	-	32.97	12	.0009	342
Amirimin yaptığı işten sorumlu olduğunu düşünürüm. Bu nedenle düşüncelerine katılırım (9).	-	-	-	-	-	-	-	-	21.98	12	.038	342

Tablo 80'de görüldüğü gibi üst düzey yöneticilerin personeli arasında herhangi bir yanlış anlamaya meydan vermemek için hiç bir personele işletmeyle ilgili genel bilgiler dışında bir şey açıklayıp açıklamaması İngilizce bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 40.55$, $sd=12$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya (EK IV-17) baktığımızda İngilizce'yi biraz bilenlerin tümü bu ifadeye nadiren cevabını verirken, orta derecede bilenlerin %60'ı "çoğunlukla" iyi derecede bilenlerin %58.3'ü "her zaman", bilmeyenlerin %75'i "hiç" cevabını vermişlerdir. Üst düzey yöneticilerin personelinin aynı anda bir erkek ya da bir kadının terfi etmesi gerekiyorsa "erkeğin" terfi etmesini tercih edip etmemesi İngilizce bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 29.14$, $sd=12$, $P \leq .05$). Yine (EK IV-17a)' deki tabloya baktığımızda İngilizce'yi biraz bilenlerin tamamı bu ifadeye "bazen" katılırken, orta derecede bilenlerin %80'i, iyi derecede

bilenlerin %75'i, bilmeyenlerin %50'si, aynı ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticilerin yalnızca sohbet etmek için emrinde çalışanların yanına gidip gitmemesi İngilizce bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 21.21$, $sd=12$, $p \leq .05$). Çapraz tabloya (EK IV-17b) baktığımızda İngilizceyi biraz bilenlerin %45'i bu ifadeye "nadiren", orta derecede bilenlerin %45'i "bazen", iyi derecede bilenlerin %42'si "bazen", hiç bilmeyenlerin %35.3'ünün "nadiren" cevabını verdiklerini görebiliriz. Orta düzey yöneticilerin personeli bilgilendirmek amacıyla onları odasına davet edip etmemesi İngilizce bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 22.21$, $sd=12$, $P \leq .05$). (EK IV-17c)' deki çapraz tabloya baktığımızda biraz İngilizce bilenlerin %40'ı ile orta derecede bilenlerin %40'ı, bu ifadeye "çoğunlukla" katıldıklarını belirtmişler; iyi derecede bilenlerin %48.4'ü aynı ifadeye "bazen" yanıtını verirken, hiç bilmeyenlerin %53'ü de bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Yine orta düzey yöneticilerin herhangi bir sıkıntıları olduğunda bunu personeliyle paylaşp paylaşmaması İngilizce bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 22.21$, $sd=12$, $P \leq .05$). (EK IV-17d)' deki çapraz tabloya baktığımızda biraz İngilizce bilenlerin %35'i ile, orta derecede bilenlerin %35'i bu ifadeye "nadiren" cevabını verirken, iyi derecede bilenlerin %32.3'ü "çoğunlukla" hiç bilmeyenlerin %35.3'ü "nadiren" cevabını vermişlerdir. Orta düzey yöneticilerin "girdiğim ortamlarda farklı bir atmosfer yarattığım konusunda sık sık geri bildirim alırım" ifadesine katılma düzeyi İngilizce bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 26.42$, $sd=12$, $P \leq .05$). (EK IV-17e)' deki tabloya baktığımızda biraz İngilizce bilenlerin %40'ı bu ifadeye "nadiren" orta derecede bilenlerin %60'ı katılmadığını iyi derecede bilenlerin %35.5'i "bazen", bilmeyenlerin %35.3'ü de katılmadığını belirtmişlerdir.

Personelin "fırsatım olsaydı masamı amirimin masasının daha yakınına taşıyım" ifadesine katılma düzeyi İngilizce bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 22.87$, $sd=12$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya (EK IV-17f) baktığımızda İngilizceyi

biraz bilenlerin %36.7'si, orta derecede bilenlerin %40.1'i iyi derecede bilenlerin %61.1'i, hiç bilmeyenlerin %40.1'i, bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Personelin öğle yemeklerine amiriyle aynı saatte çıkmaya ve aynı masada oturmayaya gayret edip etmemesi İngilizce bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 36.00$, $sd=12$, $P \leq .05$). (EK IV-17g)' deki çapraz tabloya baktığımızda İngilizceyi biraz bilenlerin %34.2'si orta derecede bilenlerin %44'ü iyi derecede bilenlerin %59'u, hiç bilmeyenlerin %37'si bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Personelin "bir iş ortamında herkes müdüre karşı belli bir şekilde davranıyorsa yerinde olanın böyle davranmak olduğunu düşünürüm" ifadesine katılma düzeyi İngilizce bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 25.08$, $sd=12$, $P \leq .05$). (EK IV-17h)' deki çapraz tabloya baktığımızda İngilizceyi biraz bilenlerin %53.2'si, orta derecede bilenlerin %41.7'si iyi derecede bilenlerin %39'u, hiç bilmeyenlerin %65.5'i bu ifadeye "her zaman" katıldıklarını belirtmişlerdir. Personelin "amirimle görüşme sırasında onun bakışlarındaki en ufak bir hoşnutsuzluk yaklaşımımı değiştirmem için yeterli olur" ifadesine katılma düzeyi İngilizce bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 27.49$, $sd=12$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya bakarsak (EK IV-17i) İngilizceyi biraz bilenlerin %51.9'u, orta derecede bilenlerin %44'u, iyi derecede bilenlerin %37.9'u, hiç bilmeyenlerin %60.7'si bu ifadeye "her zaman" katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine personelin amiriyle işletme / bölüm ile ilgili konuları konuşurken farklı düşünse bile bunu belli etmemeye çalışıp çalışmaması İngilizce bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 21.48$, $sd=12$, $P \leq .05$). (EK IV-17i)' deki çapraz tabloya baktığımızda İngilizceyi biraz bilenlerin %31.6'sı bu ifadeye "bazen" yanıtını verirken, orta derecede bilenlerin %44'ü, iyi derecede bilenlerin %38.9'u aynı ifadeye katılmadıklarını; hiç bilmeyenler ise "bazen" katıldıklarını belirtmişlerdir. Personelin amirlerin yanında konuşmayıp yalnızca kendisine sorulan soruları yanıtlayıp yanıtlamamaları İngilizce bilme düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 26.82$, $sd=12$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya baktığımızda (EK IV-17j) İngilizceyi biraz bilenlerin %30.4'ü bu ifadeye "tamamen", orta derecede bilenlerin %28.6'sı

“bazen”, iyi derecede bilenlerin %26.3’ü, “hiç” bilmeyenlerin %40.5’i ise “tamamen” katıldıklarını belirtmişlerdir.

Yine personelin işletme ile ilgili bir başarı gösterdiğinde amirini kutlayıp kutlamaması İngilizce bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 29.68$, $d=12$, $P \leq .05$). (EK IV-17k)’ deki tabloya baktığımızda İngilizceyi biraz bilenlerin %51.9’u, orta derecede bilenlerin %34.5’u, iyi derecede bilenlerin %31.6’sı, “hiç” bilmeyenlerin %59.5’u bu ifadeye “tamamen” katıldıklarını belirtmişlerdir. Personelin yaptığı işlerle ilgili olarak amirine sık sık beğenilerini bildiren ifadeler kullanıp kullanmaması İngilizce bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 31.76$, $sd=12$, $P \leq .05$). (EK IV-17L)’ deki tabloya bakarsak, İngilizceyi biraz bilenlerin %29.1’i orta derecede bilenlerin %35.7’si bu ifadeye “bazen”, iyi derecede bilenlerin %35.8’i katılmadıklarını, hiç bilmeyenlerin %34.5’unun ise “bazen” katıldıklarını belirttiklerini görebiliriz. Personelin amirine sadece duymak istedikleri şeyleri söyleyip söylememesi İngilizce bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 27.51$, $sd=12$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya baktığımızda (EK IV-17m) İngilizceyi biraz bilenlerin %33’ü, orta derecede bilenlerin %33.3’ü, iyi derecede bilenlerin %51’i, hiç bilmeyenlerin %32.1’i bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Personelin amirini güzel bir kıyafet ile gördüğünde beğendiğini bildiren ifadeler kullanıp kullanmaması İngilizce bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 21.21$, $sd=12$, $P \leq .05$). (EK IV-17n)’ deki tabloya baktığımızda İngilizceyi biraz bilenlerin %34.2’si bu ifadeye “tamamen” katılırken, orta derecede bilenlerin %26.2’si “bazen” katıldığını, iyi derecede bilenlerin %29.5’u “hiç” katılmadığını, hiç bilmeyenlerin %35’i de “tamamen” katıldığını belirtmiştir. Personelin “iş yerinde amirime asla karşı çıkmam. Her zaman ikna olmuş gibi görünürüm” ifadesine katılma düzeyi İngilizce bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 32.97$, $sd=12$, $P \leq .05$). (EK IV-17o)’ deki tabloya baktığımızda İngilizceyi biraz bilenlerin %38’i bu ifadeye katıldığını, orta derecede bilenlerin %33.3’ü ile iyi derecede bilenlerin %27.4’ü “bazen” katıldığını, hiç bilmeyenlerin %51.2’si ise “her zaman” katıldığını belirtmişlerdir. Personelin “amirimin yaptığı işten sorumlu olduğumu düşünürüm. Bu nedenle

düşüncelerine katılırim” ifadesine katılma düzeyi İngilizce bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 21.98$, $sd=12$, $P \leq .05$). (EK IV-17ö)’ deki çapraz tabloya baktığımızda İngilizceyi biraz bilenlerin %50.1’i bu ifadeye “tamamen”, orta düzeyde bilenlerin %35.7’si “çoğunlukla”, iyi derecede bilenlerin %34.7’si “tamamen”, hiç bilmeyenlerin %57.1’i de “tamamen” katıldıklarını belirtmişlerdir.

Bu sonuçlardan üst düzey yöneticilerin bilgi paylaşımı, rollerde cinsiyet farklılığı orta düzey yöneticilerin yakınlık, fiziksel çekicilik stratejileri ile personelin yakınlık, davranış benzerliği, davranışların dışa vurumu, iltifatta bulunmak, boyun eğme stratejilerinin İngilizce bilme düzeyine göre farklılaştığını söylemek mümkündür. Bununla birlikte üst düzey, orta düzey ve personelle ilgili olarak sayısal açıdan daha fazla kişinin katılacağı bir başka araştırmada bu sonuçların farklılaşacağını söyleyebiliriz.

3.3.18. Almanca Bilgi Düzeyi İle İletişim Stratejileri İlişkisi

İşletmede çalışanların Almanca bilgi düzeyi ile iletişim stratejileri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Ho: Almanca Bilgi Düzeyi İle İletişim Stratejileri Arasında İlişki Yoktur.

H1: Almanca Bilgi Düzeyi İle İletişim Stratejileri Arasında İlişki Vardır.

Bu hipotezleri test etmeye yönelik sorunlar ise Tablo 81’de görülmektedir.

Tablo 81: Almanca Bilgi Düzeyi İle İletişim Stratejileri İlişkisi

Almanca Bilgi Düzeyi X İletişim Stratejileri	Üst Düzey Yöneticiler				Orta Düzey Yöneticiler				Personel			
	Ki-kare (χ^2)	Srb. der. (sd)	Anl. düz. (p)	N	Ki-kare (χ^2)	Srb. Der. (sd)	Anl. düz. (p)	N	Ki-kare (χ^2)	Srb. der. (sd)	A. düz. (p)	N
İş görüşmeleri sırasında genellikle personel karşısında ceketimi çıkarırım(2).	17.81	6	.007	22	-	-	-	-	-	-	-	-
Astlarıma daha fazla sorumluluk yükleyerek onların iş ortamına daha yakın olmalarını sağlarım (5).	19.75	9	.020	22	-	-	-	-	-	-	-	-
İşletmeyle ilgili bazı bilgileri personelimden sakladığımı onlara hissettirmemeye gayret ederim (5).	-	-	-	-	21.81	12	.040	88	-	-	-	-
Personelimden aynı anda bir erkek ya da bir kadının terfi etmesi gerekiyorsa "erkeğin" terfi etmesini tercih ederim (7).	-	-	-	-	21.53	12	.043	88	-	-	-	-
Öğle yemeklerine amirimle aynı saatte çıkmaya ve aynı masada oturmaya gayret ederim(1).	-	-	-	-	-	-	-	-	26.80	12	.008	342
Diğer arkadaşlarımın istemediği görevleri alırsam ve bunlarda başarılı olursam amirlerimin takdirini kazanacağımı düşünürüm (5).	-	-	-	-	-	-	-	-	26.00	12	.011	342
Herhangi bir işte hatalı olduğum amirim tarafından bana bildirilirse hatamı kabul eder ve düzeltmeye çalışırım (7).	-	-	-	-	-	-	-	-	24.78	12	.016	342
Yaptığım işte sadece benim olan işleri yapmak veya amirin gözüne girebilmek için özel bir çaba göstermem (8).	-	-	-	-	-	-	-	-	21.36	12	.045	342

Tablo 81'de görüldüğü gibi üst düzey yöneticilerin iş görüşmeleri sırasında genellikle personel karşısında ceketini çıkarıp çıkarmaması Almanca bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 17.81$, $sd=6$, $P \leq .05$). (EK IV-18)'deki çapraz tabloya baktığımızda Almancayı biraz bilenlerin yarısı, orta derecede bilenlerin %66.6'sı, iyi derecede bilenlerin tamamı bu ifadeye katılmadığını belirtirken, hiç bilmeyenlerin %66.6'sı aynı ifadeye "nadiren" katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine üst düzey yöneticilerin astlarına daha fazla sorumluluk yükleyerek onların iş ortamına daha yakın olmalarını sağlayıp sağlamaması Almanca bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 19.75$, $sd=9$, $P \leq .05$). (EK IV-18a)'deki çapraz tabloya baktığımızda Almancayı biraz bilenlerin tamamı bu ifadeye "bazen" katılırken; orta derecede bilenlerin tamamı, iyi derecede bilenlerin %62.5'i, hiç bilmeyenlerin %50'si aynı ifadeye "çoğunlukla" katıldıklarını belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticilerin işletmeyle ilgili bazı bilgileri personelinden sakladığını onlara hissettirmemeye gayret edip etmemesi Almanca bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 21.81$, $sd=12$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya (EK IV-18b) baktığımızda Almancayı biraz bilenlerin

%55.6'sı, orta derecede bilenlerin %25'i, iyi derecede bilenlerin %66.7'si, hiç bilmeyenlerin %33.3'ü bu ifadeye "her zaman" katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine orta düzey yöneticilerin "personelimden aynı anda bir erkek ya da bir kadının terfi etmesi gerekiyorsa "erkeğin" terfi etmesini tercih ederim" ifadesine katılma düzeyi Almanca bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 21.53$, $sd=12$, $P \leq .05$). (EK IV-18c)' deki tabloya baktığımızda Almancayı biraz bilenlerin %50'si, orta derecede bilenlerin %33.3'ü, iyi derecede bilenlerin tamamı, hiç bilmeyenlerin %66.7'si bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Personelin öğle yemeklerine amiriyle aynı saatte çıkmaya ve aynı masada oturmaya gayret edip etmemesi Almanca bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 26.80$, $sd=12$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya baktığımızda (EK IV-18d) Almancayı biraz bilenlerin %58.5'u, orta derecede bilenlerin %50'si, iyi derecede bilenlerin %72.7'si, hiç bilmeyenlerin %36.7'si bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Personelin "Diğer arkadaşlarımla istemediği görevleri alırsam ve bunlarda başarılı olursam amirlerimin takdirini kazanacağımı düşünürüm" ifadesine katılma düzeyi Almanca bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 26.00$, $sd=12$, $P \leq .05$). (EK IV-18e)' deki çapraz tabloya baktığımızda Almancayı biraz bilenlerin %26.2'si bu ifadeye "tamamen" katılırken; orta derecede bilenlerin %42.3'ü, iyi derecede bilenlerin %59.1'i, hiç bilmeyenlerin %27.1'i aynı ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Yine personelin "Herhangi bir işte hatalı olduğum amirim tarafından bana bildirilirse hatamı kabul eder ve düzeltmeye çalışırım" ifadesine katılma düzeyi Almanca bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 24.78$, $sd=12$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya (EK IV-18f) baktığımızda Almancayı biraz bilenlerin %67.7'si, orta derecede bilenlerin %57.7'si iyi derecede bilenlerin %63.6'sı, hiç bilmeyenlerin %76'sı bu ifadeye "her zaman" katıldıklarını belirtmişlerdir. Personelin yaptığı işte sadece kendisine ait olan işleri yapması ya da amirin gözüne girebilmek için özel bir çaba gösterip göstermemesi Almanca bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 21.36$, $sd=12$, $P \leq .05$). (EK IV-18g)' deki tabloya baktığımızda Almancayı biraz bilenlerin %32.3'ü ile orta derecede bilenlerin

%38.5'u bu ifadeye "tamamen" katılırken, iyi derecede bilenlerin %54.5'ü katılmadığını, hiç bilmeyenlerin de %38.4'ü "tamamen" katıldığını belirtmişlerdir.

Bu sonuçlardan üst düzey yöneticilerin fiziksel çekicilik, yetki devri, orta düzey yöneticilerin yetki devri, rollerde cinsiyet farklılığı stratejileri ile personelin yakınlık, iş performansı, uyum sağlayıcı, iltifatta bulunmak stratejilerinin Almanca bilgi düzeyine göre farklılaştığını söylemek mümkündür. Bununla birlikte üst düzey, orta düzey ve personelle ilgili olarak sayısal açıdan daha fazla kişinin katılacağı bir başka araştırmada bu sonuçların farklılaşacağını söylemek mümkündür.

3.3.19. Fransızca Bilgi Düzeyi ile İletişim stratejileri ilişkisi

İşletmede çalışanların Fransızca bilgi düzeyi ile iletişim stratejileri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Ho: Fransızca Bilgi Düzeyi İle İletişim Stratejileri Arasında İlişki Yoktur.

H1: Fransızca Bilgi Düzeyi İle İletişim Stratejileri Arasında İlişki Vardır.

Bu hipotezleri test etmeye yönelik sonuçlar ise Tablo 82'de görülmektedir.

Tablo 82: Fransızca Bilgi Düzeyi İle İletişim Stratejileri İlişkisi

Fransızca Bilgi Düzeyi X İletişim Stratejileri	Üst Düzey Yöneticiler				Orta Düzey Yöneticiler				Personel			
	Ki-kare (χ^2)	Serb Der. (sd)	Anl. Düz. (p)	N	Ki-kare (χ^2)	Serb Der. (sd)	Anlam düz. (p)	N	Ki-kare (χ^2)	Serb Der. (sd)	A. düz. (p)	N
İş görüşmeleri sırasında genellikle personel karşısında ceketimi çıkartırım(2).	14.93	6	.021	22	32.76	12	.001	88	-	-	-	-
İşlerin nasıl yapılacağı konusunda personelin de fikrini alırım (3).	18.31	9	.032	22	-	-	-	-	-	-	-	-
İşletmeyle ilgili bazı bilgileri personelimden sakladığımı onlara hissettirmemeye çalışırım (6).	26.16	9	.002	22	-	-	-	-	-	-	-	-
Fırsatım olsaydı masamı amirimin masasının yanına taşırdım (1).	-	-	-	-	-	-	-	-	21.62	12	.042	34
Amirim kendisine nasıl hitap etmemesini isterse öyle hitap ederim (3).	-	-	-	-	-	-	-	-	20.99	12	.050	34

Tablo 82’de görüldüğü gibi üst düzey yöneticilerin iş görüşmeleri sırasında genellikle personel karşısında ceketini çıkarıp çıkarmaması Fransızca bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 14.93$, $sd=6$, $P \leq .05$). (EK IV-19)’deki çapraz tabloya bakarsak , Fransızca’yı biraz bilenlerin tamamı bu ifadeye “bazen” katılırken, orta derecede bilenlerin %50’si, iyi derecede bilenlerin tamamı, hiç bilmeyenlerin %63.6’sı aynı ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Üst düzey yöneticilerin işlerin nasıl yapılacağı konusunda personelin de fikrini alıp almaması Fransızca bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 18.31$, $sd=9$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya baktığımızda (EK IV-19a) Fransızca’yı biraz bilenlerin %50’si bu ifadeye “bazen”, orta derecede bilenlerin %75’i “nadiren”, iyi derecede bilenlerin %60’ı, “her zaman”, hiç bilmeyenlerin %54.5’u da “çoğunlukla” yanıtını vermişlerdir. Yine üst düzey yöneticilerin işletmeyle ilgili bazı bilgileri personelinden sakladığını onlara hissettirmemeye çalışıp çalışmaması Fransızca bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 26.16$, $sd=12$, $P \leq .05$). (EK IV-19b)’deki tabloya baktığımızda Fransızca’yı biraz bilenlerin tamamı bu ifadeye “bazen” katılırken; orta derecede bilenlerin %75’i,

iyi derecede bilenlerin %40'ı, hiç bilmeyenlerin %54.5'u bu ifadeye "her zaman" katıldıklarını belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticilerin iş görüşmeleri sırasında genellikle personel karşısında ceketini çıkarıp çıkarmaması Fransızca bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 32.76$, $sd=12$, $P \leq .05$). (EK IV-19c)' deki çapraz tabloya baktığımızda Fransızca'yı biraz bilenlerin %53.3'ü ile orta derecede bilenlerin %75'i; bu ifadeye katılmadıklarını, iyi derecede bilenlerin %50'si "nadiren", hiç bilmeyenlerin %57.4'ü ise aynı ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Personelin "fırsatım olsaydı masamı amirimin masasının yanına taşırdım" ifadesine katılma düzeyi Fransızca bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 21.62$, $sd=12$, $P \leq .05$). (EK IV-19d)' deki çapraz tabloya baktığımızda Fransızca'yı biraz bilenlerin %47.6'sı, orta derecede bilenlerin %63.6'sı, iyi derecede bilenlerin %54.5'u, hiç bilmeyenlerin %43.9'u bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Yine personelin amiri kendisine nasıl hitap etmesini isterse öyle hitap edip etmemesi Fransızca bilme düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 20.99$, $sd=12$, $P \leq .05$). (EK IV-19e)' deki tabloya baktığımızda Fransızca'yı biraz bilenlerin %78.6'sı, orta derecede bilenlerin %72.7'si, iyi derecede bilenlerin %72.7'si, hiç bilmeyenlerin %77.3'ü bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Bu sonuçlardan üst düzey yöneticilerin fiziksel çekicilik, katılımcılık, bilgi paylaşımı , orta düzey yöneticilerin fiziksel çekicilik stratejileri ile personelin yakınlık, davranış benzerliği stratejilerinin Fransızca bilgi düzeyine göre farklılaştığını söyleyebiliriz. Bununla birlikte üst düzey, orta düzey ve personelle ilgili olarak sayısal açıdan daha fazla kişinin katılacağı bir başka araştırmada bu sonuçların farklılaşacağını söylemek mümkündür.

3.3.20. Diğer Dillerin Bilgi Düzeyi ile İletişim Stratejileri İlişkisi

İşletmede çalışanların yukarıda sıralanan İngilizce, Almanca, Fransızca dillerinden başka bir dil bilmeleri durumunda bu dilleri bilme düzeyi ile iletişim stratejileri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Ho: Diğer Dillerin Bilgi Düzeyi İle İletişim Stratejileri Arasında İlişki Yoktur.

H1: Diğer Dillerin Bilgi Düzeyi İle İletişim Stratejileri Arasında İlişki Vardır.

Bu hipotezleri test etmeye yönelik sorunlar ise Tablo 83’de görülmektedir.

Tablo 83: Diğer Dillerin Bilgi Düzeyi İle İletişim Stratejileri İlişkisi

Diğer Dillerin Bilgi Düzeyi X İletişim Stratejileri	Üst Düzey Yöneticiler				Personel			
	Ki-kare (χ^2)	Serbestlik derecesi (sd)	Anlamlılık düzeyi (p)	Kişi sayısı (N)	Ki-kare (χ^2)	Serbestlik derecesi (sd)	Anlamlılık düzeyi (p)	Kişi sayısı (N)
Çok kendine özgü bir insan olduğumu söylerler (2).	10.48	4	.033	22	-	-	-	-
İş yerinde amirimle birlikteyken iş arkadaşlarımla konuşmalarında saygılı olmaya çalışırım (1).	-	-	-	-	28.69	12	.004	342
Herhangi bir işte hatalı olduğum amirim tarafından bana bildirilirse hatamı kabul eder ve düzeltmeye çalışırım (7).	-	-	-	-	33.78	12	.0007	342

Tablo 83’de görüldüğü gibi üst düzey yöneticilerin “çok kendine özgü bir insan olduğumu söylerler” ifadesine katılma düzeyi diğer dillerin bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 10.48$, $sd=4$, $P \leq .05$). (EK IV-20)’ deki çapraz tabloya baktığımızda, diğer dilleri biraz bilenlerin tamamı bu ifadeye tamamen katıldığını belirtirken, hiç bilmeyenlerin %33.3’ü aynı ifadeye “bazen” katıldığını belirtmiştir. Orta düzey yöneticilerin diğer dilleri bilme düzeyi ile iletişim stratejileri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığından tabloda bu verilere yer verilmemiştir. Personelin ise iş yerinde amiriyle birlikteyken iş

arkadaşlarıyla konuşmalarında saygılı olmaya çalışıp çalışmaması diğer dillerin bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır. ($X^2 = 28.69$, $sd=12$, $P \leq .05$). (EK IV-20a)'deki tabloya baktığımızda diğer dilleri bilenlerin %77.8'i, orta derecede bilenlerin % 66.7'si, iyi derecede bilenlerin %80'i ve hiç bilmeyenlerin %71.1'i bu ifadeye "her zaman" katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine personelin herhangi bir işte hatalı olduğu amiri tarafından kendisine bildirilirse hatasını kabul edip düzeltmeye çalışıp çalışmaması diğer dillerin bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 33.78$, $sd=12$, $P \leq .05$). (EK IV-20b)'deki çapraz tabloya baktığımızda diğer dilleri biraz bilenlerin %77.8'i, orta derecede bilenlerin %33.3'ü, iyi derecede bilenlerin %80'i, hiç bilmeyenlerin %72.3'ü bu ifadeye "her zaman" katıldıklarını belirtmişlerdir.

Bu sonuçlardan üst düzey yöneticilerin fiziksel çekicilik stratejisi ile personelin yakınlık ve uyum sağlayıcı stratejilerinin diğer dillerin bilgi düzeyine göre farklılaştığını söylemek mümkündür. Bunun yanısıra üst düzey, orta düzey yöneticiler ve personelle ilgili olarak sayısal açıdan daha fazla kişinin katılacağı bir başka araştırmada bu sonuçların farklılaşacağını söylemek mümkündür.

3.3.21.Hizmet İçi Eğitim Programı Uygulama ile İletişim Stratejileri İlişkisi

İşletmede çalışan üst düzey ve orta düzey yöneticilerine yönelik olarak hizmet içi eğitim programlarının uygulanması ile iletişim stratejileri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Ho: Hizmet içi Eğitim Programı Uygulama İle İletişim Stratejileri Arasında İlişki Yoktur.

H1: Hizmet içi Eğitim Programı Uygulama İle İletişim Stratejileri Arasında İlişki Vardır.

Bu hipotezleri test etmeye yönelik sonuçlar ise Tablo 84'de görülmektedir.

Tablo 84: Hizmet içi Eğitim Programı Uygulama İle İletişim Stratejileri İlişkisi

Hizmet İçi Eğitim Programı Uygulama X İletişim Stratejileri	Üst Düzey Yöneticiler				Orta Düzey Yöneticiler			
	Ki-kare (χ^2)	Serbestlik derecesi (sd)	Anlamlılık düzeyi (p)	Kişi sayısı (N)	Ki-kare (χ^2)	Serbestlik derecesi (sd)	Anlamlılık düzeyi (p)	Kişi sayısı (N)
Personeli bilgilendirmek amacıyla onları odama davet ederim (1).	10.30	4	.036	22	-	-	-	-
Genellikle işyerimde başkalarının ne giydiğine dikkat ederim. (2)	10.12	4	.039	22	-	-	-	-
Emrinde çalışanlar dış görünüşleriyle ilgili bir değişiklik yaptıklarında beğenilerimi ifade ederim (3).	8.14	3	.043	22	-	-	-	-
Personel ne kadar çok çalışırsa bunun onların görevi olduğunu söylerim (3).	10.48	4	.033	22	-	-	-	-
Astlarıma daha fazla sorumluluk yükleyerek onların iş ortamına daha yakın olmalarını sağlarım (5).	9.65	3	.022	22	-	-	-	-
Yalnızca sohbet etmek için emrinde çalışanların yanına giderim (1).	-	-	-	-	17.92	8	.022	88
İş görüşmeleri sırasında genellikle personel karşısında ceketimi çıkarırım (2)	-	-	-	-	88.64	8	.000	88
Personeli işlerinde başarılı olmalarında, yeteneklerini kanıtladıklarında başarılarının değerlendirilerek ödüllendirileceklerini sık sık söylerim (4).	-	-	-	-	29.60	8	.0003	88
Terfi edecek olan bir personelle işletme ile ilgili gizli konuları konuşurum (6).	-	-	-	-	22.92	8	.003	88
Yönetici konumunda olan bir erkeğin işletme ile ilgili önemli bir karar aşamasında daha kesin kararı, sağlam ve iradeli olabileceğini düşünürüm (7).	-	-	-	-	16.27	8	.039	88

Tablo 84'de görüldüğü gibi üst düzey yöneticilerin personeli bilgilendirmek amacıyla onları odasına davet edip etmemesi hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 10.30$, $sd=4$, $P \leq .05$). (EK IV-21)' deki çapraz tabloya baktığımızda hizmet içi eğitim programı uygulayanların %35.7'si ile uygulamayanların %37.5'i bu ifadeye "çoğunlukla" katıldıklarını belirtmişlerdir. Üst düzey yöneticilerin genellikle iş yerinde başkalarının ne giydiğine dikkat edip etmemesi hizmet içi eğitim programlarını uygulamasına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2 = 10.12$, $sd=4$, $P \leq .05$). (EK IV-21a)' deki çapraz tabloya bakarsak hizmet içi eğitim programı uygulayanların %42.9'u bu ifadeye katılırken, %75'i "çoğunlukla" katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine üst düzey yöneticilerin emrinde çalışanlar dış görünüşleriyle ilgili bir değişiklik yaptıklarında beğenilerini ifade edip etmemesi hizmet içi eğitim

programlarının uygulanmasına göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 8.14$, $sd=4$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya baktığımızda (EK IV-21b) hizmet içi eğitim programı uygulayanların %50'si bu ifadeye "her zaman" katıldıklarını belirtirken; uygulamayanların %50'si "bazen" katıldıklarını belirtmişlerdir. Üst düzey yöneticilerin "personel ne kadar çok çalışırsa çalışsın bunun onların görevi olduğunu söylerim" ifadesine katılma düzeyi hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasına göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 10.48$, $sd=4$, $P \leq .05$). (EK IV-21c)'deki tabloya baktığımızda hizmet içi eğitim programı uygulayanların %35.7'si bu ifadeye "her zaman" katıldıklarını, uygulamayanların %50'si ise aynı ifadeye "nadiren" katıldıklarını belirtmişlerdir. Üst düzey yöneticilerin son olarak astlarına daha fazla sorumluluk yükleyerek onların iş ortamına daha yakın olmalarını sağlayıp sağlamaması hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasına göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 9.65$, $sd=3$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya baktığımızda (EK IV-21d) hizmet içi eğitim programı uygulayanların %71.4'ü, hizmet içi eğitim programı uygulamayanların da %50'si bu ifadeye "çoğunlukla" katıldıklarını belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticilerin yalnızca sohbet etmek için emrinde çalışanların yanına gidip gitmemesi hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasına göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 17.92$, $d=8$, $P \leq .05$). (EK IV-21e)'deki çapraz tabloya baktığımızda hizmet içi eğitim programı uygulayanların %43.8'i bu ifadeye "bazen" katıldıklarını belirtirken, uygulamayanların %30.4'ü aynı ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Hizmet içi programlarını "bazen" uygulayanlar ise (1 kişi) bu ifadeye "çoğunlukla" katıldığını belirtmiştir. Orta düzey yöneticilerin iş görüşmeleri sırasında genellikle personel karşısında ceketini çıkarıp çıkarmaması hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasına göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 88.64$, $sd=8$, $P \leq .05$). (EK IV-21f)'deki tabloya baktığımızda hizmet içi eğitim programı uygulayanların %53.1'i uygulamayanların %56.5'i bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bazen uygulayanların tamamı (1 kişi) ve aynı ifadeye "her zaman" katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine orta düzey yöneticilerin personeline işlerinde başarılı

olduklarında, yeteneklerini kanıtladıklarında başarılarının değerlendirilerek ödüllendirileceklerini sık sık söyleyip söylememesi hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasına göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 29.60$, $sd=8$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya baktığımızda (EK IV-21g)) hizmet içi eğitim programı uygulayanların %37.5'u bu ifadeye "çoğunlukla" katılırken, uygulamayanların %39.1'i aynı ifadeye "nadiren" cevabını vermiştir. Bazen hizmet içi eğitim programı uygulayanların tamamı ise (1kişi) bu ifadeye katılmadığını belirtmiştir. Orta düzey yöneticilerin "terfi edecek olan bir personelle işletme ile ilgili gizli konuları konuşup konuşmaması" hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasına göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 22.92$, $sd=8$, $P \leq .05$). (EK IV-21h)' deki çapraz tabloya baktığımızda hizmet içi eğitim programı uygulayanların %53.1'i, uygulamayanların %65.2'si bu ifadeye katılmadıklarını belirtirken, bazen uygulayanların tamamı (1kişi) aynı ifadeye "çoğunlukla" katıldıklarını belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticilerin "yönetici konumunda olan bir erkeğin işletme ile ilgili önemli bir karar aşamasında daha kesin, kararlı, sağlam ve iradeli olabileceğini düşünürüm" ifadesine katılma düzeyi hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasına göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 16.27$, $sd=8$, $P \leq .05$). (EK IV-21ı)' deki tabloya baktığımızda hizmet içi eğitim programı uygulayanların %42.2'si ile uygulamayanların %30.4'ü bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bazen hizmet içi eğitim programı uygulayanların tamamı (1kişi) ise aynı ifadeye "nadiren" katıldıklarını belirtmişlerdir.

Bu sonuçlardan üst düzey yöneticilerin yakınlık, fiziksel çekicilik, katılımcılık, kompliman ve teşvik, yetki devri stratejisi ile orta düzey yöneticilerin yakınlık, fiziksel çekicilik, kompliman ve teşvik, yetki devri, rollerde cinsiyet farklılığı stratejilerinin hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasına göre farklılaştığını söylemek mümkündür. Bunun yanı sıra üst düzey ve orta düzey yöneticilerin sayısal açıdan daha fazla kişinin katılacağı bir başka araştırmada bu sonuçların farklılaşacağını söylemek mümkündür.

3.3.22.Hizmet İçi Eğitim Programlarında “İletişim” Konusuna Yer Verilmesi İle İletişim Stratejileri İlişkisi

İşletmede çalışan üst düzey ve orta düzey yöneticilerinden hizmet içi eğitim programı uygulayanlara, bu programlarda “iletişim” konusuna yer verilme düzeyi ile iletişim stratejileri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Ho: Hizmet içi eğitim programında “iletişim” konusuna yer verilme düzeyi ile iletişim stratejileri arasında ilişki Yoktur.

H1: Hizmet içi eğitim programında “iletişim” konusuna yer verilme düzeyi ile iletişim stratejileri arasında ilişki Vardır.

Bu hipotezleri test etmeye yönelik sonuçlar Tablo 85’de yer almıştır.

Tablo 85: Hizmet İçi Eğitim Programlarında “İletişim” Konusuna Yer Verilme Düzeyi ile İletişim Stratejileri İlişkisi

İletişim Konusuna Yer Verilme Düzeyi.X İletişim Stratejileri	Orta Düzey Yöneticiler			
	Ki-kare (X ²)	Serbestlik derecesi (sd)	Anlamlılık düzeyi (p)	Kişi sayısı (N)
Yalnızca sohbet etmek için emrinde çalışanların yanına giderim (1).	32.67	16	.008	88
Personelime işlerinde başarılı olduklarında yeteneklerini kanıtladıklarında başarılarının değerlendirilerek ödüllendirileceklerini sık sık söylerim (4)	29.37	16	.022	88
Personelime herhangi bir iş verdiğim zaman o konuda yetkili olduğumu ona söylerim (5).	30.07	16	.018	88
İşletmeyle ilgili bazı bilgileri personelimden sakladığımı onlara hissettirmemeye gayret ederim (6).	26.54	16	.047	88
Bir işi iyi yapan personelin kadın ya da erkek oluşuna göre farklı tarzda konuşurum (7).	27.70	16	.034	88
Bir işi verirken personelin kadın ya da erkek olması beni hiç ilgilendirmez (7).	29.54	16	.021	88

Tablo 85’de açıkça görüldüğü gibi üst düzey yöneticilerde hizmet içi eğitim programında iletişim konusuna yer verilme düzeyi ile iletişim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığından bu veriler tabloda yer almamıştır. Orta düzey yöneticilerin yalnızca sohbet etmek için emrinde çalışanların yanına gidip gitmemesi hizmet içi eğitim programlarında iletişim konusuna yer verilme düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 32.67$, $sd=16$, $P \leq .05$). (EK IV-22)’ deki çapraz tabloya baktığımızda hizmet içi eğitim programlarında iletişim konusuna

“çok” yer verenlerin %47.6’sı ile “oldukça” yer verenlerin %48.4’ü bu ifadeye “bazen” katıldıklarını belirtirken; az yer verenlerin %45.5’i aynı ifadeye “nadiren”, “hiç” yer vermeyenlerin %35.7’si ise bu ifadeye “hiç” katılmadıklarını belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticilerin personeline işlerinde başarılı olduklarında yeteneklerini kanıtladıklarında başarılarının değerlendirilerek ödüllendirileceklerini sık sık söyleyip söylememesi hizmet içi eğitim programlarında iletişim konusuna yer verilme düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 29.37$, $sd=16$, $P<.05$). Çapraz tabloya (EK IV-22a) baktığımızda hizmet içi eğitim programlarında iletişim konusuna “çok yer” verenlerin %28.6’sı ile “oldukça” yer verenlerin %51.6’sı bu ifadeye çoğunlukla katıldıklarını belirtirken; “az” yer verenlerin %36.4’ü “tamamen”, “hiç” yer vermeyenlerin %35.7’si aynı ifadeye “çoğunlukla” katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine orta düzey yöneticilerin personeline herhangi bir iş verdiği zaman o konuda yetkili olduğunu ona söyleyip söylememesi hizmet içi eğitim programlarında iletişim konusuna yer verilme düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 30.07$, $sd=16$, $p\leq.05$). (EK IV-22b)’ deki çapraz tabloya baktığımızda hizmet içi eğitim programlarında iletişim konusuna “çok” yer verenlerin %57.1’i, “oldukça” yer verenlerin %32.3’ü, “az” yer verenlerin %45.5’i bu ifadeye “her zaman” katıldıklarını belirtirken; iletişim konusuna hiç yer veremeyenlerin %35.7’si aynı ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticilerin “işletmeyle ilgili bazı bilgileri personelinden sakladığımı onlara hissettirmemeye gayret ederim” ifadesine katılma düzeyi hizmet içi eğitim programlarında iletişim konusuna yer verilme düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 26.54$, $sd=16$, $P\leq.05$). Çapraz tabloya baktığımızda (EK IV-22c) hizmet içi eğitim programlarında iletişim konusuna “çok” yer verenlerin %38.1’i “oldukça” yer verenlerin %38.7’si, “az” yer verenlerin %36.4’ü, “hiç” yer vermeyenlerin %50’si bu ifadeye “her zaman” katıldıklarını belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticilerin bir işi iyi yapan personelin kadın ya da erkek oluşuna göre farklı tarzda konuşup konuşmaması hizmet içi eğitim programlarında iletişim konusuna yer verilme düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 27.70$, $sd=16$, $P\leq.05$). (EK IV-22d)’ deki çapraz tabloya baktığımızda hizmet içi eğitim programlarında iletişim konusuna “çok” yer

verenlerin %57.1'i, "oldukça" yer verenlerin %58.1'i, "az" yer verenlerin %36.3'ü, "hiç" yer vermeyenlerin %64.3'ü bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticilerin son olarak "bir işi verirken personelin kadın ya da erkek olması beni hiç ilgilendirmez" ifadesine katılma düzeyi hizmet içi eğitim programlarında iletişim konusuna yer verilme düzeyine göre farklılaşmaktadır ($X^2 = 29.54$, $sd=16$, $P \leq .05$). Çapraz tabloya baktığımızda (EK IV-22e) hizmet içi eğitim programlarında iletişim konusuna "çok" yer verenlerin %66.7'si bu ifadeye "her zaman" katıldığını, "oldukça" yer verenlerin %32.3'ü "hiç" katılmadığını belirtirken, "az" yer verenlerin %45.5'i ile "hiç" yer vermeyenlerin %35.7'si aynı ifadeye "her zaman" katıldıklarını belirtmişlerdir.

Bütün bu sonuçlardan orta düzey yöneticilerin yakınlık, kompliman ve teşvik, yetki devri, bilgi paylaşımı, rollerde cinsiyet farklılığı stratejilerinin hizmet içi eğitim programlarında iletişim konusuna yer verilme düzeyine göre farklılaştığını söyleyebiliriz. Bununla birlikte üst düzey ve orta düzey yöneticilerin sayısal açıdan daha fazla kişinin katılacağı bir başka araştırmada bu sonuçların farklılaşacağını söylemek mümkündür.

Analizlerin sonucunda bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenleri bir araya getirdiğimizde demografik ve örgütsel faktörlerin hangi stratejileri etkilediğini ortaya çıkaran bir model, örnek oluşturmak amacıyla Tablo 86'da sunulmuştur.

Tablo 86: Demoğrafik ve Örgütsel Değişkenlerle İletişim Stratejileri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Bir Örnek Model

DEĞİŞKENLER	İLETİŞİM STRATEJİLERİ
İşletmenin türü	Katılımcılık, Fiziksel çekicilik, Kompliman ve teşvik, Yetki devri
Mülkiyet durumu	Fiziksel çekicilik, Kompliman ve teşvik
Görev ünvanı	Kompliman ve teşvik, Rollerde cinsiyet farklılığı, Katılımcılık, Yetki devri
Personel sayısı	Kompliman ve teşvik
Yaş faktörü	Yakınlık, Katılımcılık, Kompliman ve teşvik, Yetki devri, Fiziksel çekicilik, Rollerde cinsiyet farklılığı
Cinsiyet faktörü	Fiziksel çekicilik, Kompliman ve teşvik, Yetki devri, Bilgi paylaşımı, Rollerde cinsiyet farklılığı, Yakınlık
Medeni durum	Yakınlık, Fiziksel çekicilik, Katılımcılık, Bilgi paylaşımı, Rollerde cinsiyet farklılığı,
Eğitim durumu	Yakınlık, Fiziksel çekicilik, Katılımcılık, Bilgi paylaşımı, Yetki devri
Turizm eğitimi durumu	Katılımcılık
Turizm eğitimi türü	Katılımcılık, Kompliman ve teşvik, Yetki devri, Fiziksel çekicilik
İşleri ile ilgili kurs, semimere katılma	Fiziksel çekicilik, Bilgi paylaşımı, Kompliman ve teşvik, Yakınlık
İletişim ile ilgili bir kursa katılma	Kompliman ve teşvik, Bilgi paylaşımı, Yetki devri, Rollerde cinsiyet farklılığı, Ortak sınırları vurgulamak, Uyum sağlayıcı eleştiri
İletişim kursunun türü	Kompliman ve teşvik, Bilgi paylaşımı, Rollerde cinsiyet farklılığı, Uyum sağlayıcı eleştiri, Yakınlık
Turizm sektöründe çalışılan yıl	Yakınlık, Yetki devri, Fiziksel çekicilik, Katılımcılık, Bilgi paylaşımı, Davranış benzerliği
İşyerindeki çalışma yılı	Yakınlık, Fiziksel çekicilik, Yetki devri, Davranış benzerliği, Uyum sağlayıcı eleştiri
Şimdiki işteki çalışma yılı	Katılımcılık, Fiziksel çekicilik
İngilizce bilgi düzeyi	Bilgi paylaşımı, Rollerde cinsiyet farklılığı, Yakınlık, Fiziksel çekicilik, Davranış benzerliği, Davranışların dışa vurumu, iltifatta bulunmak, Boyun eğme
Almanca bilgi düzeyi	Fiziksel çekicilik, Yetki devri, Rollerde cinsiyet farklılığı, Yakınlık, iltifatta bulunmak, İş performansı, Uyum sağlayıcı eleştiri
Fransızca bilgi düzeyi	Fiziksel çekicilik, Yakınlık, Katılımcılık, Davranış benzerliği, Bilgi paylaşımı
Diğer dillerin bilgi düzeyi	Fiziksel çekicilik, Yakınlık, Uyum sağlayıcı eleştiri
Hizmet içi eğitim programı uygulama	Yakınlık, Fiziksel çekicilik, Katılımcılık, Kompliman ve teşvik, Yetki devri, Rollerde cinsiyet farklılığı, Bilgi Paylaşımı
Hizmet içi eğitim programlarında "iletişim" konusuna yer verme	Yakınlık, Kompliman ve teşvik, Yetki devri, Bilgi paylaşımı, Rollerde cinsiyet farklılığı

Tablo 86'da açıkça görüldüğü gibi katılımcılık, fiziksel çekicilik, kompliman ve teşvik, yetki devri stratejisi işletmenin türüne göre farklılaşmaktadır. Aynı şekilde fiziksel çekicilik, kompliman ve teşvik stratejileri de işletmenin mülkiyet durumuna göre farklılık göstermektedir. Kompliman ve teşvik, rollerde cinsiyet farklılığı, katılımcılık, yetki devri stratejileri görev ünvanlarına göre farklılaşırken, yine kompliman ve teşvik stratejisi personel sayısına göre farklılaşmaktadır. Yakınlık, katılımcılık, kompliman ve teşvik, yetki devri, fiziksel çekicilik, rollerde cinsiyet farklılığı stratejileri ile yaş faktörü arasında anlamlı bir ilişki bulunurken; fiziksel çekicilik, kompliman ve teşvik, yetki devri ve bilgi paylaşımı, rollerde cinsiyet farklılığı, yakınlık stratejileri ile cinsiyet faktörü arasında da analiz sonuçları anlamlı çıkmıştır. Bununla birlikte yakınlık, fiziksel çekicilik, katılımcılık, rollerde cinsiyet farklılığı, bilgi paylaşımı stratejileri ile medeni durum arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Yakınlık, yetki devri, bilgi paylaşımı, fiziksel çekicilik, katılımcılık stratejileri eğitim durumuna göre farklılaşırken; sadece katılımcılık stratejisi turizm eğitimi durumuna göre farklılaşmaktadır. Bunun yanı sıra, katılımcılık, kompliman ve teşvik, yetki devri, fiziksel çekicilik, stratejileride turizm eğitimi türüne göre de farklılaşmaktadır. Bilgi paylaşımı, fiziksel çekicilik, yakınlık, kompliman ve teşvik stratejileri ile işleri ile ilgili kurs, seminere katılma durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, kompliman ve teşvik, bilgi paylaşımı, rollerde cinsiyet farklılığı, yetki devri, ortak sınırları vurgulamak, uyum sağlayıcı stratejileri ile iletişim ile ilgili bir kursa katılma arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yine kompliman ve teşvik, bilgi paylaşımı, rollerde cinsiyet farklılığı, yakınlık, uyum sağlayıcı stratejileri ile iletişim kursunun türü arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yakınlık, yetki devri, fiziksel çekicilik, katılımcılık, bilgi paylaşımı, davranış benzerliği stratejileri turizm sektöründe çalışılan yıla göre; yakınlık, fiziksel çekicilik, yetki devri, davranış benzerliği, uyum sağlayıcı stratejileri işyerindeki çalışma yılına göre; katılımcılık ve fiziksel çekicilik stratejileri ise şimdiki işteki çalışma yılına göre farklılaşmaktadır.

Bilgi paylaşımı, rollerde cinsiyet farklılığı, yakınlık, fiziksel çekicilik, davranış benzerliği, davranışların dışa vurumu, iltifatta bulunmak, boyun eğme stratejileri İngilizce bilgi düzeyine; fiziksel çekicilik, kompliman ve teşvik, yetki devri, rollerde cinsiyet farklılığı, yakınlık, iş performansı, uyum sağlayıcı, iltifatta bulunmak stratejileri Almanca bilgi düzeyine; fiziksel çekicilik, katılımcılık, yetki devri, yakınlık, davranış benzerliği stratejileri Fransızca bilgi düzeyine; fiziksel çekicilik, yakınlık ve uyum sağlayıcı stratejileri de diğer dillerin bilgi düzeyine göre farklılaşmaktadır. Yakınlık, fiziksel çekicilik, bilgi paylaşımı, katılımcılık, kompliman ve teşvik, yetki devri, rollerde cinsiyet farklılığı stratejileri hizmet içi eğitim programı uygulamaya göre farklılaşırken; yakınlık, kompliman ve teşvik, yetki devri, bilgi paylaşımı, rollerde cinsiyet farklılığı stratejileri de hizmet içi eğitim programlarında "iletişim" konusuna yer verilmesine göre farklılaşmaktadır.

Araştırmanın sonucunda ortaya çıkarabileceğimiz bir başka model de konaklama işletmelerinde üst ve orta düzey yöneticilerin personel ile iletişimlerinde kullandığı yöntemlerdir. Bu model de Tablo 87'de yer almaktadır.

Tablo 87: Konaklama İşletmelerinde Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin Personel ile İletişimlerinde Kullanılan İletişim Yöntemlerini Tanıtan Model

Yöntemler	Kullanım Sıklığı (sıkı sık) %	
	Üst Düzey Yöneticiler	Orta Düzey Yöneticiler
Yüzyüze	81.8	87.5
Telefon	54.5	33.0
Yazılı emirler	31.8	22.7
Diğer	4.5	6.8
Başkalarının aracılığı	-	3.4

Tablo 87'deki iletişim modelinde görüldüğü gibi her iki yönetici grubunda en sık kullanılan iletişim yöntemleri sırası ile yüzyüze, telefon ve yazılı emirlerdir. Diğer yöntemler olarak yöneticiler büro memorandumlarını iletişim

yöntemi olarak kullandıklarını belirtmişlerdir. Başkalarının aracılığı ile iletişimde bulunan orta düzey yöneticilerin sayısı oldukça azdır. Buna karşılık, üst düzey yöneticiler bu yöntemi kullanmamaktadırlar. Bu sonuçlar, konaklama işletmelerinde yöneticilerin kullandığı iletişim modeli hakkında fikir vermektedir.

Bununla birlikte tablo 87’de ortaya çıkan modelde, yüzyüze iletişimin ilk sırada olmasından hareketle; tablo 86’da yer alan modelde fiziksel çekicilik, bilgi paylaşımı, katılımcılık, kompliman ve teşvik stratejilerinin kullanılmasından ve bu stratejilerin yüzyüze iletişim niteliği taşımasından dolayı böyle bir sonuç çıkmasını normal olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle bu iki tablonun sonucunda yüzyüze iletişimin ilk sırada yer almasının güvenilirliği de ortaya çıkmıştır.



GENEL DEĞERLENDİRME, SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüz işletmelerinde bireylerin kişisel ve örgütsel amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve başkalarıyla uyumlu ilişkiler kurabilmesi için etkin iletişim becerilerine ihtiyacı vardır. Özellikle işbölümü, karşılık bağımlılık, yakın ilişkilerin ve etkileşimlerin yoğun olduğu konaklama işletmelerinde işlerin kısa sürede yapılabilirliğini sağlamak amacı ile yönetici-yönetilen arasındaki iletişim ilişkilerinin önemi kaçınılmazdır.

Bir işletmede iletişim sisteminin çalışmasını sağlayan iki grup insandan söz edebiliriz: Yönetenler ve yönetilenler. Örgütsel çalışma ortamında işlevleri birbirinden farklı olan bu iki grup arasındaki iletişim sisteminin yeterliliği ya da yetersizliği işletmeyi doğrudan ilgilendirmektedir. İşletmede yönetenler kararları alır ve bu kararların uygulanmasını sağlamak için astları bu kararları uygulamaya yöneltir. Yönetici kararlarında isabetlilik sağlayabilmek için, karar verme esnasında yeterli, doğru bilgileri zamanında elde etmek zorundadır. Çünkü gelen bilgiler sayesinde yönetici, duruma ilişkin analiz ve sentez yapma olanağı elde etmektedir. Yöneticiye karar verme aşamasında gereksinim duyduğu bu bilgiler örgütün sahip olduğu iletişim sistemi aracılığıyla sağlanmaktadır. Bu durumda "iletişim" için "kararlardaki isabetlilik oranını yükselten bir öge" tanımlamasına ulaşmak yanlış olmayacaktır. Aynı şekilde, örgüt faaliyetlerinin gerçekleşmesi için alınan bu kararların etkin bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Eğer, alınan bu kararlara ilişkin olarak yönetenler grubuna ne yapmaları, nasıl yapmaları, ne için yapmaları gerektiği hakkında bilgi verilmezse, alınan bu kararın ne doğruluğu tartışılabilir, ne de örgüt açısından herhangi bir şey ifade ettiği söylenebilir. Yine karar verme aşamasında olduğu gibi, uygulama aşamasında da iletişime duyulan gereksinim kendini göstermektedir.

İşletmelerdeki iletişim sisteminin etkinliği aynı zamanda yönetici ve yönetilen arasındaki iletişim stratejilerinin uygulanaşına da baēlıdır. Özellikle konaklama işletmelerinde, işletmenin büyüklüğünün yanısıra çalışanların niceliēi ve niteliēi de uygulanan iletişim stratejilerini etkilemektedir. Bu bağlamda yöneticinin yönetim tarzı, yönetici ve yönetilenlerin demografik özellikleri, eğitimi, bilgi ve kültür düzeyleri, yönetim kademelerindeki konumu, çalıştıkları departmanların farklı oluşu birbirlerine karşı kullandıkları iletişim tarzını ve stratejileri farklı kılabilir.

Konaklama işletmelerinde yöneticiler ile yönetilenler arasındaki iletişimde, belirli amaçların elde edilmesi için karşılıklı olarak uygulanan ve davranışların araştırılması ile iletişim stratejileri olarak ele alınan bu yöntem ve davranışlar ve stratejileri etkileyebilecek değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi amacı ile Brian L.Hawkins ve Paul Preston'un yöneticiler ve yönetilenler için belirlediēi stratejiler baz alınarak bir ölçek oluşturulmuş ve geliştirilerek uygulanmıştır. Bununla birlikte uygulamada işletmenin iletişim düzeninin tanınması, çalışanların işletme ile ilgili tutum ve davranışlarının belirlenmesi amacı ile sorular geliştirilmiştir. Yöneticilerle ilgili olarak ayrıca yönetim tarzlarını belirlemek amacı ile McGregor'un X ve Y teorileri ile ilgili olarak ifadeler oluşturulmuş ve yöneticilerin bu ifadelere ne ölçüde katıldığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bunu ölçmek için beşli Likert ölçeēi kullanılmıştır. Araştırmada ileri sürülen varsayımlar personel, orta ve üst düzey yöneticiler düzeyinde test edildiēinde şu şekilde bir sonuçla karşılaşmıştır.

Uygulama Kuşadası'ndaki konaklama sektöründe 22 işletmenin personel, orta ve üst düzey yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örneklem grubunu oluşturan üst düzey yöneticilerde orta yaş grubu (43-48 yaş arası) en fazla sayıyı oluştururken: orta düzey yöneticilerde ve personelde ise en fazla genç yaş grubu etkin olmaktadır. Örneklemi oluşturan grubun üst düzey yöneticilerin hemen hemen tamamı orta düzey yöneticilerin ise yarıdan fazlası evli iken, personelin yarıdan fazlası bekardır. Tüm çalışanlar arasında, ankete

katılanların yarsının bekar olduğunu söyleyebiliriz. Ankete katılan üst düzey yöneticilerin yarısından fazlasının yüksekokul/üniversite, orta düzey yöneticilerin yarıya yakın bir kısmının lise mezunu olduğu gözönüne alınırsa araştırma kapsamına alınan işletmelerde çalışanların eğitilmiş olduğu söylenebilir. Bu durum bize anket sorularının cevaplanmasında kolaylık sağlamıştır. Bununla birlikte üst düzey yöneticilerin büyük çoğunluğunun turizm eğitimi, orta düzey yöneticileri ve personelin ise yarıya yakın bir bölümünün turizm eğitimi aldığını söyleyebiliriz. Alınan turizm eğitimi genellikle Turem ve kurslar ile turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksek okullarından edinilmiştir.

Şimdiki işleri ile ilgili herhangi bir kursa, seminere katılan üst ve orta düzey yöneticiler/katılımcının yarısından fazladır. Personelin yarısından daha az bir bölümü yine işleriyle ilgili bir kursa ya da seminere katılmışlardır. Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu iletişim ile ilgili bir kursa katılmadıklarını belirtmişlerdir. İletişim kursuna katılanlara nerede ve ne tür bir kursa katıldıkları sorulduğunda; kendi işletmeleri ile çevredeki işletmelerde düzenlenen ve seminerler şeklinde devam eden iletişim kurslarına katıldıklarını belirtmişlerdir.

Üst düzey ve orta düzey yöneticilerin personele göre turizm sektöründe daha deneyimli olduğu ortaya çıkarken; örneklemin büyük çoğunluğunun iş yerinde çalışma yılının 1-5 yıl arasında olduğunu söyleyebiliriz. Yine örneklemin bütünü ile bir değerlendirme yaptığımızda büyük çoğunluğunun 1 ile 5 yıl arasında şimdiki işlerinde çalıştığı ortaya çıkmaktadır.

Yabancı dil bilme düzeyini üst düzey, orta düzey ve personel açısından genel olarak değerlendirdiğimizde en fazla bilinen dilin İngilizce olduğu ortaya çıkmaktadır. İkinci sırada yer alan dil Almanca ve daha sonra da Fransızca gelmektedir. Dördüncü bir yabancı dil bilenlerin oranı oldukça düşüktür.

Üst düzey ve orta düzey yöneticilerin büyük çoğunluğu işletmelerinde düzenli olarak hizmet içi eğitim programı uyguladığını belirtmiştir. Hizmet içi eğitim programlarında iletişim konusuna çok az yer verildiği de ortaya çıkmıştır.

a) Üst Düzey Yöneticilerin Uyguladığı İletişim Stratejileri

Üst düzey yöneticilerin yönetilenlere karşı kullandığı iletişim stratejileri ise şu biçimde özetlenebilir; yöneticiler personeli bilgilendirmek amacı ile odalarına davet ederek ve herhangi bir sıkıntıları olduğunda bunu personeliyle paylaşarak bir yakınlık kurma yoluna başvurdıklarını söylemek mümkündür. Yöneticilerin iş görüşmeleri sırasında genellikle personel karşısında ceketini çıkartmadığı, modadaki değişiklikleri takip edebilmek için başkalarının giydikleri ile ilgilendikleri; katıldıkları toplantı ve benzeri ortamlarda bazen etkileyici bir atmosfer yarattıkları konusunda geri bildirim aldıkları ve bazen de kendine özgü bir insan oldukları konusunda duyum aldıkları gibi sonuçları gözönüne aldığımızda yöneticilerin **fiziksel çekicilik stratejisini** uygulayabildiğini söyleyebiliriz.

Üst düzey yöneticiler hem personele işin yapılışı ile ilgili görüşlerini tartışma olanağı sağlamakla hem de işletmenin geleceğini ilgilendiren konuları konuşup tartışmaktadır. Öğle yemeğine personeliyle ara sıra çıkan yöneticilerin oranı yarıya yakinken, yöneticilerin herhangi bir değişiklik yapılacağı zaman bunu personeliyle konuşup fikrini alanların oranı yarıdan fazladır. Bu durumda üst düzey yöneticilerin **katılımcılık stratejisini** uyguladığını söylemek mümkündür. Üst düzey yöneticilerin personelin işlerinde başarılı olduklarında başarılarının değerlendirilerek ödüllendirileceklerini sık sık söylemeleri, verilen işi zamanında ve düzgün bir şekilde bitirdiklerinde hemen taktirlerini bildirmeleri, iyi çalışan personeli maddi olarak ödüllendirmek için fırsatlar yaratmaları, verilen işi gereği gibi yerine getiremediklerinde astlarını kırmadan eleştirmeleri, personeline yaptığı iş esnasında sık sık teşvik edici sözler

söylemleri, görevini gerektiği gibi yerine getirmeyen personeli yalnızken uyarıp, her zamankinden daha sert davrandıklarını ve gerektiğinde personeline **kompliman ve teşvik stratejisi** uyguladıklarını söylemek mümkündür.

Üst düzey yöneticiler personeline sık sık sorumluluk yükleyerek kendilerini kanıtlamalarına yardımcı olmakta ve onlara daha fazla sorumluluk yükleyerek, onların iş ortamına daha yatkın olmalarını sağlamaktadır. Yöneticilerin yine büyük çoğunluğu astlarına sorumluluk vermekte ve yapılacak işleri birimlerindeki işlerin çoğunu kendisi yapmakta, görev verdiği personeli işini nasıl yapacağı konusunda özgür bırakmaktan sıkı bir şekilde denetlemektedir. Bu sonuçlardan yöneticilerin **yetki devrini strateji** olarak kullandıkları ancak yetkiyi devrederken yönetim ile ilgili işleri kendilerinin yaptığı ve yetkiyi verdiği kişiyi iyi sıkı bir şekilde denetlediği söylenebilir.

Personeline işletmenin amaç, politika ve süreçlerine ilişkin bilgi verenlerin oranının yüksek olmasının yanı sıra terfi edecek olan bir personelle işletme ile ilgili gizli konuları konuşma oranının düşüktür. Ayrıca yöneticilerin personeli arasında herhangi bir yanlış anlamaya meydan vermemek için hiç bir personele işletmeyle ilgili genel bilgiler dışında bir şey açıklamadığı sonuçlarından yola çıkarak yöneticilerin **bilgi paylaşımı stratejisi** uygularken; işletmenin amaç, politika ve durumuna ilişkin bilgileri daha kolay verdiğini gizli bilgileri ise açıklamadığını belirtebiliriz. Üst düzey yöneticilerin terfi konusunda kadın ya da erkeği tercih etme konusunda ayırım yapmamaktadır. Erkeğin yönetim konusunda daha kesin, kararlı, sağlam ve iradeli olabileceğini düşünenler olduğu kadar; kadının yönetici konumunda iken daha ısrarcı ve duygusal olabileceğini düşünen yöneticilerin oranı düşüktür. Bir işi yapan personelin kadın ya da erkek oluşuna göre farklı övgülerde bulunma konusunda ve yine bir işi verirken personelin kadın ya da erkek oluşuna göre farklı tarzda konuşan yöneticiler yarıya yakın bir sayıyı oluştururken, bir işi verirken personelin kadın ya da erkek olmasının kendilerini ilgilendirmeyenlerin oranı da yarıya yakındır.

b) Orta Düzey Yöneticilerin Uyguladığı İletişim Stratejileri

Orta düzey yöneticilerin yönetilenlerine karşı kullandığı iletişim stratejileri şu biçimde özetlenebilir;

Orta kademe yöneticilerinin yeni işe alınan bir personelle diğerlerinden daha sık konuşarak ve personeli bilgilendirmek amacıyla onları odalarına davet ederek **yakınlık stratejisi** kurmak istediğini söyleyebiliriz. Bununla birlikte işletmede kişisel ya da idari bir sorunla karşılaştığında kendini yalnız hisseden yöneticiler de yarıya yakın bir bölümü oluşturmaktadır. Orta kademe yöneticilerin yarısının personeli karşısında ceketini çıkarmadığı, modadaki değişiklikleri takip edebilmek için başkalarının ne giydiğine dikkat etmediği, yine yarıya yakın bir bölümünün katıldıkları ortamlarda farklı bir atmosfer yarattığı konusunda hiç geri bildirim olmadığı gözönüne alındığında bu yöneticilerin **fiziksel çekicilik stratejisine** pek önem vermediği söylenebilir. Yine orta düzey yöneticiler kendileri ile çalışan personele işin yapılışı ile ilgili görüşlerini tartışma olanağı sağlayarak ve personeliyle işletmenin geleceğini ilgilendiren konuları tartışarak **katılımcılık stratejisi** uygulamaya çalıştıklarını söyleyebiliriz. Orta düzey yöneticilerin **kompliman ve teşvik stratejisini** daha çok verilen işi zamanında ve düzgün bir şekilde bitirenleri taktir ederek, personeline yaptığı iş esnasında sık sık teşvik edici sözler söyleyerek, personelin üstün nitelikleri olduğunu onların duymasını sağlayarak, dış görünüşleriyle ilgili bir değişiklik yaptıklarında beğenilerini ifade ederek kullanmaya çalıştıklarını söyleyebiliriz. Yöneticilerin hemen hemen yarısından fazlasının yapılacak işleri birimlerindeki personele paylaştırarak, personeline sık sık sorumluluk yükleyerek kendilerini kanıtlamalarına yardımcı olarak, astlarına daha fazla sorumluluk yükleyerek, onların iş ortamına daha yakın

olmalarını sağlayarak, görev verdiği personeli işi nasıl yapacağı konusunda özgür bırakarak **yetki devri stratejisini** uyguladığını, ancak yetki verirken personeli sıkı bir şekilde denetlediğini ve kendisinin de yetkili olduğunu söyleyebiliriz.

Orta düzey yöneticilerin hemen hemen yarısının personeline işletmenin amaç, politika ve durumuna ilişkin bilgi vererek **bilgi paylaşımı stratejisini** uyguladığını söylemek mümkündür. Bunun yanı sıra personeli arasında herhangi bir yanlış anlamaya meydan vermemek için hiç bir personele işletmeyle ilgili genel bilgiler dışında bir şey açıklamayanların oranı ile işletmeyle ilgili bazı bilgileri personelerinden sakladığını onlara hissettirmemeye çalışarak **bilgi paylaşımı** stratejisini uygulayanların oranı hemen hemen yarıya yakındır. Yöneticilerin kadın ya da erkeğin terfi etmesinde çok fazla ayrımcı olmadıklarını görmekteyiz. Erkeğin yönetici konumunda kesin, kararlı, sağlam ve iradeli olabileceği düşüncesine katılmayanlarla, kadının yönetici konumunda daha ısrarcı ve duygusal olabileceği düşüncesine katılmayanların oranı eşittir. Bir işi iyi yapan personelin kadın ya da erkek oluşuna göre “farklı tarzda konuşmayanlar” ile “personelin kadın ya da erkek olması beni hiç ilgilendirmez” diyenlerin oranı da eşit çıkmıştır.

c) Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin İşletmenin İletişim Düzenini Tanımlama ve Yöneticilerin Yönetim Tarzını Belirlemeye Yönelik Bulguların Sonuçları

Üst ve orta düzey yöneticilere yönelik anketlerde iletişim araçları ve engelleri ile ilgili soruların tartımlı toplam yöntemi ile değerlendirilmesinde ortaya çıkan sonuçlar şu biçimde belirtebiliriz:

Üst düzey yöneticiler ve orta düzey yöneticilerce en etkili yazılı iletişim araçları arasında birinci sırayı afiş ve ilanlar, ikinci sırayı broşürler almıştır. Üçüncü sıradaki araçlardan, üst düzey yöneticilerce sirkülerler önem taşırken, orta düzey yöneticilerce en etkili sözlü iletişim araçları arasında birinci sırada “ilk amirle görüşme”, ikinci sırada “iş toplantıları”, üçüncü sırada ise “eğitim,

kurs ve seminerler" yer almıştır. Bu durumda üst düzey ve orta düzey yöneticilerine göre en etkili sözlü iletişim araçlarına yaklaşımlarının aynı olduğunu görmekteyiz. Üst düzey ve orta düzey yöneticiler en sık yararlandıkları iletişim aracı olarak birinci sırada telefon, ikinci sırada telefaksı belirlemişler; üçüncü sırada üst düzey yöneticiler telsiz, telefona yer verirken, orta düzey yöneticiler de televizyondan yararlandıklarını ileri sürmüşlerdir. Üst düzey ve orta düzey yöneticilerine personel ile iletişimlerinde kullanılan yöntemler ve kullanım sıklığı sorulduğunda yöneticilerin her ikisi de sıklıkla "yüz yüze iletişim" yöntemini kullandıklarını belirtmişlerdir.

Üst ve orta düzey yöneticilere yönelik anketlerde iletişim konusunda karşılaşılan engeller ile ilgili soruların tartımlı toplam yöntemi ile değerlendirilmesi sonucu elde edilen bilgiler şu biçimde açıklanabilir;

Üst düzey yöneticilerle orta düzey yöneticiler arasında bir karşılaştırma yapmamız gerekirse farklı engellerin farklı derecelere sahip olduğunu görmekteyiz. Üst düzey yöneticiler birinci derecede örgütsel aksaklıkları belirtirken, orta düzey yöneticilerde personelin mesleki açıdan yeterli bilgiye sahip olmamasını, birinci derecede önemli engel olarak göstermişlerdir. Her iki yönetici grubu ikinci derecede personelin eğitim düzeylerinin yetersiz oluşunu belirtmişlerdir. Üçüncü sırada üst düzey yöneticiler personelin mesleki açıdan yeterli bilgiye sahip olmamasını, orta düzey yöneticiler ise sosyal ve kültürel farklılıkları sıralamışlardır. Dördüncü sırada üst düzey yöneticiler fiziksel ortamdan kaynaklanan engelleri, orta düzey yöneticiler örgütsel aksaklıkları işaretlemişlerdir. Beşinci sırada üst düzey yönetici grubu sosyal ve kültürel farklılığı orta düzey yönetici grubu fiziksel ortamdan kaynaklanan engelleri belirtmişlerdir.

Üst düzey ve orta düzey yöneticileri personeli yanlarına geldiğinde kendilerini rahat hissetmelerini sağladığını belirtmişlerdir. Anket kapsamına alınan işletmelerde az da olsa sohbet, dedikodu ve söylenti türündeki

haberlerin olduğunu söyleyebiliriz. İşletmelerde dilek ve şikayet kutularının hepsinde olmasada bir bölümünde bulunduğu ve şikayet kutusu olan işletmelerde dilek ve şikayetlerin incelendiği belirtilmiştir.

Personeliyle dostça ilişkiler kurmak amacı ile onların düzenlediği spor karşılaşmalarına ve sosyal faaliyetlerine yöneticilerin büyük çoğunluğunun katıldığını gözönüne alırsak yöneticilerin sosyal yönlerinin olduğunu söyleyebiliriz. Üst düzey yöneticilerin yarısı iş dışında görüşmek için gelen personelin önceden randevu almasını isterken, orta düzey yöneticilerin yarısından fazlası randevu alınmasına önem vermemektedir. Bu durumda orta düzey yöneticilerin üst düzey yöneticilerine göre personele karşı daha samimi olabildiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Konaklama işletmelerinde orta düzey yöneticiler personeli ile üst kademe yöneticilerden daha fazla birlikte olduğu için bu sonucun güvenilir olduğu ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte üst düzey ve orta düzey yöneticilerin yarısından fazlasının personeli ile görüşme esnasında masasının başında oturduğunu, personelin ise karşısında oturduğunu söyleyebiliriz.

Anket kapsamına alınan işletmelerde yöneticiler sendikanın bulunmadığını belirtmişlerdir. Üst düzey yöneticiler personelden gelen şikayet, dilek, istek ya da tavsiyeler karşısında öncelikle bunların analizini yapıp gerekli olanları yönetim kurullarında tartışılmak üzere ayırdıklarını, orta düzey yöneticilerin de, üst düzey yöneticilerine ve yönetim kuruluna ilettiklerini söyleyebiliriz. Üst ve orta düzey yöneticilerin tamamı personeliyle iletişimlerinde hem onun yüz ifadesine dikkat ettiğini hem de onun içinde bulunduğu psikolojik durumu belirlemeye çalıştığını ona göre davrandığını belirtmişlerdir. Üst ve orta düzey yöneticilerin büyük çoğunluğu kendilerini meslekleri açısından yeterli bulduklarını ifade ederlerken; üst düzey yöneticilerin büyük çoğunluğu orta düzey yöneticilerin ise yarısından fazlası meslekleri konusunda kendilerine duyduğu güveni bulunduğu ortamdaki kişilere hissettirdiğini belirtmişlerdir.

Üst ve orta düzey yöneticilerin yönetim tarzlarını ölçmek için kullanılan ifadelerin frekansı analizi sonuçlarına göre üst ve orta düzey yöneticilerin daha çok Y teorisine katıldığını ileri sürebiliriz. Bu durum personelin yönetim konusundaki düşüncelerine ve yönetime katılmalarını sağlamlarını olumlu yönde etkileyebileceği gibi bunun sonucu olarak aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve daha da önemlisi yatay iletişimin sorunlarını en aza indirilebilir.

d) Personelin Yöneticilere Karşı Uyguladığı İletişim Stratejileri

Personelin yöneticilerine karşı uyguladığı iletişim stratejilerini belirlemek için kullanılan çeşitli ifadelerin frekansı dağılımları sonucu elde edilen bilgiler şu biçimde özetlenebilir;

Personel yöneticisiyle kişisel sorunlarını rahatça konuşabiliyor olmasına karşın çok sıkı birlikte olmak istemediğini de ortaya koymaktadır. İş yerinde müdürüyle birlikte iken iş arkadaşlarıyla konuşurken saygılı ve ölçülü olmaya çalışanların oranı oldukça yüksektir. Bu durumda sosyal mesafeyi koruyarak yöneticiye **yakın olma stratejisini** uygulama söz konusu olmaktadır.

İşe giderken giyiminin titiz ve özenli olmasına dikkat eden personelin oranı oldukça yüksektir. Amirinin odasına girerken kılık kıyafetine her zaman çeki düzen verenlerle, dış görünüşünün bakımlı bir insan imajı vermesi için çaba sarf edenlerin oranının da yüksek olmasını gözönüne aldığımızda personelin de yöneticilerine karşı **fiziksel çekicilik-kıyafet stratejisini** uyguladığını söylemek mümkündür.

Bununla birlikte personelin yarısından fazlası, amirinin kendisine nasıl hitap etmesini isterse öyle hitap ederek; yarısı da bir iş ortamında herkes müdürüne karşı belli bir şekilde davranıyorsa yerinde olanın böyle davranmak olduğunu düşünerek, amiriyle ters düşmemek için amirini davranışlarına

gösterdiği tepkilere dikkat etmeye çalışarak **davranış benzerliği stratejisini** kullanmaya çalıştığını söyleyebiliriz. Personelin **davranışların dışı vurumu stratejisini** iş ile ilgili sorunlarını iş arkadaşlarından ziyade amirlerine anlatarak ve amirlerin yanında konuşmayıp sadece kendisine yöneltilen soruları yanıtlayarak gerçekleştirmeye çalışmaktadır.

Personel arasında yöneticilerine karşı **iş performansı stratejisini** kullananların oranı kullanmayanların oranına göre daha azdır. Personelin yaklaşık yarısının çalıştığı işletmede haklarını korumak konusunda amiriyle aynı düşünceleri paylaştığını düşünerek, amirlerin işletme içinde güven ortamı yarattıkları için işletmede kendini güvende hissederek, işinin yapılışı ile ilgili olarak bir problemle karşılaştığında sorunun çözümünü amiri ile birlikte tartışarak **ortak sınırları vurgulama stratejisini** uygulamaya çalıştığını söylemek mümkündür. Ayrıca işinde bir şeyler öğrenip öğrenmediğinde ilişkin sık sık özeleştiri yapanlarla, amirinin yardımıyla gelişme sağlayabildiğini düşünenlerin oranı hemen hemen personelin yarısını oluşturmaktadır. Herhangi bir işte hatalı olduğu amiri tarafından kendisine bildirilip hatasını kabul eden ve düzeltmeye çalışanların oranı oldukça yüksektir. Buradan da personelin **uyum sağlayıcı eleştiri stratejisini** uyguladığını söyleyebiliriz. Personelin yarısından fazlası işine dört elle sarılmaya ve amirlerine yardım etmeye istekli olarak yarısına yakın bir bölümü de işletme ile ilgili bir başarı gösterdiğinde amirini kutlayarak **iltifatta bulunma stratejisini** kullandıklarını söyleyebiliriz. İşyerinde amirine asla karşı çıkmayıp ikna olmuş gibi görünenlerle, amirine “evet efendimci” tarzda yaklaşanların “dalkavuk” olduğunu düşünenlerin oranının hemen hemen birbirine yakın olduğunu söyleyebiliriz. Bununla beraber iş yerinde amirinin fikirlerine karşı ikna olmuş gibi görünüp, “kendi bildiğimi yapmaktan çekinmem” düşüncesine katılmayanların oranı yarıya yakındır. Personelin hemen hemen yarısının da kendisine ters gelen bir konu ile ilgili olarak çekinmeden her zaman amiriyle tartıştığını da söyleyebiliriz. Bu durumda personelin amirlerine karşı **boyun eğme stratejisini** pek uygulamadığını söylemek mümkündür.

e) İşletmenin İletişim Düzeninin Personel Açısından Değerlendirilmesi

İşletmenin iletişim düzeninin personel açısından değerlendirilmesi için belirlenen ifadelerle yönelik sonuçlar şu biçimde açıklanabilir;

Personelin yarısından biraz fazlası amirlerinin yapacağı işleri sözlü; yarısından daha az bölümü ise yazılı olarak bildirdiğini belirtmişlerdir. Bu durumda amirlerin daha çok sözlü iletişimi kullandıklarını söyleyebiliriz. Ayrıca işletmelerde bazı bilgiler söylentiler yoluyla da öğrenilebilmektedir. Bir toplantıda bile olsa iş için en üst amirin yanına rahatlıkla giremeyenlerin oranı girebilenlerin oranından düşüktür. Personele göre bir konuyu görüşmek için amirlerinin yanına gittiğinde oturmaları için yer gösterip konuşabilmeleri için rahat bir ortam sağlayan yöneticilerin oranı yarıya yakın olduğundan personelin de hemen hemen yarısının amiriyle görüşme esnasında rahat bir ortamda bulunduğunu söylemek mümkündür.

Personele göre işletmenin iletişim düzeninin tanınması ile ilgili soruların tartımlı yöntem ile değerlendirilmesi sonucu elde edilen bilgiler ise aşağıdaki biçimde açıklanabilir;

Personel en çok kullandığı yazılı bilgi ve amirler olarak afiş ve ilanları, ikinci olarak resmi yazıları, üçüncü olarak da standart formları belirlemişlerdir. Bu sonuçları üst ve orta düzey yöneticilerin sonuçlarıyla karşılaştırdığımızda birinci sırada yer alan afiş ve ilanlar yöneticilerce de en etkili yazılı iletişim araçları arasında yer almıştır. İkinci sıradaki resmi yazılar orta düzey yöneticilerce de en etkili ikinci yazılı iletişim aracıydı. Standart formlar ise üst ve orta düzey yöneticilerce belirtilmemiştir.

Personelin en çok kullandığı sözlü bilgi ve emirleri aldıkları kişiler olarak “ilk amirlerini” göstermişlerdir. İkinci sırada “aynı departmandaki iş arkadaşları”, üçüncü sırada ise “diğer departmanların amirleri” belirlenmiştir. Üst ve orta düzey yöneticilerince en etkili sözlü iletişim araçlarının “ilk amirle görüşme” olmasından hareketle personelin çalıştığı işletmede en çok kullanılan “ilk amirden” seçeneğinin doğruluğu kanıtlamış olmaktadır. İkinci sırada yer alan “aynı departmandaki iş arkadaşları” ile üçüncü sırada yer alan “diğer departmanların amirlerinden” seçeneği arasındaki tartımlı toplam puan değeri farkı azdır. Bu sonuçlardan araştırma yapılan konaklama işletmelerinde dikey, yatay ve çapraz ilişkilerin var olduğunu görmekteyiz.

Personel en çok yararlandığı iletişim aracı olarak telefonu ilk sırada tutmuş, ikinci sırada televizyon, üçüncü sırada ise telefaksı belirtmiştir. Burada yer alan sonuçları üst ve orta düzey yöneticilerin en sık yararlandığı iletişim araçları ile karşılaştıırırsak ilk sırada telefonun yer aldığını görmekteyiz. İkinci sırada her iki yönetici grubunda telefaksı yer almaktadır. Üçüncü sırada ise üst düzey yöneticilerince telsiz telefonlara yer verilirken, orta düzey yöneticilerde televizyon yer almaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi televizyon hizmet içi eğitim programlarında kullanılmaktadır. Bu sonuçların bir değerlendirmesini yapmak gerekirse sonuçların birbirine yakın olduğunu, üst ve orta düzey yöneticiler ile personelin hemen hemen aynı iletişim araçlarından yararlandıklarını söyleyebiliriz. Ayrıca çıkan sonuçların güvenilir olduğunu da söylemek mümkündür.

Personelin amirlerinin en sık kullandığı birinci derecede önemli iletişim kurma biçimi “çalışanlarla görüşme”dir. İkinci sırada “yazılı direktif”, üçüncü sırada “periyodik toplantılar yapmak”, dördüncü sırada “işletme turları ile denetleme yapmak”, beşinci sırada “moral araştırmaları yapmak”, altıncı sırada “yazılı raporları incelemek”, son sırada ise “işletme gazetesi” bulunmaktadır. Bu sonuçları üst ve orta düzey yöneticilerin personel ile iletişimde kullanılan yöntemlerle karşılaştırdığımızda; her iki yönetici grubunun en fazla “yüz yüze

iletişim" yöntemini kullandığını gözönüne aldığımızda "çalışanlarla görüşme" yönteminin ilk sırada yer almasını doğruladığını ileri sürmek yanlış olmayacaktır.

Personelin amirlerine işleri ile ilgili olarak birinci derecede önemli sorun iletme tarzı "ilgili amirle bizzat görüşme"dir. İkinci derecede önemli sorun iletme tarzı "çalışma saatleri dışında ilgili amire durumu iletme", üçüncü derecede önemli sorun iletme tarzı "telefonda söyleme"dir. "İlgili amire yazılı olarak bildirme" dördüncü sırada yer alırken, "sorunları iletmem" seçeneği beşinci sırada yer almaktadır. Bu sonuçlardan personelin genellikle sorunlarını amirleriyle bizzat görüşerek ilettiklerini söyleyebiliriz.

Araştırma sonucunda personelin hemen hemen yarısının yazılı bir başvuruya hemen cevap alabilmesi konusuna olumlu yaklaştığı ortaya çıkmaktadır. Personele göre işletmelerde sohbet, dedikodu ve söylenti türündeki haberler de mevcuttur. Yine personelin işletmede dilek ya da şikayet kutusu varsa bunlara bırakılan konuların ne ölçüde değerlendirildiği konusundaki soruya, yarıdan fazlasının "fikrim yok" seçeneğini işaretlemeleri bu tesislerin de hemen hemen yarısında "şikayet kutusu" olayına yeterince önem vermediğini ortaya çıkarabilir. Personelin büyük çoğunluğu bir sendikaya üye olmadığını belirtirken, hemen hemen yarısı da işletmenin yaptığı iş ve amaçlarla ilgili bilgisinin orta düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca personelin yarısından fazlasının çalıştıkları işletmenin iletişim düzenini yeterli bulduğunu da söylemek mümkündür. Buradan da yöneticilerin iletişim düzeninin yeterli olması konusuna önem verdikleri de söylenebilir.

f) İstatistiksel Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Kuramda da yer alan uygulama modeline ilişkin ilk istatistiksel analiz işletmenin türü ile iletişim stratejileri arasında yapılmıştır. Üst düzey yöneticilerin **katılımcılık stratejisi** ile orta düzey yöneticilerin **fiziksel çekicilik, kompliman ve teşvik, yetki devri stratejisinin** işletmenin türüne göre

farklılaştığını söyleyebiliriz. Personelin uyguladığı stratejiler ile işletmenin türü arasında ise bir bağlantı bulunamamıştır.

Üst düzey yöneticilerin **fiziksel çekicilik, kompliman ve teşvik stratejisi** ile orta düzey yöneticilerin **kompliman ve teşvik stratejisinin** işletmenin mülkiyet yönünden durumuna göre farklılaştığını söylemek mümkündür. Yine personelin uyguladığı stratejiler ile işletmenin mülkiyet yönünden durumu arasında bir ilişki bulunamamıştır. Uygulamada bir başka istatistiksel analiz de işletmede çalışanların görev ünvanları ile iletişim stratejileri arasındaki ilişkidir. Burada da üst düzey yöneticilerin **kompliman ve teşvik; rollerde cinsiyet farklılığı stratejisi** ile, orta düzey yöneticilerin **katılımcılık ve yetki devri stratejisinin** görev ünvanlarına göre farklılaştığını söylemek mümkündür. Personelin görev ünvanları ile iletişim stratejileri arasında bir fark bulunamamıştır.

İşletmede çalışan personel sayısı ile iletişim stratejileri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak için yapılan istatistiksel analizde üst ve orta düzey yöneticilerin **kompliman ve teşvik stratejisinin** işletmede çalışan personel sayısına göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır.

Uygulamaya katılanların yaşları ile iletişim stratejileri arasında ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak için yapılan istatistiksel analizde ise üst düzey yöneticilerin **yakınlık, katılımcılık, kompliman ve teşvik, yetki devri stratejisi** ile; orta düzey yöneticilerin **yakınlık, fiziksel çekicilik, katılımcılık, kompliman ve teşvik, rollerde cinsiyet farklılığı stratejisinin** yaş faktörüne göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Personelin yaşı ile iletişim stratejileri arasında bir fark bulunamamıştır.

İşletmede çalışanların cinsiyetleri ile iletişim stratejileri arasında ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak için yapılan analizde üst düzey yöneticilerin **fiziksel çekicilik, kompliman ve teşvik, yetki devri, bilgi paylaşımı, rollerde**

cinsiyet farklılığı stratejisi ile orta düzey yöneticilerin **yakınlık, kompliman ve teşvik stratejisinin** cinsiyet faktörüne göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Personelin cinsiyeti ile iletişim stratejileri arasında ise fark bulunamamıştır.

Uygulamaya katılanların medeni durumları ile iletişim stratejileri arasındaki ilişki durumu incelendiğinde üst düzey yöneticilerin **yakınlık, fiziksel çekicilik, katılımcılık, rollerde cinsiyet farklılığı stratejisi** ile orta düzey yöneticilerin **yakınlık, fiziksel çekicilik, katılımcılık ve bilgi paylaşımı stratejisinin** medeni duruma göre farklılaştığını söyleyebiliriz. Personelin medeni durumu ile iletişim stratejileri arasında ise bir ilişki bulunamamıştır.

İşletmede çalışanların eğitim durumlarının iletişim stratejilerini etkileyebileceği düşüncesinden hareketle yapılan analiz de, üst düzey yöneticilerin **yakınlık, yetki devri, bilgi paylaşımı stratejisi** ile orta düzey yöneticilerin **yakınlık, fiziksel çekicilik, katılımcılık stratejilerinin** eğitim durumuna göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Personelin eğitim durumu ile iletişim stratejileri arasında bir fark bulunamamıştır. Yine uygulamaya katılanların turizm eğitimi durumları ile iletişim stratejileri arasındaki ilişki incelediğimizde; sadece orta düzey yöneticilerin uyguladığı **katılımcılık stratejisinin** eğitim durumlarına göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Gerek üst düzey yöneticilerin gerekse personelin turizm eğitim durumu ile iletişim stratejileri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bununla birlikte turizm eğitimi almış olanlar için aldıkları turizm eğitimin türü ile iletişim stratejileri arasındaki ilişkiyi incelediğimizde; üst düzey yöneticilerin **katılımcılık, kompliman ve teşvik, yetki devri stratejisi** ile orta düzey yöneticilerin **fiziksel çekicilik stratejisinin** turizm eğitimi türüne göre farklılaştığı, ortaya çıkmıştır. Personelin turizm eğitimi türü ile iletişim stratejileri arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

İşletmede çalışanların şimdiki işleri ile ilgili herhangi bir kursa ya da seminere katılma durumları ile iletişim stratejileri arasındaki ilişki durumu incelendiğinde; üst düzey yöneticilerin **bilgi paylaşımı stratejisi** ile orta düzey

yöneticilerin **fiziksel çekicilik, yakınlık, kompliman ve teşvik stratejilerinin** işleri ile ilgili kursa seminere katılma durumlarına göre farklılaştığını söyleyebiliriz. Personelin ise işleri ile ilgili kursa seminere katılma durumları ile iletişim stratejileri arasında bir fark bulunamamıştır. Uygulamaya katılanların son bir yıl içinde iletişim ile ilgili bir kursa katılma durumlarının iletişim stratejilerini etkileyebileceği düşüncesinden hareketle yapılan analizde, üst düzey yöneticilerin **kompliman ve teşvik, bilgi paylaşımı, rollerde cinsiyet farklılığı stratejisi** ile orta düzey yöneticilerin **yetki devri, rollerde cinsiyet farklılığı stratejisi**; personelin ise **ortak sınırları vurgulamak, uyum sağlayıcı eleştiri stratejilerinin** iletişim kursuna katılma durumuna göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Bunun yanısıra iletişimle ilgili kursa katılanların katıldıkları kursun türü ile iletişim stratejileri arasındaki ilişki durumu incelediğimizde; üst düzey yöneticilerin **kompliman ve teşvik, bilgi paylaşımı, rollerde cinsiyet farklılığı stratejisi** ile orta düzey yöneticilerin **rollerde cinsiyet farklılığı stratejisi** personelin ise **yakınlık, uyum sağlayıcı eleştiri stratejilerinin** iletişim kursunun türüne göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır.

İşletmede çalışanların turizm sektöründe çalıştıkları yılların iletişim stratejilerini etkileyebileceği düşüncesinden hareketle yapılan analizde üst düzey yöneticilerin **yakınlık ve yetki devri stratejisi** ile, orta düzey yöneticilerin **fiziksel çekicilik, katılımcılık, bilgi paylaşımı stratejisi**; personelin ise **davranış benzerliği stratejilerinin** turizm sektöründeki çalışma yılına göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır.

Uygulamaya katılanların iş yerindeki çalışma yılı ile iletişim stratejileri arasında bir ilişki bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmak için yapılan analizde orta düzey yöneticilerin **yakınlık, fiziksel çekicilik, yetki devri stratejisi** ile personelin **fiziksel çekicilik, davranış benzerliği, uyum sağlayıcı eleştiri stratejilerinin** iş yerindeki çalışma yılı ile iletişim stratejileri arasında ise bir fark bulunamamıştır.

İşletmede çalışanların şimdiki işlerindeki çalışma yılları ile iletişim stratejileri arasındaki ilişki durumu incelendiğinde ise üst düzey yöneticilerin **katılımcılık** orta düzey yöneticilerin **fiziksel çekicilik stratejilerinin** şimdiki işteki çalışma yıllarına göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Personelin ise şimdiki işteki çalışma yılı ile iletişim stratejileri arasında bir fark bulunamamıştır. Uygulamaya katılanların İngilizce bilgi düzeyinin iletişim stratejilerini etkileyebileceği düşüncesinden hareketle yapılan analizde üst düzey yöneticilerinin **bilgi paylaşımı, rollerde cinsiyet farklılığı, orta düzey yöneticilerin yakınlık, fiziksel çekicilik stratejileri** ile personelin **yakınlık, davranış benzerliği, davranışların dışa vurumu, iltifatta bulunmak, boyun eğme stratejilerinin** İngilizce bilme düzeyine göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. İşletmede çalışanların Almanca bilgi düzeyi ile iletişim stratejileri arasındaki ilişki durumu incelendiğinde; üst düzey yöneticilerin **fiziksel çekicilik, orta düzey yöneticilerin yetki devri, rollerde cinsiyet farklılığı stratejileri** ile personelin **yakınlık, işe performansı, uyum sağlayıcı eleştiri, iltifatta bulunmak stratejilerinin** Almanca bilgi düzeyine göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte işletmede çalışanların Fransızca bilgi düzeyi ile iletişim stratejileri arasında ilişki durumu incelendiğinde üst düzey yöneticilerin **fiziksel çekicilik, katılımcılık, bilgi paylaşımı, orta düzey yöneticilerin fiziksel çekicilik stratejileri** ile personelin **yakınlık, davranış benzerliği stratejilerinin** Fransızca bilgi düzeyine göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Son olarak uygulamaya katılanların İngilizce, Fransızca, Almanca dillerinden başka bir dil bilmeleri durumunda, bu dilleri bilme düzeyi ile iletişim stratejileri arasındaki ilişki durumu incelendiğinde üst düzey yöneticilerin **fiziksek çekicilik stratejisi** ile personelin **yakınlık ve uyum sağlayıcı eleştiri stratejilerinin** diğer dilleri bilme düzeyine göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Orta düzey yöneticilerin diğer dilleri bilme düzeyi ile iletişim stratejileri arasında bir fark bulunamamıştır.

Uygulamaya katılan üst düzey ve orta düzey yöneticilerine yönelik olarak hizmet içi eğitim programlarının uygulanması ile iletişim stratejileri arasındaki

ilişki durumunu incelediğimizde üst düzey yöneticilerin **yakınlık, fiziksel çekicilik, yetki devri, katılımcılık, kompliman ve teşvik stratejisi** ile orta düzey yöneticilerin **yakınlık, kompliman ve teşvik, bilgi paylaşımı, fiziksel çekicilik, katılımcılık, yetki devri, rollerde cinsiyet farklılığı stratejilerinin** hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasına göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Yine üst düzey ve orta düzey yöneticilerinden hizmet içi eğitim programı uygulayanlara, bu programlarda iletişim konusuna yer verilme düzeyinin iletişim stratejilerini etkileyebileceği düşüncesinden hareketle yapılan analizde orta düzey yöneticilerinin **yakınlık, kompliman ve teşvik, yetki devri, bilgi paylaşımı, rollerde cinsiyet farklılığı stratejilerinin** hizmet içi eğitim programlarında iletişim konusuna yer verilme düzeyine göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Üst düzey yöneticilerinin hizmet içi eğitim programlarında iletişim konusuna yer verilme düzeyi ile iletişim stratejileri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Bütün bu sonuçlardan sonra, üst düzey, orta düzey ve personelin sayısal açıdan daha fazla kişinin katılacağı bir başka araştırmada bu sonuçların farklılaşacağını söylemek mümkündür.

g) Sonuç ve Öneriler

Uygulamadaki hipotezlerimizi destekleyen sonuçların büyük çoğunluğu beklenen düzeydedir. Ancak yine de bazı sonuçlar elde edilememiştir. Bu konuda akademisyenlere ve sektördekilere ışık tutulabilecek şu önerilerde bulunabiliriz.

1.Akademisyenlere önerebileceğimizi en önemli nokta yeni bir model üretilerek soru formunun yeniden geliştirilmesi olabilir. Özellikle iletişim stratejilerini ölçmek kullanılan ifadeler daha özlü bir biçimde kısaltılabilir. Anket sorularının uzun olması uygulayıcıya ve uygulanan kişiye bir takım zorluklar getirmiş olsa da konunun bütünlüğünü bozmamak amacı ile sorular

kısaltılamamıştır. Bu soruların uygun bir biçimde yeniden düzenlenmesi önerilebilir.

2. Her ne kadar tez konusunun uygulama aşamasında işletme yöneticileri ile görüşülmüş olsa da, yönetici-yönetilen arasındaki stratejileri yabancı kaynaklı bir soru formunun yanısıra yeniden geliştirilmiş ya da gözlem sonucu oluşturulmuş stratejiler kontrol grubu tarafından belirlenmeli bu stratejiler üzerinde bir takım ifadeler geliştirilerek uygulanabilmelidir.

Bilindiği üzere bireyler arası uygulanan stratejilerin daha çok gözleme dayalı olarak yapılması, daha uygundur. Bu nedenle bundan sonra yapılacak olan uygulamaların gözleme dayalı çalışmalarla desteklenmesi sonuçların daha sağlıklı olmasını sağlayabilir.

Sektörde çalışanlar için aşağıdaki öneriler verilebilir:

1. Uygulama sonucu sektörde çalışanlara dönük olarak getirilebilecek önerilerden ilki üst ve orta düzey yöneticilerine yönelik olacaktır. Üst ve orta düzey yöneticiler birlikte çalıştıkları personelin öncelikle demografik özelliklerini iyi bilmelidir. Unutulmaması gereken bir nokta personelin iyi tanıyan ve anlayan yönetici onu daha kolay yönlendirebilir. Bu bağlamda yönetici uygulamak istediği stratejileri personelinin kişisel ve demografik özelliklerine göre belirleyebilir.
2. İkinci olarak yine yönetim kademesinde çalışan kişiler personelin işletmenin iletişim düzeni ile ilgili düşüncelerini gözönüne almalıdırlar. Personelin, işletmenin kimliği ile ilgili bilgilerin ne kadarını bildiği ve işletmenin çalışma düzenini ne derecede kavradığı konusunu da yöneticiler gözardı etmemelidirler. İşletmelerde yöneticilerin iyi bir iletişim sistemi kurabilmesi için öncelikle iletişimin anlamını ve önemini kavrayabilmesi gerekir. Bu

nedenle yönetici alt kademelerde çalışanların da işletmenin iletişim düzenini ve sistemini bilebilecek düzeyde olması için çaba göstermelidir.

İşletmelerde yönetim işlevlerinin başarılı olabilmesi uygulanan iletişim sisteminin iyi olmasına bağlıdır. İşletmenin iyi planlanması, örgütlenmesi amaçlarına yönelik olarak yönetilmesinin yanısıra doğal iletişimin varlığı da gözardı edilemez. Doğal iletişim, biçimsel iletişim kanallarını olumsuz yönde etkilerse kuşkusuz örgüte zararı dokunur. Ancak yönetici bu iletişim kanalını bilinçli yaklaşımlarla bir başka deyişle uygun stratejilerle kontrol altına alırsa ve ondan gerektiği kadar yararlanabilirse olumsuz etkilerini ortadan kaldıracaktır.

Konaklama işletmelerinde de yöneticinin personel ile müşteriler arasında iyi bir diyalog kurulmasını sağlaması önemli bir özelliktir. Bununla birlikte yöneticinin insanları tanıması onların sosyolojik ve psikolojik sorunlarına ilgi duyması, insanlarla birlikte çalışmaktan hoşlanması, yerinde ve gecikmesiz karar verebilmesi gerekirken, yaratıcı ve zeki olması gibi yetenek ve niteliklerinin de bulunması gerekir. Konaklama yöneticisinin ayrıca, "misafirperverlik" özelliğini taşımasının yanısıra, hizmetin insancıl yönünü de göz ardı etmemesi gerekir.

Konaklama yöneticilerine düzen en önemli görev çalışanlarına bilgi ve önerilerini rahatça iletebileceklerini bir iletişim ortamı sağlamaya çalışmaktır. Çalışanlarında mümkün olduğunca yöneticilerini iyi tanımaları sağlanmalıdır. Çünkü yöneticisini tanıyan işgören iletişim kurmakta zorlanmayacaktır.

Sonuç olarak denilebilir ki, tutum ve davranışları olumlu yönde geliştiren bir yöntem olan iletişimin daha hızlı, sorun çözümünde daha etkili ve daha kolay kara alma gibi işlevlerini gerçekleştirmek için yöneticiler iletişim stratejilerini geliştirmelidir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akat, İlder ve Nurel Üner., **İşletme Yönetimi**, İstiklal Matbaası, Aydın Yayınevi, İzmir, 1987.

Akat, İlder, Gönül Budak ve Gülay Budak., **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Yayın No:496, İşletme Ekonomisi Dizisi:48, İstanbul, 1994.

Akat, İlder, **İşletme Yönetimi**, Üçel Yayıncılık-Dağıtım, İzmir, 1984.

Aker, Avni ve Nuray, Serter., **Konaklama Tesislerinde Çalışanlar İçin Genel Turizm Bilgisi**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yaygın Eğitim Merkezi Turizm Eğitimi Sertifika Programı, Anadolu Üniversitesi Baskı Tesisleri, Eskişehir, 1989.

Aktaş, Ahmet., **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, Ofset, Repromat Matbaası Tic.San.Ltd.Şti., Ankara, 1989.

Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak Solakoğlu., **Personel Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, Şafak Matbaacılık Ltd., İzmir, 1993.

Aldemir, Ceyhan., **Örgütler ve Yönetimi:Makro Bir Yaklaşım**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1985.

Anthony, William P., **Yöneticinizi Siz Yönetin: Üstlerinizi Nasıl Yönetir ve Bundan Nasıl Faydalanırsınız?**, Çev: Belkıs Çorakçı, Modern Yönetim Dizisi, Amacom İlgı Yayıncılık ve Ticaret Ltd., Alner Ofset, İstanbul, 1987.

Aşıkoğlu, Meral., **İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe-Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği**, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:136, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:34, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1986.

Aytek, Bintuğ., **İşletme Yönetimi**, Ankara, 1986.

Aytürk, Nihat., **Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri**, 2.B., Emel Matbaası Ltd.Şti., Ankara, 1990.

Barutçugil, İ. Sabit., **Turizm İşletmeciliği**, 3.B., Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Yayın No: 187, İstanbul, 1989.

Boyacı, Cemil., **Turistik İşletmelerde Haberleşme Teknikleri**, Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Yayınları, Ankara, 1994.

Coffin, Royce A., **Çağdaş Yöneticinin Özlü Bilgi Kaynağı: İnsanlarla Anlaşmanın İncelikleri**, Çev: Seçkin Cılızoğlu, İlgı Yayıncılık Ltd. Şti., İstanbul, 1988.

Cole, G.A., **Management: Theory and Practice**, Second Ed., D.P. Publications Ltd., London, 1986,.

Cooper, Ken., **Sözsüz İletişim: İnsan Yönetiminde Vücut Dilini Nasıl Kullanırsınız?**, Çev: Tunç Yalkı, İlgı Yayıncılık ve Tic. Ltd, Şti., Gündüz Ofset Matbaası İstanbul, 1985.

Comegei, Dale., **Söz Söyleme ve İş Başarma Sanatı**, Çev: Ali Bucak, Yaprak (Kitap, Yayın, Pazarlama) Yayınevi, İstanbul, 1985.

Crystler, Julia G. and Richard V. Force., **Effective Communication in Hotel Sales and Marketing: A Workbook**, The Foundation of the Hotel Sales and Marketing Association International, Washington, 1987.

Curtis, Dan B., James J. Floyd ve Jerry L. Winsor., **Business and Professional Communication**, Harper Collins Publishers Inc, New York, 1992.

Cushman, Donald P. and Dudley D. Cahn., **Communication in Interpersonal Relationships**, State University of New York Press, Albany, New York, 1985.

Davis, Keith., **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**, Çev: Kemal Tosun v.d., 3.B., İşletme Fakültesi Yayın No:199, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:58, Yön Ajans, İstanbul, 1988.

Denizer, Dündar, v.d., **Otel İşletmeciliği: Kavramlar-Uygulamalar**, Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1995.

DiGaetani, John Louis., **The Handbook of Executive Communication**, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 1986.

Dilber, Mustafa., **Yönetmel ve Örgütsel Etkilliliğe Davranışsal Yaklaşım**, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, B.Ü. 76-32/02, Boğazici Üniversitesi Basımevi, İstanbul, 1976.

Doğan, H. Zafer., **İnsan Davranışları İnsan ilişkileri**, Uğur Ofset Matbaacılık ve Ticaret, İzmir, 1987.

Doğan, H. Zafer., **Turizmin Sosyo-Kültürel Temelleri**, Uğur Ofset Matbaacılık ve Ticaret, İzmir, 1987.

Doğan, Muammer., **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İstiklal Matbaası, İzmir, 1989.

Drummond, Karen Eich., **Human Resource Management For Hospitality Industry**, Van Nostrand Reinhold, International Company Limited, New York, 1980.

Eren, Erol., **Yönetim Psikolojisi**, 3.B., İşletme Fakültesi, Aylık Yayın No:209, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:105, Yön Ajans, İstanbul, 1989.

Evliyaoğlu, Sait., **Genel Turizm Bilgileri**, Ankara, 1989.

Flippo, Edwin B., **Personnel Management**, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1976.

Forrest, Lewis C., **Training for The Hospitality Industry: Techniques to Improve Job Performance**, The Educational Institute of The American Hotel&Motel Association, Michigan, 1983.

Gale, Ken ve Peter Odgers., **Hotel and Catering Supervision**, Pitman Publishing, Macdonald & Evans Ltd, Hong Kong, 1984.

Gee, Chack Y., **Resort Development and Management**, Educational Institute of The American Hotel&Motel Association, East Lansing, Michigan, 1981.

Gibson, Jane Whitney and Richard M. Hadgetts., **Business Communication: Skills and Strategies**, Harper & Row, Publishers, Inc, New York, 1990.

Gudykunst, William B., Stella Ting-Toomey and Elizabeth Chua., **Culture and Interpersonal Communication**, Sage Publishing, Inc. Sage Serien Interpersonal Commnication:8, New York, California, 1988.

Gürgen, Yaşar., **İşletmenin Yönetiminde Haberleşmenin Önemi, Koşulları ve Çukurova'daki Uygulamaları**, Emel Matbaacılık Sanayi, Adana, 1972.

Hartley, Peter., **Interpersonel Communication**, T.J. Press, (Padstow) Ltd., Cornwall, New York, 1993.

Hawkins, Brian L. and Paul Preston., **Managerial Communication**, Goodyear Publishing Company, Inc., California, 1981.

Hicks, Herbert G., **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çev: Osman Tekok v.d., Turhan Kitapevi, Ankara, 1979.

Himmetoğlu, Bülent., **Personel Yönetimi: Temel İlkeler ve İşlevler**, Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Resmi Teksir Yayınları, İzmir, 1979.

Himmetoğlu, Bülent., **Yönetim Psikolojisi**, Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Resmi Teksir Yayınları, İzmir, 1979.

Hopper, Robert., **Between You and Me: The Professional's Guide to Interpersonal Communication**, Scott, Foresmen and Company, Glenview, Illionis, 1984.

Hunt, Garry T., **Communication Skills in the Organization**, Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1980.

İnceoğlu, Metin., **Tutum, Algı, İletişim**, Verso Yayıncılık A.Ş. Sinem Ofset, Ankara, 1993.

Kağıtçıbaşı, Çiğdem., **İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş**, 7B., Psikoloji-Psikyatri, Dizi No:1, Evrim Basım Yayım Dağıtım, İstanbul Matbaası, İstanbul, 1988.

Kalt, Nathan., **Introduction to the Hospitality Industry**, The Boobs Merrill Co. Inc., Indianapolis, 1971.

Katz, D. and R.L. Kahn., **Social Psychology of Organizations**, 2.Ed., John Wiley & Sons, New York, 1978.

Kavanaugh, Raphael R. and Jack D. Ninemeier., **Supervision in the Hospitality Industry**, Second Edition, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, East Lansing, Michigan, 1991.

Kazancı, Metin., **Halkla İlişkiler: Kuramsal ve Uygulamaya İlişkin Sorunlar**, SavaşYayınları: 2, Savaş Yayınevi, Olgaç Matbaası, Ankara, 1982.

Kesim, Mehmet., **Kablolu Televizyon ve Uyduların İletişim Teknolojisi Açısından Toplumsal İletişimdeki Boyutu**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 262, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:124, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1988.

Koçel, Tamer., **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3177, İşletme Fakültesi Yayın No: 147, Venüs Ofset Matbaacılık ve Tic., İstanbul, 1984.

Koçel, Tamer., **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış**, İşletme Fakültesi Yayın No:205, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:101, Yön Ajans, İstanbul, 1989.

Kolasa, Blair J., **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Çev:Kemal Tosun v.d., İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No:42, Davranış Bilimleri Enstitüsü Yayın No:1, Fatih Kitapevi, İstanbul, 1979.

Koontz, Harold and Heinz Weihrich., **Essentials of Management**, 5.Ed., Mc Graw Hill Book Co., Singapore, 1990.

Koontz, Harold, C.O'Donnell and H.Weinrich., **Essentials of Management**, Fourth Ed., McGraw-Hill Book Co., Singapore, 1986.

Korkmaz, Zeynep, v.d., **Yükseköğretim Öğrencileri İçin Türk Dili ve Kompozisyon Bilgileri**, Yüksek Öğretim Kurumu Mat., Ankara, 1994.

Kozlu, Cem M., **Kurumsal Kültür(Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü)**, 2.B., Defne Yayıncılık ve Tanıtım Ltd.Şti., İstanbul, 1988.

Lattin, Gerald W., **The Lodging and Food Service Industry**, East Lansing, Michigan, 1989.

Lattin, Gerald W., **The Lodging and Food Service Industry**, Third Ed., American Hotel & Motel Association, 1993.

Lawson, Fred., **Hotels, Motels and Condominiums: Design, Planning and Maintanance**, The Archtectural Press Ltd., London, 1976.

Lockwood, Andrew and Peter, Jones., **People and The Hotel and Catering Industry**, Casell Publishers, Ltd., London, 1984.

Longenecker, Justin G. and Charles D.Pringle., **Management**, 5.Ed., Charles E.Merill Publishing Co., A.Bell & Howell Company, Colombus, Ohio, 1981.

Lundberg, Donald E. and James P.Armatas, **The Management of People in Hotels, Restaurants and Clubs**, Fourth Edition, Wm.C.Brown Company Publishers, Dubuque, Iowa, 1980.

Martin, Robert J. and Donald E.Lundberg., **Human Relations for the Hospitality Industry**, Van Nostrand Reinhold, New York, 1991.

Massie, Joseph L., **İşletme Yönetimi**, Çev.Şan Özalp, Hikmet Seçim, Kazım Dizdaroğlu v.d., Bayteş Yayıncılık A.Ş., Eskişehir, 1983.

Maviş, Fermani., **Otel İşletmeciliği: İlke ve Kavramlar**, Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksekokulu, Birlik Matbaası, Eskişehir, 1992.

Maviş, Fermani., **Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otellerde Likert Modeli Uygulaması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:111, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1985.

Mc Intosh, Robert W. and Charles R. Goelder., **Tourism: Principles, Practices, Philophies**, 4.Ed., John Wiley & Sons Inc., Canada, 1984.

Medlik, S., **The Business of Hotels**, William Heineman Ltd., London, 1987.

Medlik, S., **The Business of Hotels**, William Heineman Ltd., London, Norfolk, 1980.

Met, Ömer L., **Ağırlama-Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik**, İnce Ofset, Balıkesir, 1989.

Moore, Franklin G., **The Management of Organizations**, John Wiley&Sons, Inc., Canada, 1982.

Morgan, William J., **Hospitality Personel Management**, CBI Publishing Company Inc., Massachussets, 1979.

Mucuk, İsmet., **Modern İşletmecilik**, 2.B., Der Yayınları, Yayın No: 32, Güray Mat., İstanbul, 1985.

Mullins, Laure J., **Hospitality Management: A Human Resources Approach**, Pitmann Publishing, London, 1992.

Olalı, Hasan, Meral Korzay ve Halit Z.Yavuzer., **Otel İşletmeciliği**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:109, İşletme Fakültesi Yayın No:214, Yön Ajans, İstanbul, 1989.

Olalı, Hasan., **Otel İşletmeciliği ve Yönetimi**, Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi Yayınları No:64/34, Ege Üniversitesi Matbaası, İzmir 1973.

Olalı, Hasan., **Turizm Dersleri**, Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi, Turizm Enstitüsü Yayınları No:5-1, Memleket Matbaası, İzmir, 1969.

Olalı, Hasan., **Turizm İşletme Yönetimi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Resmi Teksir Yayınları, No:69, İzmir, 1983.

Onal, Güngör., **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayın No:9, Bursa Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1982.

Ouch, William., **Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?**, Çev. Yakut Güneri, Kesim Ajans, İlgı Yayıncılık Ltd.Şti., İstanbul, 1987.

Özkalp, Enver ve Zeyyat Sabuncuoğlu., **Örgütlerde Davranış**, Ed.Enver Özkalp, Yedinci Baskı, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları, No 116, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No.40., Fasikül 1, Ünite 1-23, Anadolu Üniversitesi Web Ofset Tesisleri, Eskişehir, 1980.

Özsoy, Bekir Bülent ve Naci Güçhan., **Konaklama Tesislerinde Çalışanlar İçin Ortak Konular**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yaygın Eğitim Merkezi Turizm Eğitimi Sertifika Programı, Anadolu Üniversitesi Baskı Tesisleri, Eskişehir, 1989.

Palmer, Margaret and Beverly Hyman., **Yönetimde Kadınlar**, Çev.Vedat Üner, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:10, American Management Association/Rota Yayın Yayım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., Su A.Ş., Repsosel Matbaacılık, İstanbul, 1993.

Peters, Thomas J. and Robert H.Waterman., **Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış**, Çev:Selami Sorgut, Altın Kitaplar Matbaası, İstanbul, 1987.

Reay, Julia., **The Supervisor's Handbook**, Northwood Publications Lmt and Julia Reay, West Country Binders Ltd, and Print Finishers Ltd., Plymouth, England, 1981.

Robbins, Harvey A., **How to Speak and Listen Effectively**, American Management Association The Work Smart Series, New York, 1992.

Sabuncuoğlu, Zeyyat., **Çalışma Psikolojisi**, 2.B., Uludağ Üniversitesi Yayın No:3-042-0116, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1984.

Sabuncuoğlu, Zeyyat., **Endüstriyel Davranışlar**, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, İşletme Fakültesi Yayın no:10, Bursa, 1982.

Sabuncuoğlu, Zeyyat., **Örgütlerde Haberleşme Düzeni: Yapısal Analiz**, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, No:22, Yargıcioğlu Matbaası, Ankara, 1977.

Savedra, Mike and John Hawthorn., **Supervision**, McMillan Education Ltd., Hong Kong, 1990.

Sayers, Fran, Christine E. Bingema, Ralph Graham, Mardy Wheeler., **Yöneticilikte İletişim**, Çev:Doğan Şahiner, Su A.Ş., Reprosel Mat. Hizmetleri, Rota yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd.Şti., 1.Baskı, İstanbul, 1993.

Shea, Micheal., **Personal Impact: Presence, Paralanguage and the Art of Good Communication**, Clays Ltd., St. Ives Plc, Sinclair-Stevenson, Reed Consumer Books Ltd., London, 1993.

Sorrels, Bobbye D., **Business Communications Fundamentals**, Bell & Howell Company, Colimbus Ohio, 1984.

Şenatalar, Ferhat., **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Doğuş Matbaası, İstanbul, 1985.

Şener, Burhan., **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Aydoğdu Ofset, Ankara, 1990.

Talınlı, İsmail., **Turizm**, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1984.

Tansel, Fevziye Abdullah., **İyi ve Doğru Yazma Usulleri III: Edebiyat-Kompozisyon İlmi Araştırma ve Metodları**, 3.B., Günlük Ticaret Tesisleri, İstanbul, 1987.

Tatar, Tevfik ve M.Mithat Üner., **İşletmecilik İlkeleri**, Gazi Büro Yayınları, Ankara, 1992.

Telimen, Osman., **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No:292-519, Sermet Matbaası, İstanbul, 1978.

Thill, John V., Courtland L. Bovee, **Excellence in Business Communication**, McGraw-Hill Inc., Von Hoffman Pres, Inc., New York, 1991.

Timm, Paul R., **Managerial Communication: A Finger on the Pulse**, Second Ed., Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1986.

Torrington, Derek and Laura Hall., **Personnel Management: A New Approach**, Prentice Hall International (UK) Ltd., Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, London, 1987.

Türkmen, İsmail., **Etken İletişim Modeli (Yöneticiler İçin)**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:480, Ankara 1992.

Usal, Alparslan ve Zeynep, Arslan., **Davranış Bilimleri (Sosyal Psikolojisi)**, Fakülteler Kitabevi, Barış Yayınları, İzmir, 1995.

Usal, Alparslan., **Turizm Davranışları ve Tüketici Tipleri**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Ders Notları, İzmir, 1990.

Vallen, Jerome J. and James R.Abbey., **The Art and Science of Hospitality Management**, Educational Institute of The American Hotel&Motel Association, East Lansing, Michigan, 1987.

Weiss, Donald H., **Başarılı Ekip Oluşturma**, Çev: Erhan Tuskan, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 4. American Management Association/Rota yayın Yapım Tanıtım, Su A.Ş., Reprosel Matbaa Hizmetleri, Rota Yayın Yapım Tan. Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1993.

Wells, Ronald G., **Yetki Devri**, Çev: Vedat Üner, **Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:5**, American Management Association, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic., Ltd, Reprosel Matbaası, Su A.Ş., İstanbul, 1993.

Werner, Isabel., **Liderlik ve Yönetim**, Çeviren: Vedat Üner, **Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:1**, American Management Association, Su A.Ş., Reprosel Matbaası, İstanbul, 1993.

Yüksel, Ahmet Haluk., **Bireyler Arası İletişime Giriş**, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No: 96, Eskişehir 1994.

MAKALELER

Aslan, Yunus., **"Yiyecek ve İçecek Kontrolü"**, **Otel Yönetimi Seminerleri Konuşma Metinleri**, T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı, Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları:56, Şafak Matbaası, Ankara, 1984.

Aşkun, İnal Cem., **"Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları"**, **Yönetim Psikolojisi II; Ulusal Simpozyumuna Sunulan Bildiriler-Yorumlar-Tartışmalar**, 16-19 Kasım 1991, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:201, Sevinç Matbaası, Ankara, 1982.

Aşkun, İnal Cem., **"İletişimin Kavramsal Anlamı Üzerine Düşünceler"**, **Kurgu**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi İletişim Bilimleri Dergisi, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:354, Sayı 6, Ankara Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, Haziran, 1989.

Ataol, Alpay., **"İletişim ve Yönetici"**, **Tarişbank Yönetim ve Organizasyon Eğitim Semineri**, İzmir, 18-20 Ekim 1993.

Barkan, Murat., **"Bir Yönetimsel İletişim Aracı Olarak Çatışma ve Yönetimi"**, **Kurgu Dergisi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 546, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Sayı: 9, No:3, Eskişehir, Aralık 1991.

Bilgin, Nuri., **"Kişilerarası Çekim"**, **Sosyal Psikolojiye Giriş**, Editör:Nuri Bilgin, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları No:48, Ege Üniversitesi Ofset Basımevi, İzmir, 1988.

Boyacı, Cemil., **"Konaklama İşletmelerinde Personel Sorunları"**, **1986 Türk Turizminin Değerlendirilmesi 1987'den Beklentiler Sempozyumu**, Ticaret Odası, Aydın,19-20 Mart 1987.

Boyacı, Cemil., **"Turizm İşletmelerinde Güdüleme Aracı Olarak Haberleşme"**, **Turizm Yıllığı 1986**,Turizm Bankası A.Ş., Rekmay Ltd.Şti., Ankara, Ocak 1988.

Brownell, Judi., **"Communicating with Credibility: The Gender Gap"**, **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Volume:34, Number:2, April 1993.

Brownell, Judi., **"Hospitality Managers' Communication Practices"**, **International Journal of Hospitality Management**, Vol.11, No.2, Pergoman Press Ltd., 1992.

Brownell, Judi, "Listening The Toughest Management Skill", **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Volume:27, No:4, February, 1987.

Brownell, Judi., "Personality and Career Development: A Study of Gender Differences", **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Volume: 35, Number: 2, 1994.

Brownell, Judi., "The Symbolic / Culture Approach: Managing Transition in the Service Industry", **International Journal Hospitality Management**, Vol:9, No:3, Pergamon Press, Printed in Great Britain, 1990.

Brownell, Judi., "Women in Hospitality Management: Genel Managers' Perceptions of Factors Related to Career Development", **International Journal of Hospitality Management**, Vol:13, Number:12, Elsevier Science Ltd., 1994.

Brymer, Robert A., "Employee Empowerment: A Guest-Driven Leadership Strategy", **The Cornell Hotel and Motel Administration Quarterly**, Vol.32., No.1, May 1991.

Bush, John B. ve Alan L.Frohman., "Communication in a "Network" Organization", **Organizational Dynamics**, Volume 20- Number2, Autumn 1991.

Çavdar, Ülker., "Konaklama İşletmelerinde Personel Bölümünün Yapısı, İşletme İçindeki Yeri ve Önemi", **Turizm Yıllığı 1992**, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., Ekim 1992, Ankara, 1992.

Dexter, J.L. Choy and Chuck Y. Gee., "Planning and Forecasting Manpower Resources for Tourism", **Journal of the Muğla School of Business Administration**, Special Issue, International Tourism Congress, Marmaris, 2-6 October 1978.

Dinçer, Füsün (İstanbulu)., " Ağırlama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi", **Turizm Yıllığı 1994**, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Desen Ofset A.Ş., Ankara, Haziran 1994.

Doğan, H.Zafer, Gülçin Tanur., "Turizm İşletmelerinde Personel Verimliliğinin Ölçülmesi ve Araştırma Yolları", **II Ulusal Ergonomi Kongresi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:379, Ankara, 1984.

Ertan, Sinan., "İşletmelerde İletişim (Haberleşme)", **Eskişehir İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Dergisi**, Cilt XIII, Sayı:2, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Basımevi, Eskişehir, Haziran 1977.

Griffin, Cindy L., "Woman as Communicators: Marry Daly's Hagograph as Rhetoric", **Communication Monographs**, Volume:60, Number:2, June 1993.

Gürkaynak, Günaç., "Otel Yönetimi", **Otel Yönetimi Seminerleri Konuşma Metinleri**, Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayın No:56., Şafak Matbaası, Ankara, 1984.

Hughes, Julia Christensen, "Cultural Diversity: The Lesson of Toronto's Hotels", **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol: 33, No: 2, April 1992.

Jabin, Frederic M., "Superior-Subordinate Communication: The State of the Art", Ed: Fred Luthans and Kenneth R. Thompson, **Contemporary Readings in Organizational Behavior**, Mc Graw Hill Publishing Company, Mc Graw Hill Inc., New York, 1981.

Karakoç, Nihat., "Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler", **Kurgu Dergisi**, Sayı:7, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi İletişim Bilimleri Dergisi, Sayı 6, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1989.

Karakoç, Nihat., "Örgütteki İletişim Zayıflığının Belirtileri", **Kurgu Dergisi**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi İletişim Bilimleri Dergisi, Sayı:8, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, Haziran 1990.

Karakoç, Nihat., "Yönetimsel İletişimdeki Zaman Kayıpları", **Kurgu Dergisi**, Sayı:7, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi İletişim Bilimleri Dergisi, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1990.

Knutson, Bonni J., "The Laws of Customer Satisfaction", Çev:Metin Kozak, **Anatolia Aylık Turizm ve Kültür-Sanat Dergisi**, Yıl:1, Sayı:2, Şubat, 1990.

Kolak, Turan., "Teknik Hizmetler", **Otel Yönetim Seminerleri Konuşma Metinleri**, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları:56, Şafak Matbaası, Ankara, 1984.

Korzay, Meral., "Konaklama İşletmelerinde Yönetim Biçimleri ve Örgütlenmesi", **Turizm İşletmeciliği Dergisi**, Yıl 2, Sayı 5-6, Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, 1980.

Köse, Sevinç ve Nursel Telman., "Stres", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ders Notları, Ed. Nuri Bilgin, Ege Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü, İzmir 1992.

Munter, Mary., "Cross-Cultural Communication for Managers", **Business Horizons**, May-June, 1993.

Nişlioğlu, Haluk., "Konaklama Tesisleri, Pazarlama ve Fiyat Politikaları", **Turizm 88 Paneli**, İzmir Ticaret Odası Yayını No:4, İzmir, 25 Mart 1988,

Polat, Aykut., "Örgütlerde Ast ve Üst Arasında İletişim Davranışı", **Yönetim Psikolojisi: Yönetim Psikolojisi I.Ulusal Simpozyumuna Sunulan Bildiriler-Tartışmalar**, TODAİ Yayınları No:183, Doğan Basımevi, Ankara, 7-9 Aralık 1977.

Sabuncuoğlu, Zeyyat., "Örgütlerde İletişim Sistemi", **Örgütlerde Davranış**, Der. Enver Özkalp, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:116, Fasikül 1, Ünite 1-23, Web Ofset Tesisleri, Eskişehir, 1988.

Schramm, Wilburg., "How Communication Works", **Dimensions of Communication**, Ed:lee Richardson, Appleto-Century-Croffs, Editinal Devision, Meredith Cooperation, New York, 1955.

Schuler, Randoll S., "Effective Use of Communication to Minimize Employee Stress", **Contemporary Readings in Organization Behavior**, Ed. Fred Wthans, Keneth R. Thompson, Third Edition, Mc Graw Hill, Inc., New York, 1981.

Sherry, John E.H., "Sex-Based Price Discrimination: Does It Violate Civil-Rights Laws?", **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol:35, No:3, 1994

Smith, Ken G. And Curtis M.Grimm., "A Communication - Information Model of Competitive Response Timing", **Journal of Management**, Vol.17., No.1, March, 1991.

Taşkın, Erdoğan., "İşletmelerde Etkin İletişim" **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayın No:119273, Yücel Ofset Matbaası, Cilt. 21, Sayı:3, 1992/3.

Timurcanday, Ömür Nezcan., "İşletmelerde Bildirişim Düzeni ve Sorunları", **Örgütsel Davranış:Seçme Okumalar**, Der:Bülent Himmetoğlu, Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Resmi Teksir Yayınları, İzmir, 1982.

Toskay, Tunca., "Turizm", **Otel Yönetimi Seminerleri Konuşma Metninleri**, K.T.B. Eğitim Dairesi Bşk. Yayınları: 56 , Ankara, 1984.

Tümer, Sumru., "Neden Stratejik Yönetim?", **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Sayı:1, Çağrı Ofset, Ankara, 1993.

Uçaner, Efe., "Otel Yöneticisinin Görev ve Nitelikleri", **Otel Yönetimi Konuşma Metinleri**, T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları:56, Ankara, 1984.

Udolf, Roy., "Listening to the Personal Problems of Employees", Edit:John Louis Di Gaetani,**The Handbook of Executive Communication**, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 1986.

Waldron, Vincent R., " Achieving Communication Goals in Superior-Subordinate Relationships: The Multi-Functionality of Upward Maintenance Tactics", **Communication Monographs**, Volume:58, N:3, September, 1991.

Worsfold, Philip., "A Personality Profile of the Hotel Manager", **International Journal of Hospitality Management**, Vol: 8, No:1, Pergamon Press, 1989.

Worsfold, Philip., "Leadership and managerial effectiveness in the hospitality industry", **International Journal of Hospitality Management**, Vol: 8, No: 2, Pergamon Press, 1989.

Yarar, Berker., "Otel Yönetimi", **Otel Yönetimi Seminerleri Konuşma Metinleri**, Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Yayınları: 56, Şafak Mat., Ankara, 1984.

TEZLER

Budak, Gülay., "Örgütsel ve Yönetmel Etkinlikte İletifimin Rolü", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1986.

Çavdar, Ülker., "Kuşadası'ndaki Konaklama İşletmelerinde Personel Bölümünün Yapısı, İşletme İçindeki Yeri ve Önemini Etkileyen Faktörler", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Doku Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1991.

Doğan, Hasan Z., "Çalışma Ortamına Uyum (Algısal Bir Yaklaşım)", Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Ege Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İzmir, Eylül 1980.

Erkli, Gülçün., Turizm İşletmelerinde İletifim, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1985.

Gürçay, Cemile., "İşletmelerde Örgütsel Kültürün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1994.

İpek, Filiz Genç., Kurum içi İletifim Olgusu ve İletifim Kanalları (T.C. Merkez Bankası Örnek Olayı), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletifim Ana Bilim Dalı, Ankara, 1991.

Özmansur, G. Turgay., İşletmelerde İletifim ve İletifim Davranışları Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 1985.

Mahmud, Şehim., "İşletmelerde Haberleşme Düzeni", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1978.

Tanur, Gülçin., "Turizm ve İstihdam İlişkileri ve Bölgesel Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1985.

Türen, Ali., Bir Endüstri İşletmesinde İletifim Olgusunun Sosyal-Psikolojik Açıdan İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1993.

Usal, Alparslan., "Otel ve Restoran İşletmelerinde Personel Sınıflaması ve Personel Yetiştirme", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1970.

DİĞERLERİ

"Vücudun Diline Kulak Verin" Hürriyet Gazetesi, 9 Mayıs 1993.

Turizm Yatırım ve İşletmeleri, Nitelikleri Yönetmeliği, 28 Mayıs 1983 tarihli ve 18060 Sayılı Resmi Gazete.

Sayın Bay/Bayan

Bu araştırma, konaklama işletmelerinde yönetici-yönetilen ilişkilerinde kullanılan iletişim stratejilerini belirlemek amacıyla düzenlenmiştir. Bir doktora tezinin konusu olan bu araştırma, konaklama işletmeleri ile ilgili yönetim sorunlarının çözümüne katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Bu yüzden verdiğiniz yanıtların yargılanmayacağını düşünerek, soruları içtenlikle yanıtlamanız büyük önem taşımaktadır. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Ülker Çolakoğlu
ADÜ Turizm İşletmeciliği
ve Otelcilik Yüksekokulu

Soru 1) İşletmenizin adı:

Soru 2) İşletmenizin türü (sınıfı) :

Soru 3) İşletmenizin mülkiyet yönünden durumu nedir?

- () Kamu işletmesi
() Çok ortaklı işletme
() Aile işletmesi
() Diğer (Lütfen belirtiniz)

Soru 4) İşletmedeki göreviniz nedir?

Soru 5) İşletmenizde size bağlı olarak kaç kişi çalışmaktadır?

Soru 6) Yaşınız

Soru 7) Cinsiyetiniz () Erkek () Kadın

Soru 8) Medeni durumunuz () Evli () Bekar () Dul () Boşanmış

Soru 9) Eğitim durumunuz () İlk () Orta () Lise () Yüksekokul / Üniversite
() Lisansüstü

Soru 10) Turizm ile ilgili bir eğitim gördünüz mü?

() Evet () Hayır

Cevabınız “evet” ise ne tür bir eğitim gördüğünüzü belirtiniz.

.....

Soru 11) **Şimdiki işinizle ilgili herhangi bir kursa, seminere katıldınız mı?**

() Evet () Hayır

Soru 12) **Son bir yıl içinde “iletişim” ile ilgili bir kursa katıldınız mı?**

() Evet () Hayır

Cevabınız “evet” ise nerede ve ne tür bir kurs olduğunu belirtin.

.....

Soru 13) **Turizm sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz?**

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzere

Soru 14) **Bu işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?**

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzere

Soru 15) **Şimdiki işinizde kaç yıldır çalışıyor sunuz?**

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzere

Soru 16) **Aşağıdaki yabancı dilleri ne ölçüde bildiğinizi belirtiniz.**

	Biraz	Orta	İyi	Hiç Bilmiyorum
İngilizce				
Almanca				
Fransızca				
Diğer (Lütfen Belirtiniz)				

Soru 17) **Personelinizin gelişmesi için işletmenizde düzenli olarak hizmet içi eğitim programı uygulanıyor mu?**

() Evet () Hayır

Soru 18) **Eğer bu tür bir program işletmenizde uygulanıyorsa “iletişim” konusuna ne ölçüde yer veriyor sunuz?**

() Çok () Oldukça () Az () Hiç

Soru 19) Aşağıda işinizle, işyerinizle, personelinizle ve iş arkadaşlarınızla ilgili düşüncelerinize ilişkin çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatle okuyarak, belirtilen durum ya da davranışları hangi sıklıkla yaşadığınızı/yaptığınızı, karşısındaki boşluklara (x) koyarak belirtiniz.

		Her zaman	Çoğunlukla	Bazen	Nadiren	Hiç
1)	Yalnızca sohbet etmek için emrimde çalışanların yanına giderim.					
2)	Yeni işe alınan bir personelle diğerlerinden daha sık konuşurum.					
3)	Personeli bilgilendirmek amacıyla onları odama davet ederim.					
4)	İşletmede kişisel ya da idari önemli bir sorunla karşılaştığımda kendimi yalnız hissederim.					
5)	Herhangi bir sıkıntımda olduğunda bunu personelime paylaşılabirim.					
6)	İş görüşmeleri sırasında genellikle personel karşısında kravatımı gevşetirim / ceketimi çıkartırım.					
7)	Verdiğim imajın işe yaramadığını sezdiğimde, işe yarayacağını düşündüğüm bir başka imajı yaratmaya çalışırım.					
8)	Moda olmayan giysileri giymekten kesinlikle kaçınırım.					
9)	Modadaki değişiklikleri takip edebilmek için genellikle başkalarının ne giydiğine bakarım.					
10)	Genellikle iş yerimde başkalarının ne giydiğine dikkat ederim.					
11)	Girdiğim ortamlarda farklı bir atmosfer yarattığım konusunda sık sık geri bildirim alırım.					
12)	Çok kendine özgü bir insan olduğumu söylerler.					
13)	Benimle çalışan personele işin yapılışı ile ilgili görüşlerini tartışma olanağı sağlarım.					
14)	Personelimle işletmenin geleceğini ilgilendiren konuları tartışırız.					
15)	Öğle yemeğine personelime birlikte çıkarım.					
16)	Herhangi bir değişiklik yapılacağı zaman bunu personelime konuşup tartışırım.					
17)	İşlerin nasıl yapılacağı konusunda personelin de fikrini alırım.					
18)	Personelime işlerinde başarılı olduklarında, yeteneklerini kanıtladıklarında başarılarının değerlendirilerek ödüllendirileceklerini sık sık söylerim.					

19)	Verilen işi zamanında ve düzgün bir şekilde bitirdiklerinde astlarıma hemen takdirlerimi bildiririm.					
20)	İyi çalışan personeli maddi olarak ödüllendirmek için fırsatlar yaratırım.					
21)	Verilen bir işi gereği gibi yerine getiremediklerinde astlarımı kırmadan eleştiririm.					
22)	Personelime yaptığı iş esnasında sık sık teşvik edici sözler söylerim.					
23)	Görevini gerektiği gibi yerine getirmeyen personeli yalnızken uyarır ve her zamankinden sert davranırım.					
24)	Personelimin üstün nitelikleri olduğunu çeşitli vesilerle onların da duyacağı şekilde dile getiririm.					
25)	Emrimde çalışanlar dış görünüşleriyle ilgili bir değişiklik yaptıklarında beğenilerimi ifade ederim.					
26)	Personel ne kadar çok çalışırsa çalışsın bunun onların görevi olduğunu söylerim.					
27)	Personelime sık sık sorumluluk yükleyerek, kendilerini kanıtlamalarına yardımcı olurum.					
28)	Astlarıma daha fazla sorumluluk yükleyerek, onların iş ortamına daha yakın olmalarını sağlarım.					
29)	Astlarıma sorumluluk yüklemekten kaçınırım.					
30)	Yapılacak işleri birimimdeki personele paylaştırırım.					
31)	Yönetim ile ilgili işlerin çoğunu kendim yaparım.					
32)	Görev verdiğim personeli işini nasıl yapacağı konusunda özgür bırakırım.					
33)	Görev verdiğim personeli çok sıkı bir şekilde denetlerim.					
34)	Personelime herhangi bir iş verdiğim zaman o konuda yetkili olduğumu ona söylerim.					
35)	Personelime işletmenin amaç, politika ve durumuna ilişkin bilgi veririm.					
36)	Terfi edecek olan bir personelle işletme ile ilgili gizli konuları konuşurum.					
37)	Personelimin arasında herhangi bir yanlış anlamaya meydan vermemek için hiç bir personele işletmeyle ilgili genel bilgiler dışında bir şey açıklamam.					
38)	İşletmeyle ilgili bazı bilgileri personelimden sakladığımı onlara hissettirmemeye gayret ederim.					
39)	Personelimden aynı anda bir erkek ya da bir kadının terfi etmesi gerekiyorsa “erkeğin” terfi etmesini tercih ederim.					
40)	Personelimden aynı anda bir erkek ya da bir kadının terfi etmesi gerekiyorsa “kadının” terfi etmesini tercih ederim.					
41)	Yönetici konumunda olan bir erkeğin işletme ile ilgili önemli bir karar aşamasında daha kesin, kararlı, sağlam ve iradeli olabileceğini düşünürüm.					

42)	Yönetici konumunda olan bir kadının işletme ile ilgili önemli bir karar aşamasında daha ısrarcı ve duygusal olabileceğini düşünürüm.					
43)	Bir işi iyi yapan personelin kadın ya da erkek oluşuna göre farklı övgülerde bulunurum.					
44)	Bir işi verirken personelin kadın ya da erkek oluşuna göre farklı tarzda konuşurum.					
45)	Bir işi verirken personelin kadın ya da erkek olması beni hiç ilgilendirmez.					

Soru 20) Aşağıdaki ifadeler işletmelerdeki iletişim düzenini tanımayı amaçlamaktadır. Lütfen uygun bulduğunuz seçenek ya da seçeneklerin üzerine (x) koyarak işaretleyiniz.

1. Bulduğunuz işletmede **size göre** aşağıda gösterilen **yazılı iletişim araçlarından** en etkili olanları hangileridir? Önem sırasına göre **ilk üçünü** (1,2,3 şeklinde) numaralandırınız.

() Afiş ve ilanlar	() Sirkülerler	() Özel mektuplar
() Broşürler	() Standart formlar	() Diğer.(lütfen belirtiniz)
() El ve cep kitapları	() İşletme gazetesi	
() Haber bültenleri	() Resmi yazılar	

2. Bulduğunuz işletmede **size göre** aşağıda gösterilen **sözlü iletişim araçlarından** en etkili olanları hangileridir? Önem sırasına göre **ilk üçünü** (1,2,3 şeklinde) numaralandırınız.

() İlk amirle görüşme	() Komite veya komisyon çalışmaları
() İş toplantısı	() Eğitim, kurs ve seminerler
() Arkadaşlar	() Diğer (lütfen belirtiniz)

3. Aşağıda belirtilen iletişim araçları içinde hangilerinden yararlanıyorsunuz? En sık yararlandığınız iletişim araçlarından **ilk üçünü** (1,2,3 şeklinde) numaralandırınız.

() Telefon	() Telefax	() Grafikler
() Televizyon	() Şemalar	() Filmler
() Slaytlar	() Telsiz-telefonlar	() Resimler
() Fotoğraflar	() Telex	() Haritalar
() Diğer (lütfen belirtiniz)		

4. **Yönetiminiz altında bulunan personel ile iletişimde** hangi yolu ne sıklıkta kullanırsınız?

Yazılı emirler	() Sık Sık	() Zaman Zaman	() Nadiren
Yüzyüze	() Sık Sık	() Zaman Zaman	() Nadiren
Başkalarının aracılığı ile	() Sık Sık	() Zaman Zaman	() Nadiren
Telefon	() Sık Sık	() Zaman Zaman	() Nadiren
Diğer (lütfen belirtiniz)			

5. Personelinizle ilişkilerinizde iletişim konusunda ne gibi engellerle karşılaşıyorsunuz.? En sık karşılaştığınız engelden başlayarak (1,2,3 ... şeklinde) numaralandırınız.

- () Örgütsel aksaklıklar (basamak sayısının fazla oluşu, uzun zaman alması, işletme içindeki iletişim araçlarının yetersizliği, eleman sayısının çokluğu gibi)
 () Personelin eğitim düzeylerinin yetersiz oluşu
 () Personelin mesleki açıdan yeterli bilgiye sahip olmaması
 () Fiziksel ortamdan kaynaklanan engeller
 () Sosyal ve kültürel farklılık
 () Diğer (belirtiniz)

6. Bir konuyu görüşmek için personel yanınıza geldiğinde oturmaları için yer gösterir ve konuşabilmesi için rahat bir ortam sağlar mısınız?

- () Evet () Hayır () Arasıra

7. Sizce işletmenizde sohbet, dedikodu ve söylenti türündeki haberlerin yoğunluğu nedir?

- () Az () Orta () Çok

8. İşletmenizde dilek veya şikayet kutusu var mıdır?

- () Evet () Hayır

Cevabınız “evet” ise, iletilen dilek ve şikayetler incelenmekte midir?

- () Evet () Hayır

9. Personelinizle dostça ilişkiler kurmak amacı ile, onların düzenlediği spor karşılaşmalarına ve sosyal faaliyetlere katılır mısınız?

- () Evet () Hayır

10. İş dışında herhangi bir konuda görüşmek için gelen personelin önceden randevu almasını ister misiniz?

- () Evet () Hayır

11. Sizinle görüşmek üzere odanıza gelen personelinizle genellikle nasıl bir konumda konuşursunuz? Aşağıdaki seçeneklerden size uygun gelen yalnızca bir şıkkı işaretleyiniz.

- () Personelimle görüşme esnasında masamın başında otururum, personelim kaşımda oturur.
 () Personelimle karşılıklı otururum. Böylelikle daha samimi bir ortam yarattığımı düşünürüm.
 () Personelimin ayakta durmasını tercih ederim.
 () Personelim otururken, ben ayakta kalmayı ya da gezinmeyi tercih ederim.

12. Eğer işyerinizde sendika varsa bu, astlarınızla ilişkilerinizde bir iletişim kanalı rolü oynuyor mu?

() Evet () Hayır

13. 12. soruya cevabınız “evet” ise sendikanın etkinlikleri konusunda aşağıdaki seçeneklerden uygun olanın başına (x) koyunuz.

- () Sendika , haberleri süratle üst kademelere iletir.
- () Sendika, yönetimin personeli ilgilendiren haberleri üyelerine iletir.
- () Sendika, yöneticilerin daha objektif kararlar almasını sağlar.
- () Sendikanın ani grevlerin önüne geçtiği de olur.

14. Personelinizden gelen şikayet, dilek, istek ya da tavsiyeler karşısında nasıl davranıyorsunuz? Sadece birini işaretleyiniz.

- () Personelden gelen dilek, istek ve şikayetlerin analizini yapar, gerekli olanları üst makamlara bildiririm.
- () Dilek, istek ve tavsiyelerin bana, şikayetlerin ise üst makamlara yapılmasını isterim.
- () Şikayetlerin bana, dilek, istek ve tavsiyelerin üst makama bildirilmesini isterim.
- () Personelden gelen her türlü haberi çekinmeden üstlerime iletirim.
- () Personelden gelen dilek, istek ve tavsiyeleri reddederim.

15. Personeliniz ile konuşurken onun yüz ifadesine dikkat edermisiniz?

() Evet () Hayır

16. Personeliniz ile karşılıklı konuşurken onun ruh halini (üzgün, kızgın vb.) belirlemeye çalışıp, ona göre davranır mısınız?

() Evet () Hayır

18. Bilgi, beceri ve tecrübenizi mesleğiniz açısından ne ölçüde yeterli buluyorsunuz?

() Tamamen () Genellikle () Kısmen () Yetersiz

19. Mesleğiniz konusunda kendinize duyduğunuz güveni bulduğunuz ortamdaki kişilere hissettirir misiniz?

() Her zaman () Zaman zaman () Hiçbir zaman

Soru 20) Aşağıdaki ifadelerin her biri için,

Doğru olduğuna eminseniz	DD'yi daire içine alın
Doğru olabileceğini sanıyorsanız	D'yi daire içine alın
Kararsızsınız	K'yı daire içine alın
Yanlış olabileceğini sanıyorsanız	Y'yi daire içine alın
Yanlış olduğuna eminseniz	YY'yi daire içine alın

1-Ortalama insan işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar.	DD	D	K	Y	YY
2-Elverişli koşullar sağlandığı takdirde normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir.	DD	D	K	Y	YY
3-Ortalama insan bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder. Bu nedenle, sıkı ve yakından denetlenmelidir.	DD	D	K	Y	YY
4-Ortalama insanın örgütsel sorunların çözümünde yaratıcı yeteneği azdır.	DD	D	K	Y	YY
5-Ortalama insan çalışmalarında ne kadar çok ödüllendirilirse örgütsel amaçlara bağlılığı o kadar artar	DD	D	K	Y	YY
6-Çağdaş iş yaşamının koşulları insanı ancak belli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından, ortalama insanın yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanılabilmektedir.	DD	D	K	Y	YY

Sayın Bay/Bayan

Bu araştırma, konaklama işletmelerinde yönetici-yönetilen ilişkilerinde kullanılan iletişim stratejilerini belirlemek amacıyla düzenlenmiştir. Bir doktora tezinin konusu olan bu araştırma, konaklama işletmeleri ile ilgili yönetim sorunlarının çözümüne katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Bu yüzden verdiğiniz yanıtların yargılanmayacağını düşünerek, soruları içtenlikle yanıtlamanız büyük önem taşımaktadır. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Ülker Çolakoğlu
ADÜ Turizm İşletmeciliği
ve Otelcilik Yüksekokulu

Soru 1) İşletmenizin adı:

Soru 2) İşletmenizin türü (sınıfı) :

Soru 3) İşletmenizin mülkiyet yönünden durumu nedir?

- () Kamu işletmesi
() Çok ortaklı işletme
() Aile işletmesi
() Diğer (Lütfen belirtiniz)

Soru 4) İşletmedeki göreviniz nedir?

Soru 5) İşletmenizde size bağlı olarak kaç kişi çalışmaktadır?

Soru 6) Yaşınız

Soru 7) Cinsiyetiniz () Erkek () Kadın

Soru 8) Medeni durumunuz () Evli () Bekar () Dul () Boşanmış

Soru 9) Eğitim durumunuz () İlk () Orta () Lise () Yüksekokul / Üniversite
() Lisansüstü

Soru 10) Turizm ile ilgili bir eğitim gördünüz mü?

() Evet () Hayır

Cevabınız “evet” ise ne tür bir eğitim gördüğünüzü belirtiniz.

.....

Soru 11) **Şimdiki işinizle ilgili herhangi bir kursa, seminere katıldınız mı?**

() Evet () Hayır

Soru 12) **Son bir yıl içinde “iletişim” ile ilgili bir kursa katıldınız mı?**

() Evet () Hayır

Cevabınız “evet” ise nerede ve ne tür bir kurs olduğunu belirtin.

.....

Soru 13) **Turizm sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz?**

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzere

Soru 14) **Bu işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?**

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzere

Soru 15) **Şimdiki işinizde kaç yıldır çalışıyor sunuz?**

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzere

Soru 16) **Aşağıdaki yabancı dilleri ne ölçüde bildiğinizi belirtiniz.**

	Biraz	Orta	İyi	Hiç Bilmiyorum
İngilizce				
Almanca				
Fransızca				
Diğer (Lütfen Belirtiniz)				

Soru 17) **Personelinizin gelişmesi için işletmenizde düzenli olarak hizmet içi eğitim programı uygulanıyor mu?**

() Evet () Hayır

Soru 18) **Eğer bu tür bir program işletmenizde uygulanıyorsa “iletişim” konusuna ne ölçüde yer veriyor sunuz?**

() Çok () Oldukça () Az () Hiç

Soru 19) Aşağıda işinizle, işyerinizle, personelinizle ve iş arkadaşlarınızla ilgili düşüncelerinize ilişkin çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatle okuyarak, belirtilen durum ya da davranışları hangi sıklıkla yaşadığınızı/yaptığınızı, karşısındaki boşluklara (x) koyarak belirtiniz.

		Her zaman	Çoğunlukla	Bazen	Nadiren	Hiç
1)	Yalnızca sohbet etmek için emrimde çalışanların yanına giderim.					
2)	Yeni işe alınan bir personelle diğerlerinden daha sık konuşurum.					
3)	Personeli bilgilendirmek amacıyla onları odama davet ederim.					
4)	İşletmede kişisel ya da idari önemli bir sorunla karşılaştığımda kendimi yalnız hissederim.					
5)	Herhangi bir sıkıntımda olduğunda bunu personelimle paylaşabilirim.					
6)	İş görüşmeleri sırasında genellikle personel karşısında kravatımı gevşetirim / ceketimi çıkartırım.					
7)	Verdiğim imajın işe yaramadığını sezdiğimde, işe yarayacağını düşündüğüm bir başka imajı yaratmaya çalışırım.					
8)	Moda olmayan giysileri giymekten kesinlikle kaçınırım.					
9)	Modadaki değişiklikleri takip edebilmek için genellikle başkalarının ne giydiğine bakarım.					
10)	Genellikle iş yerimde başkalarının ne giydiğine dikkat ederim.					
11)	Girdiğim ortamlarda farklı bir atmosfer yarattığım konusunda sık sık geri bildirim alırım.					
12)	Çok kendine özgü bir insan olduğumu söylerler.					
13)	Benimle çalışan personele işin yapılışı ile ilgili görüşlerini tartışma olanağı sağlarım.					
14)	Personelimle işletmenin geleceğini ilgilendiren konuları tartışırız.					
15)	Öğle yemeğine personelimle birlikte çıkarım.					
16)	Herhangi bir değişiklik yapılacağı zaman bunu personelimle konuşup tartışırım.					
17)	İşlerin nasıl yapılacağı konusunda personelin de fikrini alırım.					
18)	Personelime işlerinde başarılı olduklarında, yeteneklerini kanıtladıklarında başarılarının değerlendirilerek ödüllendirileceklerini sık sık söylerim.					

19)	Verilen işi zamanında ve düzgün bir şekilde bitirdiklerinde astlarıma hemen takdirlerimi bildiririm.					
20)	İyi çalışan personeli maddi olarak ödüllendirmek için fırsatlar yaratırım.					
21)	Verilen bir işi gereği gibi yerine getiremediklerinde astlarımı kırmadan eleştiririm.					
22)	Personelime yaptığı iş esnasında sık sık teşvik edici sözler söylerim.					
23)	Görevini gerektiği gibi yerine getirmeyen personeli yalnızken uyarır ve her zamankinden sert davranırım.					
24)	Personelimin üstün nitelikleri olduğunu çeşitli vesilerle onların da duyacağı şekilde dile getiririm.					
25)	Emrimde çalışanlar dış görünüşleriyle ilgili bir değişiklik yaptıklarında beğenilerimi ifade ederim.					
26)	Personel ne kadar çok çalışırsa çalışsın bunun onların görevi olduğunu söylerim.					
27)	Personelime sık sık sorumluluk yükleyerek, kendilerini kanıtlamalarına yardımcı olurum.					
28)	Astlarıma daha fazla sorumluluk yükleyerek, onların iş ortamına daha yakın olmalarını sağlarım.					
29)	Astlarıma sorumluluk yüklemekten kaçınırım.					
30)	Yapılacak işleri birimimdeki personele paylaştırırım.					
31)	Yönetim ile ilgili işlerin çoğunu kendim yaparım.					
32)	Görev verdiğim personeli işini nasıl yapacağı konusunda özgür bırakırım.					
33)	Görev verdiğim personeli çok sıkı bir şekilde denetlerim.					
34)	Personelime herhangi bir iş verdiğim zaman o konuda yetkili olduğumu ona söylerim.					
35)	Personelime işletmenin amaç, politika ve durumuna ilişkin bilgi veririm.					
36)	Terfi edecek olan bir personelle işletme ile ilgili gizli konuları konuşurum.					
37)	Personelimin arasında herhangi bir yanlış anlamaya meydan vermemek için hiç bir personele işletmeyle ilgili genel bilgiler dışında bir şey açıklamam.					
38)	İşletmeyle ilgili bazı bilgileri personelimden sakladığımı onlara hissettirmemeye gayret ederim.					
39)	Personelimden aynı anda bir erkek ya da bir kadının terfi etmesi gerekiyorsa "erkeğin" terfi etmesini tercih ederim.					
40)	Personelimden aynı anda bir erkek ya da bir kadının terfi etmesi gerekiyorsa "kadının" terfi etmesini tercih ederim.					
41)	Yönetici konumunda olan bir erkeğin işletme ile ilgili önemli bir karar aşamasında daha kesin, kararlı, sağlam ve iradeli olabileceğini düşünürüm.					

42)	Yönetici konumunda olan bir kadının işletme ile ilgili önemli bir karar aşamasında daha ısrarcı ve duygusal olabileceğini düşünürüm.					
43)	Bir işi iyi yapan personelin kadın ya da erkek oluşuna göre farklı övgülerde bulunurum.					
44)	Bir işi verirken personelin kadın ya da erkek oluşuna göre farklı tarzda konuşurum.					
45)	Bir işi verirken personelin kadın ya da erkek olması beni hiç ilgilendirmez.					

Soru 20) Aşağıdaki ifadeler işletmelerdeki iletişim düzenini tanımayı amaçlamaktadır. Lütfen uygun bulduğunuz seçenek ya da seçeneklerin üzerine (x) koyarak işaretleyiniz.

1. Bulduğunuz işletmede size göre aşağıda gösterilen yazılı iletişim araçlarından en etkili olanları hangileridir? Önem sırasına göre ilk üçünü (1,2,3 şeklinde) numaralandırınız.

() Afis ve ilanlar	() Sirkülerler	() Özel mektuplar
() Broşürler	() Standart formlar	() Diğer.(lütfen belirtiniz)
() El ve cep kitapları	() İşletme gazetesi	
() Haber bültenleri	() Resmi yazılar	

2. Bulduğunuz işletmede size göre aşağıda gösterilen sözlü iletişim araçlarından en etkili olanları hangileridir? Önem sırasına göre ilk üçünü (1,2,3 şeklinde) numaralandırınız.

() İlk amirle görüşme	() Komite veya komisyon çalışmaları
() İş toplantısı	() Eğitim, kurs ve seminerler
() Arkadaşlar	() Diğer (lütfen belirtiniz)

3. Aşağıda belirtilen iletişim araçları içinde hangilerinden yararlanıyorsunuz? En sık yararlandığınız iletişim araçlarından ilk üçünü (1,2,3 şeklinde) numaralandırınız.

() Telefon	() Telefax	() Grafikler
() Televizyon	() Şemalar	() Filmler
() Slaytlar	() Telsiz-telefonlar	() Resimler
() Fotoğraflar	() Telex	() Haritalar
() Diğer (lütfen belirtiniz)		

4. Yönetiminiz altında bulunan personel ile iletişimde hangi yolu ne sıklıkta kullanırsınız?

Yazılı emirler	() Sık Sık	() Zaman Zaman	() Nadiren
Yüzyüze	() Sık Sık	() Zaman Zaman	() Nadiren
Başkalarının aracılığı ile	() Sık Sık	() Zaman Zaman	() Nadiren
Telefon	() Sık Sık	() Zaman Zaman	() Nadiren
Diğer (lütfen belirtiniz)			

5. Personelinizle ilişkilerinizde iletişim konusunda ne gibi engellerle karşılaşıyorsunuz.? En sık karşılaştığınız engelden başlayarak (1,2,3 ... şeklinde) numaralandırınız.

- ☐ Örgütsel aksaklıklar (basamak sayısının fazla oluşu, uzun zaman alması, işletme içindeki iletişim araçlarının yetersizliği, eleman sayısının çokluğu gibi)
- ☐ Personelin eğitim düzeylerinin yetersiz oluşu
- ☐ Personelin mesleki açıdan yeterli bilgiye sahip olmaması
- ☐ Fiziksel ortamdan kaynaklanan engeller
- ☐ Sosyal ve kültürel farklılık
- ☐ Diğer (belirtiniz)

6. Bir konuyu görüşmek için personel yanınıza geldiğinde oturmaları için yer gösterir ve konuşabilmesi için rahat bir ortam sağlar mısınız?

- ☐ Evet ☐ Hayır ☐ Arasıra

7. Sizce işletmenizde sohbet, dedikodu ve söylenti türündeki haberlerin yoğunluğu nedir?

- ☐ Az ☐ Orta ☐ Çok

8. İşletmenizde dilek veya şikayet kutusu var mıdır?

- ☐ Evet ☐ Hayır

Cevabınız "evet" ise, iletilen dilek ve şikayetler incelenmekte midir?

- ☐ Evet ☐ Hayır

9. Personelinizle dostça ilişkiler kurmak amacı ile, onların düzenlediği spor karşılaşmalarına ve sosyal faaliyetlere katılır mısınız?

- ☐ Evet ☐ Hayır

10. İş dışında herhangi bir konuda görüşmek için gelen personelin önceden randevu almasını ister misiniz?

- ☐ Evet ☐ Hayır

11. Sizinle görüşmek üzere odanıza gelen personelinizle genellikle nasıl bir konumda konuşursunuz? Aşağıdaki seçeneklerden size uygun gelen yalnızca bir şıkkı işaretleyiniz.

- ☐ Personelimle görüşme esnasında masamın başında otururum, personelim kaşımda oturur.
- ☐ Personelimle karşılıklı otururum. Böylelikle daha samimi bir ortam yarattığımı düşünürüm.
- ☐ Personelimin ayakta durmasını tercih ederim.
- ☐ Personelim otururken, ben ayakta kalmayı ya da gezinmeyi tercih ederim.

12. Eğer işyerinizde sendika varsa bu, astlarınızla ilişkilerinizde bir iletişim kanalı rolü oynuyor mu?

() Evet () Hayır

13. 12. soruya cevabınız “evet” ise sendikanın etkinlikleri konusunda aşağıdaki seçeneklerden uygun olanın başına (x) koyunuz.

- () Sendika , haberleri süratle üst kademelere iletir.
- () Sendika, yönetimin personeli ilgilendiren haberleri üyelerine iletir.
- () Sendika, yöneticilerin daha objektif kararlar almasını sağlar.
- () Sendikanın ani grevlerin önüne geçtiği de olur.

14. Personelinizden gelen şikayet, dilek, istek ya da tavsiyeler karşısında nasıl davranıyorsunuz? Sadece birini işaretleyiniz.

- () Personelden gelen dilek, istek ve şikayetlerin analizini yapar, gerekli olanları üst makamlara bildiririm.
- () Dilek, istek ve tavsiyelerin bana, şikayetlerin ise üst makamlara yapılmasını isterim.
- () Şikayetlerin bana, dilek, istek ve tavsiyelerin üst makama bildirilmesini isterim.
- () Personelden gelen her türlü haberi çekinmeden üstlerime iletirim.
- () Personelden gelen dilek, istek ve tavsiyeleri reddederim.

15. Personeliniz ile konuşurken onun yüz ifadesine dikkat edermisiniz?

() Evet () Hayır

16. Personeliniz ile karşılıklı konuşurken onun ruh halini (üzgün, kızgın vb.) belirlemeye çalışıp, ona göre davranır mısınız?

() Evet () Hayır

18. Bilgi, beceri ve tecrübenizi mesleğiniz açısından ne ölçüde yeterli buluyorsunuz?

() Tamamen () Genellikle () Kısmen () Yetersiz

19. Mesleğiniz konusunda kendinize duyduğunuz güveni bulunduğunuz ortamdaki kişilere hissettirir misiniz?

() Her zaman () Zaman zaman () Hiçbir zaman

Soru 20) Aşağıdaki ifadelerin her biri için,

Doğru olduğuna eminseniz	DD'yi daire içine alın
Doğru olabileceğini sanıyorsanız	D'yi daire içine alın
Kararsızsınız	K'yı daire içine alın
Yanlış olabileceğini sanıyorsanız	Y'yi daire içine alın
Yanlış olduğuna eminseniz	YY'yi daire içine alın

1-Ortalama insan işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar.	DD	D	K	Y	YY
2-Elverişli koşullar sağlandığı takdirde normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir.	DD	D	K	Y	YY
3-Ortalama insan bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder. Bu nedenle, sıkı ve yakından denetlenmelidir.	DD	D	K	Y	YY
4-Ortalama insanın örgütsel sorunların çözümünde yaratıcı yeteneği azdır.	DD	D	K	Y	YY
5-Ortalama insan çalışmalarında ne kadar çok ödüllendirilirse örgütsel amaçlara bağlılığı o kadar artar	DD	D	K	Y	YY
6-Çağdaş iş yaşamının koşulları insanı ancak belli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından, ortalama insanın yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanılabilmektedir.	DD	D	K	Y	YY

Sayın Bay/Bayan

Bu araştırma, konaklama işletmelerinde yönetici-yönetilen ilişkilerinde kullanılan iletişim stratejilerini belirlemek amacıyla düzenlenmiştir. Bir doktora tezinin konusu olan bu araştırma, konaklama işletmeleri ile ilgili yönetim sorunlarının çözümüne katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Bu yüzden verdiğiniz yanıtların yargılanmayacağını düşünerek, soruları içtenlikle yanıtlamanız büyük önem taşımaktadır. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Ülker Çolakoglu
ADÜ Turizm İşletmeciliği
ve Otelcilik Yüksekokulu

- Soru 1) Görev Ünvanınız:
- Soru 2) Bu işyerinde bağlı olduğunuz bölümün (departmanın) adı nedir?
- Soru 3) Yaşınız:
- Soru 4) Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın
- Soru 5) Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar () Dul () Boşanmış
- Soru 6) Eğitim Durumunuz: () İlk () Orta () Lise () Yüksekokul / Üniversite
() Lisansüstü
- Soru 7) Turizm ile ilgili bir eğitim gördünüz mü?
() Evet () Hayır
Cevabınız “evet” ise ne tür bir eğitim gördünüzü belirtiniz.
.....
- Soru 8) Şimdiki işiniz ile ilgili herhangi bir kursa, seminere katıldınız mı?
() Evet () Hayır
- Soru 9) Son bir yıl içinde “İletişim” ile ilgili bir kursa katıldınız mı?
() Evet () Hayır
Cevabınız “evet” ise ne tür bir kurs olduğunu belirtiniz.
.....
- Soru 10) Turizm sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz?
() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri
- Soru 11) Bu işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?
() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri
- Soru 12) Şimdiki işinizde kaç yıldır çalışıyor sunuz?

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri

Soru 13) Aşağıdaki yabancı dilleri ne ölçüde bildiğinizi belirtiniz?

	Biraz	Orta	İyi	Hiç Bilmiyorum
İngilizce				
Almanca				
Fransızca				
Diğer (lütfen belirtiniz)				

Soru 14) Aşağıda işinizle, işyerinizle, amirlerinizle ve iş arkadaşlarınızla ilgili düşüncelerinize ilişkin çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatle okuyarak, belirtilen durum ya da davranışları hangi sıklıkla yaşadığınızı/yaptığınızı, karşısındaki boşluklara (x) koyarak belirtiniz.

		Her zaman	Çoğunlukla	Bazen	Nadiren	Hiç
1)	Amirimle çeşitli konularda rahatça konuşup işimle ilgili sorunlarımı çekinmeden iletebilirim.					
2)	Kişisel sorunlarımı amirimle konuşurum					
3)	Fırsatım olsaydı masamı amirimin masasının daha yakınına taşırdım.					
4)	Çalışma masasının amirin masasına yakın olması daha avantajlıdır.					
5)	Öğle yemeklerine amirimle aynı saatle çıkmaya ve aynı masada oturmaya gayret ederim.					
6)	İşe giderken giyimimin titiz ve özenli olmasına dikkat ederim.					
7)	Amirimin odasına girerken kılık kıyafetime bir çeki düzen veririm.					
8)	Dış görünüşümün bakımlı bir insan imajı vermesi için çaba sarfederim.					
9)	İş yerinde amirimle birlikteyken, iş arkadaşlarımla konuşmalarında saygılı ve ölçülü olmaya çalışırım.					
10)	Amirim kendisine nasıl hitap etmemizi isterse öyle hitap ederim.					

11)	Bir iş ortamında herkes müdüre karşı belli bir şekilde davranıyorsa, yerinde olanın böyle davranmak olduğunu düşünürüm.					
12)	Amirimle görüşme sırasında onun bakışlarındaki en ufak bir hoşnutsuzluk, yaklaşımımı değiştirmem için yeterli olur.					
13)	Amirimle ters düşmemek için onun benim davranışlarıma gösterdiği tepkilere dikkat etmeye çalışırım.					
14)	Amirimle konuşurken sık sık onunla aynı fikirde olduğumu ifade ederim.					
15)	Amirimle işletme / bölüm ile ilgili konuları konuşurken farklı düşünsem bile bunu belli etmemeye çalışırım.					
16)	İş ile ilgili sorunlarımı arkadaşlarımdan ziyade amirime daha kolay anlatabilirim.					
17)	Amirlerin yanında konuşmam, yalnızca bana sorulan soruları yanıtlarım.					
18)	Yaptığım işte iyi bir performans gösterirsem amirlerim tarafımdan ödüllendirilirim.					
19)	Diğer arkadaşlarımdan istemediği görevleri alırsam ve bunlarda başarılı olursam amirlerimin takdirini kazanacağımı düşünürüm.					
20)	Çalıştığım işletmede haklarımı korumak konusunda amirlerimle aynı düşünceleri paylaştığımı düşünüyorum.					
21)	Amirlerim işletme içinde güven ortamı yarattıkları için ben de işletmede kendimi güvende hissediyorum.					
22)	İşimin yapılışı ile ilgili olarak bir problemle karşılaştığımda sorunun çözümünü amirim ile birlikte tartışırız.					
23)	İşimde bir şeyler öğrenip öğrenemediğime dair sık sık özeleştirim yaparım.					
24)	Daha önce işimde olgunlaşmamış biriydim, ancak amirimin yardımıyla gelişme sağlayabildiğimi düşünüyorum.					
25)	Herhangi bir işte hatalı olduğum amirim tarafından bana bildirilirse hatamı kabul eder ve düzeltmeye çalışırım.					
26)	İşime dört elle sarılmaya ve amirlerime yardım etmeye istekliyimdir.					
27)	Yaptığım işte, sadece benim olan işleri yapmak veya amirin gözüne girebilmek için özel bir çaba göstermem.					
28)	İşletme ile ilgili bir başarı gösterdiğinde amirimi kutlarım.					
29)	Yaptığı işlerle ilgili olarak amirime sık sık beğenilerimi bildiren ifadeler kullanırım.					
30)	Amirime sadece duymak istediği şeyleri söylerim.					
31)	Amirimi güzel bir kıyafet ile gördüğümde beğendiğimi bildiren ifadeler kullanırım.					
32)	İş yerinde amirime asla karşı çıkmam. Her zaman ikna olmuş gibi görünürüm.					
33)	Bana göre amirime “evet efendimci” tarzda yaklaşanlar bir					

	anlamda "dalkavuk"tur.					
34)	Amirimin mantıklı ve ikna edici yeteneğinden her zaman etkilenirim. Bu durumu kendisine açıkça söylerim.					
35)	İş yerinde amirimin fikirlerine karşı ikna olmuş gibi görünürüm. Ancak kendi bildiğimi yapmaktan da çekinmem.					
36)	Amirimin yaptığı işten sorumlu olduğunu düşünürüm. Bu nedenle düşüncelerine katılırım.					
37)	Amirimle bana ters gelen herhangi bir konu ile ilgili olarak çekinmeden tartışırım.					
38)	Amirim yapacağım işleri bana sözlü olarak bildirir.					
39)	Amirim yapacağım işleri bana yazılı olarak bildirir.					
40)	Birimimde işletme ile ilgili bilgiler söylentiler yoluyla öğrenilir.					
41)	Bir toplantıda bile olsa iş için en üst amirimin yanına rahatlıkla girebilirim.					
42)	Bir konuyu görüşmek için amirlerimizin yanına gittiğimizde, oturmamız için yer gösterilir ve konuşabilmemiz için rahat bir ortam sağlanır.					

Soru 15) Aşağıdaki ifadeler işletmelerdeki iletişim düzenini tanımayı amaçlamaktadır. Lütfen uygun bulduğunuz seçenek ya da seçeneklerin üzerine (x) koyarak işaretleyiniz.

1. Çalıştığınız işletmede **yazılı** bilgi veya emirleri daha çok aşağıdaki kaynakların hangilerinden almaktasınız. En çok kullanılanı başlayarak **ilk üçünü** (1,2,3 şeklinde) numaralandırınız.

- () Afiş ve ilanlar () Sirkülerler () Özel mektuplar
 () Broşürler () Standart formlar () Diğer (lütfen belirtiniz)
 () El ve cep kitapçıları () İşletme gazetesi
 () Haber bültenleri () Resmi yazılar

2. Çalıştığınız işletmede daha çok hangi kaynaklardan **sözlü** bilgi veya emir almaktasınız?

En çok kullanılanı başlayarak **ilk üçünü** (1,2,3 şeklinde) numaralandırınız?

- () İlk amirden () Diğer departmanlardaki iş arkadaşlarından
 () Diğer departmanların amirlerinden () Başka işletmelerde çalışan kişilerden
 () Aynı departmandaki iş arkadaşlarından () Diğer (lütfen belirtiniz)

3. Aşağıda belirtilen iletişim araçları içinde hangilerinden yararlanıyorsunuz. En çok yararlandığınız kaynaktan başlayarak **ilk üçünü** (1,2,3 şeklinde) numaralandırınız?

- () Telefon () Telefax () Grafikler
 () Televizyon () Şemalar () Filmler
 () Slaytlar () Telsiz-telefonlar () Resimler
 () Fotoğraflar () Telex () Haritalar
 () Diğer (lütfen belirtiniz)

4. İşletmenizde genel olarak amirlerin personeli ile iletişim kurma biçimleri nelerdir? En sık kullanılanı başlayarak (1,2,3... şeklinde) numaralandırınız.

- () Yazılı direktif () Moral araştırmaları

- ☐ İşletme turları ile denetleme ☐ Periyodik toplantılar yapmak
☐ Yazılı raporları inceleme ☐ Çalışanlarla görüşme
☐ İşletme gazeteleri

5. Amirlerinize işiniz ile ilgili sorunları nasıl iletirsiniz? En sık olarak kullandığınız sorun iletme tarzınızdan başlayarak (1,2,3... şeklinde) numaralandırınız?

- ☐ İlgili amirle bizzat görüşürüm
☐ İlgili amire yazılı olarak bildiririm.
☐ İletmem
☐ Çalışma saatleri dışında ilgili amirime durumu iletirim.
☐ Telefonda söylerim

6. İşletmenizde yaptığınız yazılı bir başvuruya hemen cevap alabiliyor musunuz?

- ☐ Sıklıkla ☐ Bazen ☐ Hiç bir zaman alamıyorum

7. İşletmenizde sohbet, dedikodu ve söylenti türündeki haberlerin yoğunluğu nedir?

- ☐ Az ☐ Orta ☐ Çok

8. İşletmenizde dilek veya şikayet kutusu varsa bunlara bırakılan konuların ne ölçüde değerlendirildiği konusunda?

- ☐ Çok ☐ Oldukça ☐ Fikrim yok ☐ Az ☐ Hiç

9. Herhangi bir sendikaya üye misiniz?

- ☐ Evet ☐ Hayır

10. İşletmenizin yaptığı iş ve amaçlarıyla ilgili bilginiz hangi düzeydedir?

- ☐ Ayrıntıları ile biliyorum ☐ Orta düzeyde ☐ Biraz bilgim var
☐ Hiç bilgi alamıyorum

11. Çalışmakta olduğunuz işletmenin iletişim düzenini ne derecede yeterli görüyorsunuz?

- ☐ Çok İyi ☐ İyi ☐ Orta ☐ Kötü ☐ Çok Kötü

EK-4 : Kİ-KARE TABLOLARI

EK IV.1

İŞL.TÜRÜ İsl.Türü by IFD14

Page 1 of 1

İŞL.TÜRÜ	Count	2,00	3,00	4,00	5,00	Row Total
1,00			2		3	5
						22,7
2,00			2	4	3	9
						40,9
3,00	2		1			3
						13,6
4,00			2	1		3
						13,6
5,00				1	1	2
						9,1
Column Total		2	7	6	7	22
		9,1	31,8	27,3	31,8	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	21,76138	12	,04028
Likelihood Ratio	21,01038	12	,05023
Mantel-Haenszel test for linear association	,79233	1	,37340

Minimum Expected Frequency- ,182
Cells with Expected Frequency <5- 20 OF 20 (100,0%)

EK IV.1a

İŞL.TÜRÜ İsl.Türü by IFD09

Page 1 of 1

İŞL.TÜRÜ	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Row Total
1,00	10		7		2	1	25
							28,4
2,00	23		4		2		34
							38,6
3,00	2		1			1	5
							5,7
4,00	5		3		5	3	16
							18,2
5,00	2				3	1	8
							9,1
Column Total		42	15	18	9	4	88
		47,7	17,0	20,5	10,2	4,5	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	27,00589	16	,04142
Likelihood Ratio Ratio	25,92017	16	,05516
Mantel-Haenszel test for linear association	6,16095	1	,01306

Minimum Expected Frequency- ,227
Cells with Expected Frequency <5- 19 OF 25 (76,0%)

EK IV.1b

İŞL.TÜRÜ İsl.Türü by IFD26

Page 1 of 1

İŞL.TÜRÜ	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Row Total
1,00			3	3	9	10	25
							28,4
2,00	1		2	11	6	14	34
							38,6
3,00	2			1		2	5
							5,7
4,00					9		16
							18,2
5,00				2	2	4	8
							9,1
Column Total		3	5	17	26	37	88
		3,4	5,7	19,3	29,5	42,0	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	39,18940	16	,00102
Likelihood Ratio Ratio	32,22203	16	,00935
Mantel-Haenszel test for linear association	1,05192	1	,30507

Minimum Expected Frequency- ,170
Cells with Expected Frequency <5- 19 OF 25 (76,0%)

EK IV.1c
İŞL.TÜRÜ İsl.Türü by IFD32

Page 1 of 1

İŞL.TÜRÜ	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Row Total
1,00	1	11	12			1	25
2,00	3	12	15	3		1	28,4
3,00	1			1	1	2	34
4,00	3	3	4		3		38,6
5,00	1	3			4		5
Column Total		9	29	32	11	7	5,7
Total		10,2	33,0	36,4	12,5	8,0	16
							18,2
							8
							9,1
							88
							100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	35,87399	16	,00301
Likelihood Ratio Ratio	36,89569	16	,00217
Mantel-Haenszel test for linear association	2,33551	1	,12645

Minimum Expected Frequency- ,398
Cells with Expected Frequency <5- 19 OF 25 (76,0%)

EK IV.2
MÜLK Mülkiyet by IFD08

Page 1 of 1

MÜLK	Count	2,00	3,00	4,00	5,00	Row Total
2,00			1	6	1	8
3,00	1	6			4	36,4
4,00	1			1	1	11
Column Total		2	7	7	6	50,0
Total		9,1	31,8	31,8	27,3	3
						13,6
						22
						100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	15,54960	6	,01639
Likelihood Ratio Ratio	18,72283	6	,00466
Mantel-Haenszel test for linear association	,48919	1	,48429

Minimum Expected Frequency- ,273
Cells with Expected Frequency <5- 12 OF 12 (100,0%)

EK IV.2a
MÜLK Mülkiyet by IFD24

Page 1 of 1

MÜLK	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Row Total
2,00			1		7		8
3,00				2	4	5	36,4
4,00	1				1	1	11
Column Total		1	1	2	12	6	50,0
Total		4,5	4,5	9,1	54,5	27,3	3
							13,6
							22
							100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	16,14583	8	,04034
Likelihood Ratio	16,67804	8	,03364
Mantel-Haenszel test for linear association	,00525	1	,94225

Minimum Expected Frequency- ,136
Cells with Expected Frequency <5- 14 OF 15 (93,3%)

EK IV.2b
MÜLK Mülkiyet by IFD25

Page 1 of 1

IFD25							Row
MÜLK	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
2,00		1	2	2	3		8
							36,4
3,00				5	6		11
							50,0
4,00				1		2	3
							13,6
Column		1	2	8	9	2	22
Total		4,5	9,1	36,4	40,9	9,1	100,0
Chi-Square		Value		DF	Significance		
Pearson		20,20833		8	,00958		
Likelihood Ratio		17,52808		8	,02506		
Mantel-Haenszel test for linear association		5,47059		1	,01934		

Minimum Expected Frequency- ,136
Cells with Expected Frequency <5- 15 OF 15 (100,0%)

EK IV.2c
MÜLK Mülkiyet by IFD20

Page 1 of 1

IFD20							Row
MÜLK	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
2,00		1		6	12	17	36
							40,9
3,00		1	5	10	7	17	40
							45,5
4,00					8	4	12
							13,6
Column		2	5	16	27	38	88
Total		2,3	5,7	18,2	30,7	43,2	100,0
Chi-Square		Value		DF	Significance		
Pearson		17,39451		8	,02625		
Likelihood Ratio		20,77588		8	,00777		
Mantel-Haenszel test for linear association		,12801		1	,72050		

Minimum Expected Frequency- ,273
Cells with Expected Frequency <5- 8 OF 15 (53,3%)

EK IV.2d
MÜLK Mülkiyet by IFD26

Page 1 of 1

IFD26							Row
MÜLK	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
2,00			2	4	16	14	36
							40,9
3,00		3	3	13	6	15	40
							45,5
4,00					4	8	12
							13,6
Column		3	5	17	26	37	88
Total		3,4	5,7	19,3	29,5	42,0	100,0
Chi-Square		Value		DF	Significance		
Pearson		19,32616		8	,01321		
Likelihood Ratio		23,06101		8	,00329		
Mantel-Haenszel test for linear association		,10734		1	,74319		

Minimum Expected Frequency- ,409
Cells with Expected Frequency <5- 8 OF 15 (53,3%)

EK IV.3
GRV Gürev by IFD19

Page 1 of 1

IFD19							Row
GRV	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00		1		3	7	8	19
							86,4
2,00			1	2			3
							13,6
Column		1	1	5	7	8	22
Total		4,5	4,5	22,7	31,8	36,4	100,0
Chi-Square		Value		DF	Significance		
Pearson		11,81053		4	,01882		
Likelihood Ratio		10,79540		4	,02896		
Mantel-Haenszel test for linear association		4,36138		1	,03676		

Minimum Expected Frequency- ,136
Cells with Expected Frequency <5- 8 OF 10 (80,0%)

EK IV.3a
GRV Görevi by IFD22

Page 1 of 1

GRV	Count					Row Total
		2,00	3,00	4,00	5,00	
1,00			4	8	7	19
2,00		1		2		3
						13,6
Column Total		1	4	10	7	22
		4,5	18,2	45,5	31,8	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	8,41404	3	,03819
Likelihood Ratio	7,51746	3	,05711
Mantel-Haenszel test for linear association	2,47368	1	,11577

Minimum Expected Frequency- ,136
Cells with Expected Frequency <5- 6 OF 8 (75,0%)

EK IV.3b
GRV Görevi by IFD44

Page 1 of 1

GRV	Count					Row Total
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
1,00		11	2	3	2	1
2,00					3	
						13,6
Column Total		11	2	3	5	1
		50,0	9,1	13,6	22,7	4,5
		22				100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	11,81053	4	,01882
Likelihood Ratio	10,79540	4	,02896
Mantel-Haenszel test for linear association	5,47591	1	,01928

Minimum Expected Frequency- ,136
Cells with Expected Frequency <5- 9 OF 10 (90,0%)

EK IV.3c
GRV Görevi by IFD14

Page 1 of 1

GRV	Count						Row Total
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
1,00			1	4	7	5	17
2,00				1	6	5	12
3,00				2	8	12	22
4,00					3	3	6
5,00				2	5	7	14
6,00			1	2		3	6
7,00	1				1		2
8,00				2			2
9,00					4	1	5
10,00						1	1
11,00					1		1
Column Total		1	2	13	35	37	88
		1,1	2,3	14,0	39,0	42,0	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	78,58905	40	,00026
Likelihood Ratio	42,18409	40	,37669
Mantel-Haenszel test for linear association	,54241	1	,46143

Minimum Expected Frequency- ,011
Cells with Expected Frequency <5- 48 OF 55 (87,3%)

EK IV.3d
GRV Görevi by IFD28

Page 1 of 1

GRV	Count					Row Total
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
1,00			3	4	5	5
2,00				1	8	3
						12

3,00		3				3
4,00			3	1		13,6
5,00	1	5	3	1		4
6,00					1	18,2
7,00				1		10
						45,5
						1
						4,5
						1
						4,5
Column	2	9	7	3	1	22
Total	9,1	40,9	31,8	13,6	4,5	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	48,13810	24	,00243
Likelihood Ratio	29,21190	24	,21226
Mantel-Haenszel test for linear association	4,54139	1	,03308

Minimum Expected Frequency- ,045
Cells with Expected Frequency <5- 35 OF 35 (100,0%)

EK IV.5a
YAŞ Yaşı by IFD18

IFD18		Page 1 of 1				Row
YAŞ	Count	2,00	3,00	4,00	5,00	
1,00			1			1
						4,5
2,00			1		1	2
						9,1
3,00	3					3
						13,6
4,00			1	3		4
						18,2
5,00	1	2	5	2		10
						45,5
6,00					1	1
						4,5
7,00					1	1
						4,5
Column	4	5	8	5		22
Total	18,2	22,7	36,4	22,7		100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	30,33250	18	,03434
Likelihood Ratio	27,77227	18	,06561
Mantel-Haenszel test for linear association	4,14804	1	,04168

Minimum Expected Frequency- ,182
Cells with Expected Frequency <5- 28 OF 28 (100,0%)

EK IV.5b
YAŞ Yaşı by IFD21

IFD21		Page 1 of 1				Row
YAŞ	Count	3,00	4,00	5,00	Total	
1,00		1			1	
					4,5	
2,00		1	1		2	
					9,1	
3,00	3				3	
					13,6	
4,00			3	1	4	
					18,2	
5,00	1	7	2		10	
					45,5	
6,00				1	1	
					4,5	
7,00				1	1	
					4,5	
Column	5	8	5		22	
Total	22,7	36,4	22,7		100,0	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	21,82667	12	,03951
Likelihood Ratio	22,34904	12	,03379
Mantel-Haenszel test for linear association	9,26897	1	,00233

Minimum Expected Frequency- ,227
Cells with Expected Frequency <5- 20 OF 21 (95,2%)

EK IV.5c
YAŞ Yaşı by IFD22

IFD22		Page 1 of 1				Row
YAŞ	Count	2,00	3,00	4,00	5,00	

1,00	1				1
2,00			2		4,5
3,00			2	1	2
4,00			2	2	9,1
5,00		4	4	2	3
6,00				1	13,6
7,00				1	4
Column	1	4	10	7	18,2
Total	4,5	18,2	45,5	31,8	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	33,58667	18	,01416
Likelihood Ratio	21,15840	18	,27150
Mantel-Haenszel test for linear association	2,02654	1	,15457

Minimum Expected Frequency- ,045
Cells with Expected Frequency <5- 28 OF 28 (100,0%)

EK IV.5 d

YAŞ Yastı by IFD30

IFD30		Page 1 of 1				Row	
YAŞ	Count	1,00	2,00	3,00	Total		
1,00				1	1		1
2,00		2			2		4,5
3,00		1	2		3		9,1
4,00		1	2	1	4		13,6
5,00		9	1		10		18,2
6,00		1			1		45,5
7,00		1			1		4,5
Column	15	5	2		22		4,5
Total	68,2	22,7	9,1		100,0		1

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	21,05889	12	,04952
Likelihood Ratio	17,25888	12	,14012
Mantel-Haenszel test for linear association	4,40466	1	,03584

Minimum Expected Frequency- ,091
Cells with Expected Frequency <5- 20 OF 21 (95,2%)

EK IV.5 e

YAŞ Yastı by IFD03

IFD03		Page 1 of 1						Row	
YAŞ	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total		
1,00		1	1	5	2	3	12		13,6
2,00			1	8	4	7	20		22,7
3,00			1	8	12	7	28		31,8
4,00			1	3	5	2	11		12,5
5,00				2	3	4	9		10,2
6,00				1		2	3		3,4
7,00			1	1	1	1	4		1,1
8,00		1					1		-
Column	2	5	28	27	26		88		
Total	2,3	5,7	31,8	30,7	29,5		100,0		

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	59,52982	28	,00047
Likelihood Ratio	24,98860	28	,62846
Mantel-Haenszel test for linear association	,00492	1	,94408

Minimum Expected Frequency- ,023
Cells with Expected Frequency <5- 34 OF 40 (85,0%)

EK IV.5 f
YAŞ Yaşı by IFD09

Page 1 of 1

Count						Row
YAŞ	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	6	1	2	2	1	12
2,00	10	4	2	3	1	20
3,00	15	5	8			28
4,00	5	2	3	1		11
5,00	3	1	3	2		9
6,00		1			2	3
7,00	2	1		1		4
8,00	1					1
Column Total	42	15	18	9	4	88
	47,7	17,0	20,5	10,2	4,5	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	43,54982	28	,03077
Likelihood Ratio	33,17479	28	,22937
Mantel-Haenszel test for linear association	,48740	1	,48309

Minimum Expected Frequency- ,045
Cells with Expected Frequency <= 35 OF 40 (87,5%)

EK IV.5 g
YAŞ Yaşı by IFD17

Page 1 of 1

Count						Row
YAŞ	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00		2	5	5		12
2,00		3	4	8	5	20
3,00	1	5	6	9	7	28
4,00			3	1	7	11
5,00	4	1	2	1	1	9
6,00		1		1	1	3
7,00		1	1	2		4
8,00			1			1
Column Total	5	13	22	27	21	88
	5,7	14,0	25,0	30,7	23,9	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	51,44450	28	,00444
Likelihood Ratio	44,18799	28	,02662
Mantel-Haenszel test for linear association	,79668	1	,37209

Minimum Expected Frequency- ,057
Cells with Expected Frequency <= 35 OF 40 (87,5%)

EK IV.5 h
YAŞ Yaşı by IFD23

Page 1 of 1

Count						Row
YAŞ	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00		1	2	3	6	12
2,00		1	2	6	11	20
3,00	1		5	12	10	28
4,00			2	4	5	11
5,00			1	3	5	9
6,00					3	3
7,00				3	1	4
8,00		1				1
Column Total	1	3	12	31	41	88
	1,1	3,4	13,6	35,2	46,6	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	42,42575	28	,03951
Likelihood Ratio	23,80880	28	,69159
Mantel-Haenszel test for linear association	,00092	1	,97583
Minimum Expected Frequency- ,011			
Cells with Expected Frequency <5- 34 OF 40 (85,0%)			

EK IV.51
YAŞ Yaşı by IFD26

IFD26							Page 1 of 1	
YAŞ	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total	Row
1,00				5	2	5	12	
							13,6	
2,00		2	1	5	4	8	20	
							22,7	
3,00		1		7	9	11	28	
							31,8	
4,00					4	7	11	
							12,5	
5,00			2		5	2	9	
							10,2	
6,00					1	3	3	
							3,4	
7,00			1		1	2	4	
							4,5	
8,00			1				1	
							1,1	
Column		3	5	17	26	37	88	
Total		3,4	5,7	19,3	29,5	42,0	100,0	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	45,90144	28	,01784
Likelihood Ratio	39,56480	28	,07226
Mantel-Haenszel test for linear association	,05530	1	,81408
Minimum Expected Frequency- ,034			
Cells with Expected Frequency <5- 34 OF 40 (85,0%)			

EK IV.51
YAŞ Yaşı by IFD40

IFD40							Page 1 of 1	
YAŞ	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total	Row
1,00		8	3			1	12	
							13,6	
2,00		13	1	4	1	1	20	
							22,7	
3,00		22	2	2		2	28	
							31,8	
4,00		7		3	1		11	
							12,5	
5,00		6	1	2			9	
							10,2	
6,00		1	1		1		3	
							3,4	
7,00		4					4	
							4,5	
8,00						1	1	
							1,1	
Column		61	8	11	3	5	88	
Total		69,3	9,1	12,5	3,4	5,7	100,0	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	44,54526	28	,02452
Likelihood Ratio	32,88147	28	,24014
Mantel-Haenszel test for linear association	,38183	1	,53663
Minimum Expected Frequency- ,034			
Cells with Expected Frequency <5- 35 OF 40 (87,5%)			

EK IV.6
CİNSİYET Cinsiyet by IFD10

IFD10						Page 1 of 1	
CİNSİYET	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Row Total
1,00		1	1	4	9	6	21
							95,5
2,00		1					1
							4,5
Column		2	1	4	9	6	22
Total		9,1	4,5	18,2	40,9	27,3	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	10,47619	4	,03313

Likelihood Ratio 5,36334 4 ,25201
 Mantel-Haenszel test for linear association 5,38922 1 ,02026
 Minimum Expected Frequency- ,045
 Cells with Expected Frequency <5- 8 OF 10 (80,0%)

EK IV.6a

CİNSİYET Cinsiyet by IFD19

Page 1 of 1

Count							Row Total
CİNSİYET		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
1,00			1	5	7	8	21
							95,5
2,00		1					1
							4,5
Column Total		1	1	5	7	8	22
		4,5	4,5	22,7	31,8	36,4	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	22,00000	4	,00020
Likelihood Ratio	8,13593	4	,08672
Mantel-Haenszel test for linear association	7,21127	1	,00724
Minimum Expected Frequency-	,045		
Cells with Expected Frequency <5- 8 OF 10 (80,0%)			

EK IV.6b

CİNSİYET Cinsiyet by IFD31

Page 1 of 1

Count							Row Total
CİNSİYET		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
1,00		1	1	2	12	5	21
							95,5
2,00		1					1
							4,5
Column Total		2	1	2	12	5	22
		9,1	4,5	9,1	54,5	22,7	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	10,47619	4	,03313
Likelihood Ratio	5,36334	4	,25201
Mantel-Haenszel test for linear association	6,07015	1	,01375
Minimum Expected Frequency-	,045		
Cells with Expected Frequency <5- 9 OF 10 (90,0%)			

EK IV.6c

CİNSİYET Cinsiyet by IFD32

Page 1 of 1

Count							Row Total
CİNSİYET		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
1,00			1	5	10	5	21
							95,5
2,00		1					1
							4,5
Column Total		1	1	5	10	5	22
		4,5	4,5	22,7	45,5	22,7	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	22,00000	4	,00020
Likelihood Ratio	8,13593	4	,08672
Mantel-Haenszel test for linear association	7,73597	1	,00541
Minimum Expected Frequency-	,045		
Cells with Expected Frequency <5- 9 OF 10 (90,0%)			

EK IV.6d

CİNSİYET Cinsiyet by IFD38

Page 1 of 1

Count							Row Total
CİNSİYET		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
1,00		3	1	1	7	9	21
							95,5
2,00				1			1
							4,5
Column Total		3	1	2	7	9	22
		13,6	4,5	9,1	31,8	40,9	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	10,47619	4	,03313
Likelihood Ratio	5,36334	4	,25201
Mantel-Haenszel test for linear association	,35683	1	,50271
Minimum Expected Frequency-	,045		
Cells with Expected Frequency <5- 8 OF 10 (80,0%)			

EK IV.7a

MDDRM Medeni durumu by IFD04

Page 1 of 1

IFD04							Row
MDDRM	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	10	8	1	1	1		21
4,00			1				1
	Column	10	8	2	1	1	22
	Total	45,5	36,4	9,1	4,5	4,5	100,0
Chi-Square		Value		DF	Significance		
Pearson		10,47619		4	,03313		
Likelihood Ratio		5,36334		4	,25201		
Mantel-Haenszel test for linear association		1,15527		1	,28245		

Minimum Expected Frequency- ,045
Cells with Expected Frequency <5- 8 OF 10 (80,0%)

EK IV.7b

MDDRM Medeni durumu by IFD10

Page 1 of 1

IFD10							Row
MDDRM	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	2			4	9	6	21
4,00			1				1
	Column	2	1	4	9	6	22
	Total	9,1	4,5	18,2	40,9	27,3	100,0
Chi-Square		Value		DF	Significance		
Pearson		22,0000		4	,00020		
Likelihood Ratio		8,135933		4	,08672		
Mantel-Haenszel test for linear association		2,16168		1	,14149		

Minimum Expected Frequency- ,045
Cells with Expected Frequency <5- 8 OF 10 (80,0%)

EK IV.7c

MDDRM Medeni durumu by IFD16

Page 1 of 1

IFD16							Row
MDDRM	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	2	1	10	5	3		21
4,00		1					1
	Column	2	2	10	5	3	22
	Total	9,1	9,1	45,5	22,7	13,6	100,0
Chi-Square		Value		DF	Significance		
Pearson		10,47619		4	,03313		
Likelihood Ratio		5,36334		4	,25201		
Mantel-Haenszel test for linear association		1,28120		1	,25768		

Minimum Expected Frequency- ,091
Cells with Expected Frequency <5- 9 OF 10 (90,0%)

EK IV.7d

MDDRM Medeni durumu by IFD40

Page 1 of 1

IFD40							Row
MDDRM	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	15	3	1	1	1		21
4,00					1		1
	Column	15	3	1	2	1	22
	Total	68,2	13,6	4,5	9,1	4,5	100,0
Chi-Square		Value		DF	Significance		
Pearson		10,47619		4	,03313		
Likelihood Ratio		5,36334		4	,25201		
Mantel-Haenszel test for linear association		3,84195		1	,04999		

Minimum Expected Frequency- ,045
Cells with Expected Frequency <5- 9 OF 10 (90,0%)

EK IV.7e
MDDRM Medeni durumu by IFD42

IFD42

Page 1 of 1

MDDRM	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Row Total
1,00		9	2	8	1	1	21
4,00						1	1
	Column Total	9	2	8	1	2	
	Total	40,9	9,1	36,4	4,5	9,1	100,0

Chi-Square

	Value	DF	Significance
Pearson	10,47619	4	,03313
Likelihood Ratio	5,36334	4	,25201
Mantel-Haenszel test for linear association	4,30284	1	,03805

Minimum Expected Frequency- ,045
Cells with Expected Frequency <5- 9 OF 10 (80,0%)

EK IV.7f
MDDRM Medeni durumu by IFD03

IFD03

Page 1 of 1

MDDRM	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Row Total
1,00			2	13	23	18	56
2,00		2	2	14	3	6	27
4,00			1	1	1	2	5
	Column Total	2	5	28	27	26	
	Total	2,3	5,7	31,8	30,7	29,5	100,0

Chi-Square

	Value	DF	Significance
Pearson	18,16071	8	,02005
Likelihood Ratio	18,28724	8	,01917
Mantel-Haenszel test for linear association	2,91961	1	,08751

Minimum Expected Frequency- ,1144
Cells with Expected Frequency <5- 9 OF 15 (60,0%)

EK IV.7g
MDDRM Medeni durumu by IFD05

IFD05

Page 1 of 1

MDDRM	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Row Total
1,00		11	17	9	9	10	56
2,00		3	8	11	5		27
4,00				1	1	3	5
	Column Total	14	25	21	15	13	
	Total	15,9	28,4	23,9	17,0	14,8	100,0

Chi-Square

	Value	DF	Significance
Pearson	19,22882	8	,01368
Likelihood Ratio	22,00202	8	,00491
Mantel-Haenszel test for linear association	3,59539	1	,05794

EK IV.7h
MDDRM Medeni durumu by IFD06

IFD06

Page 1 of 1

MDDRM	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Row Total
1,00		37	7	12			56
2,00		12	3	10	1	1	27
4,00		1	3	1			5
	Column Total	50	13	23	1	1	
	Total	56,8	14,8	26,1	1,1	1,1	100,0

Chi-Square

	Value	DF	Significance
Pearson	16,42142	8	,03673
Likelihood Ratio	13,93984	8	,08335
Mantel-Haenszel test for linear association	3,79112	1	,05153

Minimum Expected Frequency- ,057
Cells with Expected Frequency <5- 10 OF 15 (66,7%)

EK IV.8a

EGITIM eğitim durumu by IFD32

Page 1 of 1

Count						Row Total
EGITIM	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
3,00		1	2	1	1	5
4,00			3	8	4	15
5,00	1			1		2
Column Total	1	1	5	10	5	22
	4,5	4,5	22,7	45,5	22,7	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	16,06000	8	,04153
Likelihood Ratio	11,38262	8	,18095
Mantel-Haenszel test for linear association	,06775	1	,79465
Minimum Expected Frequency- ,091			
Cells with Expected Frequency <5- 14 OF 10 (93,3%)			

EK IV.8b

EGITIM eğitim durumu by IFD39

Page 1 of 1

Count					Row Total
EGITIM	1,00	3,00	4,00	5,00	
3,00			2	3	5
4,00	1	2	4	8	15
5,00	2				2
Column Total	3	2	6	11	22
	13,6	9,1	27,3	50,0	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	15,06667	6	,01974
Likelihood Ratio	11,54918	6	,07282
Mantel-Haenszel test for linear association	6,45207	1	,01108
Minimum Expected Frequency- ,182			
Cells with Expected Frequency <5- 11 OF 12 (91,7%)			

EK IV.8c

EGITIM eğitim durumu by IFD02

Page 1 of 1

Count						Row Total
EGITIM	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
1,00	5			2	2	9
2,00				3	2	5
3,00		7	8	12	8	35
4,00	2	2	10	19	6	39
Column Total	7	9	18	36	18	88
	8,0	10,2	20,5	40,9	20,5	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	42,08384	12	,00003
Likelihood Ratio	34,23489	12	,00062
Mantel-Haenszel test for linear association	2,80034	1	,09424
Minimum Expected Frequency- ,398			
Cells with Expected Frequency <5- 14 OF 20 (70,0%)			

EK IV.8d

EGITIM eğitim durumu by IFD09

Page 1 of 1

Count						Row Total
EGITIM	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
1,00	4	1	3		1	9
2,00	3				2	5
3,00	17	6	7	5		35
4,00	18	8	8	4	1	39
Column Total	42	15	18	9	4	88
	47,7	17,0	20,5	10,2	4,5	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	21,87725	12	,03892
Likelihood Ratio	17,73480	12	,12398
Mantel-Haenszel test for linear association	,43122	1	,51139
Minimum Expected Frequency- ,227			
Cells with Expected Frequency <5- 14 OF 20 (70,0%)			

EK IV.8e

EGTİM eğitim durumu by IFD12

Page 1 of 1

EGTİM	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Row Total
1,00			4	1	3	1	9
2,00				1	3	1	5
3,00	6	6	8	12	3		35
4,00	1	4	19	9	6		39
Column Total		7	14	27	27	11	88
		8,0	15,9	33,0	30,7	12,5	100,0

Value DF Significance

Chi-Square

Pearson	21,28820	12	,04632
Likelihood Ratio	21,37291	12	,04518
Mantel-Haenszel test for linear association	,1827 5	1	,66902

Minimum Expected Frequency- ,398

Cells with Expected Frequency <= 14 OF 20 (70,0%)

EK IV.8f

EGTİM eğitim durumu by IFD17

Page 1 of 1

EGTİM	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Row Total
1,00			1	1		7	9
2,00			2	1	2		5
3,00	4	3	10	10	8		35
4,00	1	7	10	15	6		39
Column Total		5	13	22	27	21	88
		5,7	14,0	25,0	30,7	23,9	100,0

Value DF Significance

Chi-Square

Pearson	24,90806	12	,01526
Likelihood Ratio	24,98210	12	,01491
Mantel-Haenszel test for linear association	2,51918	1	,11247

Minimum Expected Frequency- ,284

Cells with Expected Frequency <= 12 OF 20 (60,0%)

EK IV.8g

EGTİM eğitim durumu by IFD18

Page 1 of 1

EGTİM	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Row Total
1,00			3		1	5	9
2,00	2			2	1		5
3,00	5	5	10	10	5		35
4,00	1	3	16	16	3		39
Column Total		8	11	28	28	13	88
		9,1	12,5	31,8	31,8	14,8	100,0

Value DF Significance

Chi-Square

Pearson	32,41167	12	,00120
Likelihood Ratio	31,06113	12	,00193
Mantel-Haenszel test for linear association	,00813	1	,92815

EK IV.9

TÜREĞİM turizm eğitimi alıp almadığı by IFD18

Page 1 of 1

TÜREĞİM	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Row Total
3,00	1	6	11	18	3		39
2,00	7	5	17	10	10		49
Column Total		8	11	28	28	13	88
		9,1	12,5	31,8	31,8	14,8	100,0

Value DF Significance

Chi-Square

Pearson	10,93643	4	,02729
Likelihood Ratio	11,60438	4	,02055
Mantel-Haenszel test for linear association	,56834	1	,45092

Minimum Expected Frequency- 3,545

Cells with Expected Frequency <5- 3 OF 10 (30,0%)

EK IV.10
T.E.TURU turizm eğitimini tırtı by IFD15

Page 1 of 1

IFD15							Row
TUREGTİM	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
,00				1	3	3	7
1,00					1	1	2
2,00					2		2
3,00			2	1	2	1	6
5,00				2	1	1	4
6,00	1						1
Column		1	2	4	9	6	22
Total		4,5	9,1	18,2	40,9	27,3	100,0
Chi-Square		Value		DF	Significance		
Pearson		34,10582		20	,02542		
Likelihood Ratio		19,98608		20	,45880		
Mantel-Haenszel test for linear association		4,81739		1	,02817		
Minimum Expected Frequency- ,045							
Cells with Expected Frequency <5- 30 OF 30 (100,0%)							

EK IV.10 a
T.E.TURU turizm eğitimini tırtı by IFD17

Page 1 of 1

Count		Page 1 of 1					Row Total
TUREGTİM		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
,00				3	4		7
1,00					2		2
2,00					2		2
3,00			2	1		3	6
5,00					2	2	4
6,00	1						1
Column Total		1	2	4	10	5	22
Chi-Square	Total	4,5	9,1	18,2	45,5	22,7	100,0
		Value		DF	Significance		
Pearson		42,35000		20	,00249		
Likelihood Ratio		32,75410		20	,03590		
Mantel-Haenszel test for linear association		,00132		1	,97102		
Minimum Expected Frequency- ,045							
Cells with Expected Frequency <5- 30 OF 30 (100,0%)							

EK IV.10 b
T.E.TURU turizm eğitimini tırtı by IFD20

Page 1 of 1

TUREGTİM	Count				Row Total
		3,00	4,00	5,00	
,00			4	3	7
1,00	2				2
2,00			1	1	2
3,00			4	2	6
5,00				4	4
6,00			1		1
Column Total		2	10	10	22
Chi-Square	Total	9,1	45,5	45,5	100,0
		Value		DF	Significance
Pearson		28,39048		10	,00156
Likelihood Ratio		21,15840		10	,02002
Mantel-Haenszel test for linear association		1,63491		1	,20103
Minimum Expected Frequency-		,091			
Cells with Expected Frequency <5- 18 OF 18 (100,0%)					

EK IV.10 f

T.E.TURU turizm eğitiminin türü by IFD28

IFD28

Page 1 of 1

Count						Row Total
TUREGTIM	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
,00			1	5	1	7
1,00		1		1		2
2,00				1	1	2
3,00				4	2	6
5,00				2	2	4
6,00	1					1
Column Total	1	1	1	13	6	22
Total	4,5	4,5	4,5	59,1	27,3	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	36,55250	20	,01323
Likelihood Ratio	17,93918	20	,59141
Mantel-Haenszel test for linear association	,04863	1	,82546
Minimum Expected Frequency= ,045			
Cells with Expected Frequency <5= 30 OF 30 (100,0%)			

EK IV.10 g

T.E.TURU turizm eğitiminin türü by IFD29

IFD29

Page 1 of 1

Count					Row Total
TUREGTIM	1,00	3,00	4,00	5,00	
,00		2	4	1	7
1,00		1		1	2
2,00			2		2
3,00			5	1	6
5,00			3	1	4
6,00	1				1
Column Total	1	3	14	4	22
Total	4,5	13,6	63,6	18,2	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	30,50255	15	,01023
Likelihood Ratio	18,37243	15	,24359
Mantel-Haenszel test for linear association	,45735	1	,49887
Minimum Expected Frequency= ,045			
Cells with Expected Frequency <5= 24 OF 24 (100,0%)			

EK IV.10 h

T.E.TURU turizm eğitiminin türü by IFD06

IFD06

Page 1 of 1

Count						Row Total
TUREGTIM	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
,00	29	7	14			50
1,00	11	4	3			18
2,00	2		2	1		5
3,00	8	2	4		1	15
Column Total	50	13	23	1	1	88
Total	56,8	14,8	26,1	1,1	1,1	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	24,32771	12	,01835
Likelihood Ratio	12,85041	12	,38001
Mantel-Haenszel test for linear association	1,21645	1	,27006
Minimum Expected Frequency= ,057			
Cells with Expected Frequency <5= 15 OF 20 (75,0%)			

EK IV.10 a

T.E.TURU turizm eğitiminin türü by IFD12

IFD12

Page 1 of 1

Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Row Total
TUREGTİM						
1,00	5	8	12	16	9	50
2,00	2	4	3	8	1	18
3,00		2	3			5
4,00			11	3	1	15
5,00						17,0
Column Total	7	14	29	27	11	88
Chi-Square	8,0	15,9	33,0	30,7	12,5	100,0
Pearson	Value		DF	Significance		
Likelihood Ratio	24,10695		12	,01967		
Mantel-Haenszel test for linear association	27,96272		12	,00560		
	,14000		1	,70828		

EK IV. 11

KRS.SMR kurs veya seminare katılıp katılmadığı by IFD39

IFD39

Page 1 of 1

Count					Row
KRS.SMR	1,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	1	2	2	10	15
2,00	2		4	1	7
					31,8
Column	3	2	6	11	22
Total	13,6	9,1	27,3	50,0	100,0
Chi-Square	Value		DF	Significance	
Pearson	8,59048		3	,03526	
Likelihood Ratio	9,36237		3	,02484	
Mantel-Haenszel test for linear association	2,75000		1	,09725	
Minimum Expected Frequency= ,636					
Cells with Expected Frequency <= 7 OF 8 (87,5%)					

EK IV. 11a

KRS.SMR kurs veya seminare katılıp katılmadığı by IFD02

IFD02

Page 1 of 1

Count						Row
KRS.SMR	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	3	1	10	21	13	48
2,00	4	8	8	15	5	54,5
Column	7	9	18	36	18	45,5
Total	8,0	10,2	20,5	40,9	20,5	88
Chi-Square	Value		DF	Significance		
Pearson	9,71812		4	,04545		
Likelihood Ratio	10,52308		4	,03248		
Mantel-Haenszel test for linear association	5,96741		1	,01457		
Minimum Expected Frequency- 3,182						
Cells with Expected Frequency <= 4 OF 10 (40,0%)						

EK IV. 11b

KRS.SMR kurs veya seminare katılıp katılmadığı by IFD10

IFD10

Page 1 of 1

Count						Row
KRS.SMR	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	8	8	11	7	14	48
2,00	7	11	10	10	2	54,5
Column	15	19	21	17	16	88
Total	17,0	21,6	23,9	19,3	18,2	100,0
Chi-Square	Value		DF	Significance		
Pearson	9,46836		4	,05040		
Likelihood Ratio	10,51801		4	,03255		
Mantel-Haenszel test for linear association	3,01555		1	,08247		
Minimum Expected Frequency- 6,818						

EK IV. 11c

KRS.SMR kurs veya seminare katılıp katılmadığı by IFD24

KRS.SMR kirs veyra semmire kump kunnimnagi by IFD24

Page 1 of 1

Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Row Total
KRS.SMR						
1,00		4	9	11	24	48
2,00	2	7	8	15	8	40
Column Total	2	11	17	26	32	88
Total	2,3	12,5	19,3	29,5	36,4	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	10,85483	4	,02824
Likelihood Ratio	11,92161	4	,01794
Mantel-Haenszel test for linear association	7,25831	1	,00706

Minimum Expected Frequency- ,909
Cells with Expected Frequency <5- 2 OF 10 (20,0%)

EK IV. 12

İLETİKUR İletişim kursu alıp almadığı by IFD20

ILETIKUR iletişim kanalsızlık analizi by İFİD20

Page 1 of 1

Count	İFİD20			Row Total
İLETİKUR	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	2		2	4
				18,2
2,00		10	8	18
				81,8
Column Total	2	10	10	22
Total	9,1	45,5	45,5	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	11,24444	2	,00362
Likelihood Ratio	10,85408	2	,00440
Mantel-Haenszel test for linear association	1,49333	1	,22170

Minimum Expected Frequency= 364

Cells with Expected Frequency <5- 4 OF 6 (66,7%)

EK IV. 12 a

İLETİKUR İletişim kursu alıp almadığı by IFD24

Page 1 of 1

Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Row Total
İLETİKUR						
1,00	1	1		1	1	4
2,00			2	11	5	18
Column Total	1	1	2	12	6	22
Chi-Square	4,5	4,5	9,1	54,5	27,3	100,0
Pearson	Value		DF	Significance		
Likelihood Ratio	10,23611		4	,03663		
Mantel-Haenszel test for linear association	8,57133		4	,07275		
Minimum Expected Frequency-	4,46421		1	,3461		
Cells with Expected Frequency <5- 9 OF 10 (90,0%)						

EK IV. 12 b

İLETİKUR İletişim kursu alıp almadığı by IFD36

İLETİKUR İstatistik Kurulup Analizleri by İFD36

Page 1 of 1

Count	İFD36				Row Total
	1,00	2,00	3,00	5,00	
İLETİKUR					
1,00				4	4
					18,2
2,00	4	5	6	3	18
					81,8
Column	4	5	6	7	22
Total	18,2	22,7	27,3	31,8	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	10,47619	3	,01492
Likelihood Ratio	11,30142	3	,01020
Mantel-Haenszel test for linear association	6,30805	1	,01202

Minimum Expected Frequency- ,727

Cells with Expected Frequency <5- 7 OF 8 (87,5%)

EK IV. 12 c

İLETİKUR İletişim kursu alıp almadığı by IFD43

Page 1 of 1

Count	1,00	2,00	3,00	4,00	Row Total
İLETİKUR					
1,00	4				4
2,00	4	5	7	2	18
Column Total	8	5	7	2	22
Chi-Square	36,4	22,7	31,8	9,1	100,0
Pearson	Value		DF	Significance	
Likelihood Ratio	8,55556		3	,03582	
Mantel-Haenszel test for linear association	9,77177		3	,02061	
Minimum Expected Frequency-	5,86854		1	,01541	

association
Minimum Expected Frequency- ,364
Cells with Expected Frequency <5- 6 OF 8 (75,0%)

EK IV. 12 d
İLETİKUR İletişim kursu alıp almadığı by IFD33

Page 1 of 1

İLETİKUR	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Row Total
1,00				6			6
2,00		15	20	19	16	12	62
Column Total		15	20	25	16	12	88
Chi-Square		17,0	22,7	28,4	18,2	13,6	100,0
Pearson	Value	16,22634	4				,00273
Likelihood Ratio	Value	16,25421	4				,00270
Mantel-Haenszel test for linear association	Value	,05064	1				,82196

Minimum Expected Frequency- ,818
Cells with Expected Frequency <5- 5 OF 10 (50,0%)

EK IV. 12 e
İLETİKUR İletişim kursu alıp almadığı by IFD34

Page 1 of 1

İLETİKUR	Count	2,00	3,00	4,00	5,00	Row Total
1,00			5		1	6
2,00		7	7	37	31	62
Column Total		7	12	37	32	88
Chi-Square		8,0	13,6	42,0	36,4	100,0
Pearson	Value	26,84417	3			,00001
Likelihood Ratio	Value	18,60768	3			,00033
Mantel-Haenszel test for linear association	Value	4,22549	1			,03982

Minimum Expected Frequency- ,477
Cells with Expected Frequency <5- 4 OF 8 (50,0%)

EK IV. 12 f
İLETİKUR İletişim kursu alıp almadığı by IFD40

Page 1 of 1

İLETİKUR	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Row Total
1,00		2	1		1		4
2,00		59	7	11	2	3	62
Column Total		61	8	11	3	3	88
Chi-Square		69,3	9,1	12,5	3,4	5,7	100,0
Pearson	Value	14,39906	4				,00612
Likelihood Ratio	Value	9,62608	4				,04722
Mantel-Haenszel test for linear association	Value	8,29057	1				,00398

Minimum Expected Frequency- ,205
Cells with Expected Frequency <5- 7 OF 10 (70,0%)

EK IV. 12 g
İLETİKUR İletişim kursu alıp almadığı by IFD20

Page 1 of 1

İLETİKUR	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Row Total
1,00		4	4	10	15	5	38
2,00		50	22	64	61	106	303
Column Total		54	26	74	76	111	341
Chi-Square		15,8	7,6	21,7	22,3	32,6	100,0
Pearson	Value	12,26212	4				,01550
Likelihood Ratio	Value	12,63432	4				,01321
Mantel-Haenszel test for linear association	Value	,41026	1				,52184

Minimum Expected Frequency- 2,897
Cells with Expected Frequency <5- 1 OF 10 (10,0%)

EK IV. 13 c

ILT.K.TU. İletişim kursunun türü by IFD43

IFD43

Page 1 of 1

ILT.K.TU	Count	Row			
		1,00	2,00	3,00	4,00
,00	4	5	7	2	18
1,00	4				81,8
					4
					18,2
Column Total	8	5	7	2	22
	36,4	22,7	31,8	9,1	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	8,55556	3	,03582
Likelihood Ratio	9,77177	3	,02061
Mantel-Haenszel test for linear association	5,86854	1	,01541

Minimum Expected Frequency- ,364
Cells with Expected Frequency <5- 6 OF 8 (75,0%)

EK IV. 13 d

ILT.K.TU. İletişim kursunun türü by IFD40

IFD40

Page 1 of 1

ILT.K.TU	Count	Row				
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
,00	59	7	11	2	3	82
1,00	2	1		1	2	93,2
						6
						6,8
Column Total	61	8	11	3	5	88
	69,3	9,1	12,5	3,4	5,7	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	14,39906	4	,00612
Likelihood Ratio	9,62608	4	,04722
Mantel-Haenszel test for linear association	8,29057	1	,00398

Minimum Expected Frequency- ,205
Cells with Expected Frequency <5- 7 OF 10 (70,0%)

EK IV. 13 e

ILT.K.TU. İletişim kursunun türü by IFD5

IFD5

Page 1 of 1

ILT.K.TU	Count	Row				
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
,00	142	44	67	23	29	305
1,00	9	8	10	8	1	89,2
						36
						10,5
3,00		1				1
						,3
Column Total	151	53	77	31	30	342
	44,2	15,5	22,5	9,1	8,8	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	19,92305	8	,01063
Likelihood Ratio	17,18461	8	,02824
Mantel-Haenszel test for linear association	1,71635	1	,19016

Minimum Expected Frequency- ,088
Cells with Expected Frequency <5- 7 OF 15 (46,7%)

EK IV. 13 f

ILT.K.TU. İletişim kursunun türü by IFD25

IFD25

Page 1 of 1

ILT.K.TU	Count	Row				
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
,00	1	6	20	54	224	305
1,00	3		3	8	22	89,2
						36
						10,5
3,00					1	1
						,3
Column Total	4	6	23	63	247	342
	1,2	1,8	6,7	18,1	72,2	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	19,93104	8	,01060
Likelihood Ratio	12,39869	8	,13428
Mantel-Haenszel test for linear association	3,79617	1	,05137

Minimum Expected Frequency- ,012
Cells with Expected Frequency <5- 9 OF 15 (60,0%)

EK IV. 14

SEKTERYL sektördeki yıl by IFD03

IFD03

Page 1 of 1

SEKTERYL	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Row Total
1,00				1	1	1	3
2,00		1	2			2	5
3,00		1		3	1		5
4,00					3		3
5,00					3	3	6
Column Total		2	2	4	8	6	22
		9,1	9,1	18,2	36,4	27,3	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	26,43056	16	,04826
Likelihood Ratio	29,63681	16	,01998
Mantel-Haenszel test for linear association	2,27485	1	,13149

Minimum Expected Frequency- ,273

Cells with Expected Frequency <5- 25 OF 25 (100,0%)

EK IV. 14 a

SEKTERYL sektördeki yıl by IFD33

IFD33

Page 1 of 1

SEKTERYL	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Row Total
1,00			1			2	3
2,00			1		4		5
3,00		1	3	1			5
4,00				3			3
5,00		1	2	1	2		6
Column Total		2	7	5	6	2	22
		9,1	31,8	22,7	27,3	9,1	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	35,11968	16	,00383
Likelihood Ratio	31,34070	16	,01217
Mantel-Haenszel test for linear association	2,75386	1	,09702

Minimum Expected Frequency- ,273

Cells with Expected Frequency <5- 25 OF 25 (100,0%)

EK IV. 14 b

SEKTERYL sektördeki yıl by IFD11

IFD11

Page 1 of 1

SEKTERYL	Count	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Row Total
1,00		9	5	8			22
2,00		18	4	7	3	3	35
3,00		1	4		4		9
4,00		2	1	7		1	11
5,00		3	2	2	3	1	12,5
Column Total		33	16	24	10	5	88
		37,5	27,3	27,3	11,4	5,7	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	37,29345	16	,00191
Likelihood Ratio	39,29849	16	,00098
Mantel-Haenszel test for linear association	5,32930	1	,02097

Minimum Expected Frequency- ,511

Cells with Expected Frequency <5- 20 OF 25 (80,0%)

EK IV, 14 f
SEKTORYL sektördeki yıl by IFD15

IFD15

Page 1 of 1

Count						Row
SEKTORYL	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	82	31	51	18	33	215
2,00	19	10	25	15	16	85
3,00	6	3	4	6	8	27
4,00	3	3	4	1	1	12
5,00			1	2		3
Column	110	47	85	42	58	342
Total	32,2	13,7	24,9	12,3	17,0	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	29,54818	16	,02049
Likelihood Ratio	27,26334	16	,03865
Mantel-Haenszel test for linear association	7,45664	1	,00632
Minimum Expected Frequency- ,368			
Cells with Expected Frequency <5- 13 OF 25 (52,0%)			

EK IV, 15
ISYY iş yerindeki yıl by IFD01

IFD01

Page 1 of 1

Count						Row
ISYY	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	10	21	25	5	3	64
2,00	4	5	6	1	3	19
3,00			1	2	1	4
5,00					1	1
Column	14	26	32	8	8	88
Total	15,9	29,5	36,4	9,1	9,1	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	24,02694	12	,02017
Likelihood Ratio	16,63295	12	,16393
Mantel-Haenszel test for linear association	8,21585	1	,00415
Minimum Expected Frequency- ,091			
Cells with Expected Frequency <5- 13 OF 20 (65,0%)			

EK IV, 15 a
ISYY iş yerindeki yıl by IFD09

IFD09

Page 1 of 1

Count						Row
ISYY	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	33	10	13	6	2	64
2,00	9	5	3		2	19
3,00			2	2		4
5,00				1		1
Column	42	15	18	9	4	88
Total	47,7	17,0	20,5	10,2	4,5	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	24,64662	12	,01659
Likelihood Ratio	21,13312	12	,04846
Mantel-Haenszel test for linear association	5,27734	1	,02160
Minimum Expected Frequency- ,045			
Cells with Expected Frequency <5- 15 OF 20 (75,0%)			

EK IV. 15 b

ISYY iş yerindeki yılın by IFD31

IFD31

Page 1 of 1

ISYY	Count					Row
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00		3	4	21	36	64
2,00	2	1	1	4	11	72,7
3,00			1	1	2	19
5,00		1				21,6
Column	2	5	6	26	49	4
Total	2,3	5,7	6,8	29,5	55,7	4,5
Chi-Square	Value					1
Pearson	26,98864					,00776
Likelihood Ratio	14,46228					,27217
Mantel-Haenszel test for linear association	4,67767					,03056
Minimum Expected Frequency-	,023					
Cells with Expected Frequency <=	16 OF 20 (80,0%)					

EK IV. 15 c

ISYY iş yerindeki yılın by IFD06

IFD06

Page 1 of 1

ISYY	Count					Row
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	6	4	18	61	212	301
2,00			1	8	25	88,0
3,00					5	34
4,00	1				1	9,9
Column	7	4	19	69	243	5
Total	2,0	1,2	5,6	20,2	71,1	1,5
Chi-Square	Value					2
Pearson	27,08480					,00751
Likelihood Ratio	12,18762					,43073
Mantel-Haenszel test for linear association	,00594					,93858
Minimum Expected Frequency-	,023					
Cells with Expected Frequency <=	14 OF 20 (70,0%)					

EK IV. 15 d

ISYY iş yerindeki yılın by IFD13

IFD13

Page 1 of 1

ISYY	Count					Row
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	7	18	38	80	158	301
2,00	1	2	8	8	15	88,0
3,00					5	34
4,00	1				1	9,9
Column	9	20	46	88	179	5
Total	2,6	5,8	13,5	25,7	52,3	1,5
Chi-Square	Value					2
Pearson	25,94589					,01092
Likelihood Ratio	15,26851					,22708
Mantel-Haenszel test for linear association	,45068					,50201
Minimum Expected Frequency-	,053					
Cells with Expected Frequency <=	13 OF 20 (65,0%)					

EK IV. 15 e

ISYY iş yerindeki yılın by IFD14

IFD14

Page 1 of 1

ISYY	Count					Row
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	38	49	105	61	48	301
2,00	4	1	7	5	17	88,0
3,00		1	2	2		34
4,00			1		1	9,9
Column	42	51	115	68	66	5
Total	2,6	5,8	13,5	25,7	52,3	1,5
Chi-Square	Value					2
Pearson	25,94589					,01092
Likelihood Ratio	15,26851					,22708
Mantel-Haenszel test for linear association	,45068					,50201
Minimum Expected Frequency-	,053					
Cells with Expected Frequency <=	13 OF 20 (65,0%)					

Column	42	51	415	68	66	342
Total	12,3	14,9	33,6	19,9	19,3	100,0
Chi-Square	Value					Significance
Pearson	29,20211					,00368
Likelihood Ratio	28,08878					,00537
Mantel-Haenszel test for linear association	7,94719					,00482
Minimum Expected Frequency- ,246						
Cells with Expected Frequency <5- 11 OF 20 (55,0%)						

EK IV. 15 f

ISYY iş yerindeki yıl by IFD24

IFD24

Page 1 of 1

Count						Row
ISYY	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	29	22	59	78	113	301
2,00	3	5	9	3	14	88,0
3,00	3			1	1	34
4,00				1	1	9,9
						5
						1,5
						2
						,6
Column	35	27	68	83	129	342
Total	10,2	7,9	19,9	24,3	37,7	100,0
Chi-Square	Value					Significance
Pearson	22,17121					,03565
Likelihood Ratio	18,41665					,10361
Mantel-Haenszel test for linear association	1,43015					,23174
Minimum Expected Frequency- ,158						
Cells with Expected Frequency <5- 12 OF 20 (60,0%)						

EK IV. 15 g

ISYY iş yerindeki yıl by IFD25

IFD25						Page 1 of 1
Count						Row
ISYY	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	3	6	22	54	216	301
2,00			1	7	26	88,0
3,00					5	34
4,00	1			1		9,9
						5
						1,5
						2
						,6
Column	4	6	23	62	247	342
Total	1,2	1,8	6,7	18,1	72,2	100,0
Chi-Square	Value					Significance
Pearson	47,68986					,00000
Likelihood Ratio	16,23132					,18087
Mantel-Haenszel test for linear association	,25971					,61032
Minimum Expected Frequency- ,023						
Cells with Expected Frequency <5- 14 OF 20 (70,0%)						

EK IV. 16

SM.IS.YL şimdiki işindeki yıl by IFD16

IFD16						Page 1 of 1
Count						Row
ISYY	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	2		4	5		11
2,00		2	3		3	8
3,00			3			3
Column	2	2	10	5	3	22
Total	9,1	9,1	45,5	22,7	13,6	100,0
Chi-Square	Value					Significance
Pearson	18,02500					,02104
Likelihood Ratio	21,61143					,00569
Mantel-Haenszel test for linear association	,04901					,82480
Minimum Expected Frequency- ,273						
Cells with Expected Frequency <5- 14 OF 15 (93,3%)						

EK IV. 16 a

SM.IS.YL şimdiki işindeki yıl by IFD09

Page 1 of 1

Count							Row
ISYY	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total	
1,00	27	8	10	4	2		51
2,00	10	5	6	1	2		24
3,00		1		3			27,3
4,00	3	1					4
5,00	2		2	1			4,5
Column Total	42	15	18	9	4		4
Total	47,7	17,0	20,5	10,2	4,5		22
Chi-Square	Value		DF		Significance		
Pearson	27,12991		16		,04006		
Likelihood Ratio	22,55307		16		,12621		
Mantel-Haenszel test for linear association	.68335		1		,40483		
Minimum Expected Frequency-,182							
Cells with Expected Frequency <5- 20 OF 25 (80,0%)							

EK IV. 17

INGILIZC ingilizce bilgisi by IFD38

Page 1 of 1

Count							Row
INGILIZC		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00			1				1
2,00				1	3	1	5
3,00				1	4	7	12
4,00	3					1	4
Column Total	3	1	2	7	9		22
	13,6	4,5	9,1	31,8	40,9		100,0
Chi-Square		Value		DF		Significance	
Pearson		40,54577		12		,00006	
Likelihood Ratio		24,54277		12		,01714	
Mantel-Haenszel test for linear association		,83494		1		,36085	
Minimum Expected Frequency- ,045							
Cells with Expected Frequency <= 20 OF 20 (100,0%)							

EK IV. 17 a

INGILIZC ingilizce bilgisi by IFD40

Page 1 of 1

Count							Row
INGILIZC		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00				1			1
							4,5
2,00	4	1					5
							22,7
3,00	9	1			2		12
							54,5
4,00	2	1				1	4
							18,2
Column Total	15	3	1	2	1		22
	68,2	13,6	4,5	9,1	4,5		100,0
		Value	DF	Significance			
Chi-Square							
Pearson		29,13778	12			,00376	
Likelihood Ratio		14,76318	12			,25464	
Mantel-Haenszel test for linear association		,22676	1			,63393	
Minimum Expected Frequency- ,045							
Cells with Expected Frequency <= 19 OF 20 (95,0%)							

EK IV. 17 b

INGILIZC ingilizce bilgisi by IFD01

Page 1 of 1

Count						Row
INGILIZC	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	2	9	7		2	20
						22,7
2,00	4	5	9	2		20
						22,7
3,00	2	6	13	6	4	31
						35,2
4,00	6	6	3		2	17
						19,3
Column	14	26	32	8	8	88
Total	15,9	29,5	36,4	9,1	9,1	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	21,20677	12	,04743
Likelihood Ratio	25,21806	12	,01382
Mantel-Haenszel test for linear association	,00094	1	,97551

Minimum Expected Frequency- 1,545

Cells with Expected Frequency <5- 12 OF 20 (60,0%)

EK IV. 17 c

INGILIZC ingilizce bilgisi by IFD03

Page 1 of 1

Count						Row
INGILIZC	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00			7	8	5	20
						22,7
2,00	1	2	5	8	4	20
						22,7
3,00	1		15	7	8	31
						35,2
4,00		3	1	4	9	17
						19,3
Column	2	5	28	27	26	88
Total	2,3	5,7	31,8	30,7	29,5	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	22,21279	12	,03520
Likelihood Ratio	25,07356	12	,01448
Mantel-Haenszel test for linear association	,27798	1	,59803

Minimum Expected Frequency- ,386

Cells with Expected Frequency <5- 8 OF 20 (40,0%)

EK IV. 17 d

INGILIZC ingilizce bilgisi by IFD05

Page 1 of 1

Count						Row
INGILIZC	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	6	7	3	2	2	20
						22,7
2,00	3	7	7	2	1	20
						22,7
3,00	3	5	9	10	4	31
						35,2
4,00	2	6	2	1	6	17
						19,3
Column	14	25	21	15	13	88
Total	15,9	28,4	23,9	17,0	14,8	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	22,21269	12	,03520
Likelihood Ratio	21,13472	12	,04844
Mantel-Haenszel test for linear association	6,39528	1	,01144

Minimum Expected Frequency- 2,511

Cells with Expected Frequency <5- 15 OF 20 (75,0%)

EK IV. 17 e

INGILIZC ingilizce bilgisi by IFD11

IFD11

Page 1 of 1

Count						Row
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
INGILIZC						
1,00	7	8	5			20
						22,7
2,00	12	1	5	2		20
						22,7
3,00	8	2	11	7	3	31
						35,2
4,00	6	5	3	1	2	17
						19,3
Column Total	33	16	24	10	5	88
	37,5	18,2	27,3	11,4	5,7	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	26,41653	12	,00937
Likelihood Ratio	29,63567	12	,00317
Mantel-Haenszel test for linear association	4,11830	1	,04242

Minimum Expected Frequency- ,966
Cells with Expected Frequency <5- 12 OF 20 (60,0%)

K IV. 17 f

INGILIZC ingilizce bilgisi by IFD03

IFD03

Page 1 of 1

Count						Row
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
INGILIZC						
1,00	29	10	25	7	8	79
						23,1
2,00	34	7	19	9	15	84
						24,6
3,00	58	6	16	8	7	95
						27,8
4,00	34	6	16	7	21	84
						24,6
Column Total	155	29	76	31	51	342
	45,3	8,5	22,2	9,1	14,9	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	25,87038	12	,01120
Likelihood Ratio	25,06314	12	,01453
Mantel-Haenszel test for linear association	,03711	1	,84723

Minimum Expected Frequency- 6,699

EK IV. 17 g

INGILIZC ingilizce bilgisi by IFD05

IFD05

Page 1 of 1

Count						Row
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
INGILIZC						
1,00	27	21	18	7	6	79
						23,1
2,00	37	8	25	8	6	84
						24,6
3,00	56	14	10	11	4	95
						27,8
4,00	31	10	24	5	14	84
						24,6
Column Total	151	53	77	31	30	342
	44,2	15,5	22,5	9,1	8,8	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	36,00188	12	,00032
Likelihood Ratio	35,61175	12	,00037
Mantel-Haenszel test for linear association	,23332	1	,62908

Minimum Expected Frequency- 6,930

EK IV. 17 h

INGILIZC ingilizce bilgisi by IFD11

IFD11

Page 1 of 1

Count						Row
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
INGILIZC						
1,00	7		10	20	42	79
						23,1
2,00	8	3	15	23	35	84
						24,6
3,00	12	7	13	26	37	95
						27,8
4,00	2	1	10	16	55	84
						24,6
Column Total	29	11	48	85	169	342
	8,5	3,2	14,0	24,9	49,4	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	25,07657	12	,01446
Likelihood Ratio	27,64934	12	,00622
Mantel-Haenszel test for linear association	1,48400	1	,22315

association
Minimum Expected Frequency- 2,541
Cells with Expected Frequency <5- 4 OF 20 (20,0%)

EK IV. 17 i

INGILIZC ingilizce bilgisi by IFD12

Page 1 of 1

Count							Row
INGILIZC		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	8	2	10	18	41	79	23,1
2,00	6	6	20	15	37	84	24,6
3,00	5	12	21	21	36	95	27,8
4,00	3	2	7	21	51	84	24,6
Column	22	22	58	75	165	342	
Total	6,4	6,4	17,0	21,9	48,2	100,0	
Chi-Square	Value		DF	Significance			
Pearson	27,48679		12	,00657			
Likelihood Ratio	27,8953		12	,00555			
Mantel-Haenszel test for linear	2,18528		1	,13934			

Minimum Expected Frequency- 5,082

EK IV. 17 j

INGILIZC ingilizce bilgisi by IFD15

Page 1 of 1

Count		Row					
INGILIZC		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	20	11	25	8	15	79	
2,00	37	10	18	9	10	23,1	
3,00	37	15	18	13	12	84	
4,00	16	11	24	12	21	24,6	
Column	110	47	85	42	58	95	
Total	32,2	13,7	24,9	12,3	17,0	100,0	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	21,48107	12	,04376
Likelihood Ratio	21,71501	12	,04084
Mantel-Haenszel test for linear	1,98109	1	,15928

Minimum Expected Frequency- 9,702

EK IV. 17 l

INGILIZC ingilizce bilgisi by IFD17

Page 1 of 1

Count							Row
INGILIZC		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	11	7	18	19	24	79	
2,00	20	8	24	15	17	23,1	
3,00	23	13	19	15	25	84	
4,00	10	17	8	15	34	24,6	
Column	64	45	69	64	100	95	
Total	18,7	13,2	20,2	18,7	29,2	100,0	
Chi-Square	Value		DF	Significance			
Pearson	26,81804		12	,00821			
Likelihood Ratio	27,41652		12	,00673			
Mantel-Haenszel test for linear	,13653		1	,71176			

Minimum Expected Frequency- 10,395

EK IV. 17 k

INGILIZC ingilizce bilgisi by IFD28

IFD28		Page 1 of 1					Row
Count		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
INGILIZC							
1,00	4	6	11	17	41	79	
2,00	12	3	21	19	29	23,1	
3,00	17	9	21	18	30	84	
4,00	5	7	12	10	50	24,6	

Column	38	25	65	64	150	342
Total	11,1	7,3	19,0	18,7	43,9	100,0
Chi-Square	Value		DF	Significance		
Pearson	29,67868		12	,00312		
Likelihood Ratio	30,63031		12	,00224		
Mantel-Haenszel test for linear association	,03925		1	,84295		
Minimum Expected Frequency- 5,775						

EK IV. 17 l

INGILIZC ingilizce bilgisi by IFD29

IFD29

Page 1 of 1

Count						Row
INGILIZC	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	15	12	23	13	16	79
2,00	10	21	30	15	8	84
3,00	34	18	21	12	10	95
4,00	16	8	29	11	20	84
Column	75	59	103	51	54	342
Total	21,9	17,3	30,1	14,9	15,8	100,0
Chi-Square	Value		DF	Significance		
Pearson	31,75783		12	,00151		
Likelihood Ratio	31,57836		12	,00161		
Mantel-Haenszel test for linear association	,08797		1	,76677		
Minimum Expected Frequency- 11,781						

EK IV. 17 m

INGILIZC ingilizce bilgisi by IFD30

IFD30

Page 1 of 1

Count		Row				
INGILIZC	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	26	4	13	18	18	79
2,00	28	17	17	8	14	84
3,00	48	14	13	8	12	95
4,00	27	10	21	10	16	84
Column	129	45	64	44	60	342
Total	37,7	13,2	18,7	12,9	17,5	100,0
Chi-Square	Value		DF	Significance		
Pearson	27,50645		12	,00653		
Likelihood Ratio	27,07968		12	,00753		
Mantel-Haenszel test for linear association	2,15126		1	,14245		
Minimum Expected Frequency- 10,164						

EK IV. 17 n

INGILIZC ingilizce bilgisi by IFD31

IFD31

Page 1 of 1

Count						Row
INGILIZC	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	12	12	14	14	27	79
2,00	19	17	22	13	13	84
3,00	28	13	25	12	17	95
4,00	13	10	20	11	29	84
Column	72	52	81	50	86	341
Total	21,1	15,2	23,8	14,7	25,2	100,0
Chi-Square	Value		DF	Significance		
Pearson	21,21163		12	,04737		
Likelihood Ratio	21,27821		12	,04645		
Mantel-Haenszel test for linear association	,00940		1	,92276		
Minimum Expected Frequency- 11,584						

EK IV. 17 o

INGILIZC ingilizce bilgisi by IFD32

IFD32

Page 1 of 1

Count						Row
INGILIZC	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	8	12	17	12	30	79
2,00	10	5	28	17	24	84

EK IV. 18.e

ALMANCA almanca bilgisi by IFD19

Page 1 of 1

Count							Row
ALMANCA		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	15	15	11	7	17		65
2,00	11	7	2		6		19,0
3,00	13	3	1	1	4		26
4,00	62	28	49	31	59		7,6
							22
							6,4
							229
							67,0
Column	101	53	63	39	86		342
Total	29,5	15,5	18,4	11,4	25,1		100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	21,36298	12	,01072
Likelihood Ratio	28,49551	12	,00468
Mantel-Haenszel test for linear association	,80646	1	,36917

Minimum Expected Frequency- 2,509

Cells with Expected Frequency <5- 6 OF 20 (30,0%)

EK IV. 18.f

ALMANCA almanca bilgisi by IFD25

Page 1 of 1

Count							Row
ALMANCA		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00			1	6	14	44	65
2,00	2			2	7	15	19,0
3,00			2	3	3	14	26
4,00	2	3	12	38	174		7,6
							22
							6,4
							229
							67,0
Column	4	6	23	62	247		342
Total	1,2	1,8	6,7	18,1	72,2		100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	24,77057	12	,01595
Likelihood Ratio	17,13412	12	,14462
Mantel-Haenszel test for linear association	2,56865	1	,10900

Minimum Expected Frequency- ,257

Cells with Expected Frequency <5- 13 OF 20 (65,0%)

EK IV. 18.g

ALMANCA almanca bilgisi by IFD27

Page 1 of 1

Count							Row
ALMANCA		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	13	5	12	14	21		65
2,00	3	1	6	6	10		19,0
3,00	12		4		6		26
4,00	44	13	44	40	88		7,6
							22
							6,4
							229
							67,0
Column	72	19	66	60	125		342
Total	21,1	5,6	19,3	17,5	36,5		100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	21,36298	12	,04531
Likelihood Ratio	22,99272	12	,02779
Mantel-Haenszel test for linear association	,18163	1	,66997

Minimum Expected Frequency- 1,222

Cells with Expected Frequency <5- 7 OF 20 (35,0%)

EK IV.19

FRANSIZC fransız bilgisi by IFD06

Page 1 of 1

FRANSIZC	IFD06			Row	
	Count	1,00	2,00	3,00	Total
1,00				2	2
					9,1
2,00	2		2		4
					18,2
3,00	5				5
					22,7
4,00	7		2	2	11
					50,0
Column	14	4	4		22
Total	63,6	18,2	18,2		100,0
Value					
DF					
Significance					
Chi-Square					
Pearson		14,92857		6	,02082
Likelihood Ratio		14,42060		6	,02527
Mantel-Haenszel test for linear association		2,19490		1	,13847
Minimum Expected Frequency- ,364					
Cells with Expected Frequency <5- 11 OF 12 (91,7%)					

EK IV.19 a

FRANSIZC fransız bilgisi by IFD18

Page 1 of 1

FRANSIZC

IFD18

Page 1 of 1

Count					Row
FRANSIZC	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00		1		1	2
					9,1
2,00	3		1		4
					18,2
3,00		1	1	3	5
					22,7
4,00	1	3	6	1	11
					50,0
Column	4	5	8	5	22
Total	18,2	22,7	36,4	22,7	100,0
Value					
DF					
Significance					
Chi-Square					
Pearson	18,31250		9	,3172	
Likelihood Ratio	18,02081		9	,03493	
Mantel-Haenszel test for linear association	,38461		1	,53515	
Minimum Expected Frequency- ,364					
Cells with Expected Frequency <5- 16 OF 16 (100,0%)					

EK IV.19 b

FRANSIZC fransız bilgisi by IFD39

Page 1 of 1

FRANSIZC

IFD39

Page 1 of 1

Row

Count

FRANSIZC

1,00

3,00

4,00

5,00

Total

2

9,1

4

18,2

5

22,7

11

50,0

22

100,0

Value

DF

Significance

Chi-Square

Pearson

Likelihood Ratio

Mantel-Haenszel test for linear association

Minimum Expected Frequency- ,182

Cells with Expected Frequency <5- 15 OF 16 (93,8%)

EK IV. 19 e
FRANSIZC fransız bilgisi by IFD06

IFD06

Page 1 of 1

	Count					Row
FRANSIZC	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	8	2	4	1		15
						17,0
2,00	6		2			8
						9,1
3,00	1	2			1	4
						4,5
4,00	35	9	17			61
						69,3
Column Total	50	13	23	1	1	88
	56,8	14,8	26,1	1,1	1,1	100,0
Chi-Square	Value		DF	Significance		
Pearson	32,76435		12	,00105		
Likelihood Ratio	17,69198		12	,12537		
Mantel-Haenszel test for linear association	,15872		1	,69034		
Minimum Expected Frequency- ,045						
Cells with Expected Frequency <5- 16 OF 20 (80,0%)						

EK IV. 19 d
FRANSIZC fransız bilgisi by IFD03

IFD03

Page 1 of 1

Count						Row
FRANSIZC	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	20	1	11	3	7	42
2,00	7		2	2		11
3,00	6	4		1		11
4,00	122	24	63	25	44	278
Column Total	155	29	76	31	51	342
Chi-Square	45,4	8,5	22,2	14,9	14,9	100,0
Pearson	Value		DF	Significance		
Likelihood Ratio	21,61717		12	,04204		
Mantel-Haenszel test for linear association	24,10370		12	,01969		
	,28979		1	,59035		
Minimum Expected Frequency- ,933						
Cells with Expected Frequency <5- 12 OF 20 (60,0%)						

EK IV. 19 e
FRANSIZC fransız bilgisi by IFD10

Page 1 of 1

FRANSIZC	Count					Row	
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total	
1,00	1		2	6	33	42	12,3
2,00			1	2	8	11	3,2
3,00	2			1	8	11	3,2
4,00	3	7	12	41	215	278	81,3
Column Total	6	7	15	50	264	342	100,0
Chi-Square	1,8	2,0	4,4	14,6	77,2	100,0	
Pearson	20,99522		12	,05045			
Likelihood Ratio	11,78272		12	,46328			
Mantel-Haenszel test for linear association	,00334		1				

EK IV. 20a
DİGERDİL diğerdil bilgisi by IFD09

Page 1 of 1

FRANSIZC	Count					Row	
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total	
1,00				2	7	9	2,6
2,00	1				2	3	,9
3,00				1	4	5	1,5
4,00	3	5	15	71	231	325	95,0
Column Total	4	5	15	74	244	342	100,0
Chi-Square	1,2	1,5	4,4	21,6	71,3	100,0	
Pearson	28,69431		12	,00437			

Likelihood Ratio 8,74547 12 ,72450
Mantel-Haenszel test for linear association ,00000 1 1,00000
Minimum Expected Frequency- ,035
Cells with Expected Frequency <5- 16 OF 20 (80,0%)

EK IV, 20

DIGERDIL digerdil bilgisii by IFD12

Page 1 of 1

Count						Row
FRANSIZC	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00					1	1
4,00	3	4	7	6	1	4,5 21 95,5 22 100,0
Column Total	3	4	7	6	2	
Total	13,6	18,2	31,8	27,3	9,1	
Chi-Square	Value					Significance
Pearson	10,47619					,03313
Likelihood Ratio	5,36334					,25201
Mantel-Haenszel test for linear association	2,93333					,08677

Minimum Expected Frequency- ,091
Cells with Expected Frequency <5- 8 OF 10 (80,0%)

EK IV, 20 b

DIGERDIL digerdil bilgisii by IFD25

Page 1 of 1

Count						Row
FRANSIZC	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00				2	7	9
2,00		1	1		1	2,6 3
3,00		1			4	,9 5
4,00	4	4	22	60	235	1,5 325 95,0 342 100,0
Column Total	4	6	23	62	247	
Total	1,2	1,8	6,7	18,1	72,2	
Chi-Square	Value					Significance
Pearson	33,77835					,00073
Likelihood Ratio	15,68018					,20633
Mantel-Haenszel test for linear association	,17722					,67378

Minimum Expected Frequency- ,035
Cells with Expected Frequency <5- 15 OF 20 (75,0%)

EK IV, 21

HIZMETIC hizmet içi eğitim programları uygulanyo by IFD03

Page 1 of 1

Count						Row
HIZMETIC	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00			4	5	5	14
2,00	2	2		3	1	63,6 8 36,4 22 100,0
Column Total	2	2	4	8	6	
Total	9,1	9,1	18,2	36,4	27,3	
Chi-Square	Value					Significance
Pearson	10,29613					,03572
Likelihood Ratio	12,84945					,01204
Mantel-Haenszel test for linear association	4,62466					,03152

Minimum Expected Frequency- ,0727
Cells with Expected Frequency <5- 9 OF 10 (90,0%)

EK IV, 21 a

HIZMETIC hizmet içi eğitim programları uygulanyo by IFD10

Page 1 of 1

Count						Row
HIZMETIC	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1,00	2		3	3	6	14
2,00		1	1	6		63,6 8 36,4 22 100,0
Column Total	2	1	4	9	6	
Total	9,1	4,5	18,2	40,9	27,3	
Chi-Square	Value					Significance
Pearson	10,11607					,03852
Likelihood Ratio	12,88526					,01185
Mantel-Haenszel test for linear association	,09094					,76298

Minimum Expected Frequency- ,0364
Cells with Expected Frequency <5- 9 OF 10 (90,0%)

EK IV. 22

İLETİSİM hizmetleri eğitiminde iletisime yer veril by IFD01

IFD01

Page 1 of 1

Count							Row
İLETİSİM		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
,00		3	3	2		3	11
							12,5
1,00		2	6	10		3	21
							23,9
2,00		1	9	15	1	2	31
							35,2
3,00		3	5	3			11
							12,5
4,00		5	3	2	4		14
							15,9
Column		14	26	32	8	8	88
Total		15,9	29,5	36,4	9,1	9,1	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	32,66660	16	,00818
Likelihood Ratio	36,11518	16	,00279
Mantel-Haenszel test for linear association	2,44861	1	,11763

Minimum Expected Frequency- 1,000

Cells with Expected Frequency <5- 20 OF 25 (80,0%)

EK IV. 22 a

İLETİSİM hizmetleri eğitiminde iletisime yer veril by IFD19

IFD19

Page 1 of 1

Count							Row
İLETİSİM		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
,00			5	1	4	1	11
							12,5
1,00		1		7	6	7	21
							23,9
2,00		1	3	4	16	7	31
							35,2
3,00		2	2	2	1	4	11
							12,5
4,00		1	5	2	5	1	14
							15,9
Column		5	15	16	32	20	88
Total		5,7	17,0	18,2	36,4	22,7	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	29,37300	16	,02154
Likelihood Ratio	31,32643	16	,01222
Mantel-Haenszel test for linear association	1,19619	1	,27409

Minimum Expected Frequency- ,625

Cells with Expected Frequency <5- 19 OF 25 (76,0%)

EK IV. 22 b

İLETİSİM hizmetleri eğitiminde iletisime yer veril by IFD35

IFD35

Page 1 of 1

Count							Row
İLETİSİM		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
,00			4	2	1	4	11
							12,5
1,00		5	1	2	1	12	21
							23,9
2,00		8	2	2	9	10	31
							35,2
3,00			1	4	1	5	11
							12,5
4,00		5	1	3	2	3	14
							15,9
Column		18	9	13	14	34	88
Total		20,5	10,2	14,8	15,9	38,6	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	30,07243	16	,01763
Likelihood Ratio	30,96596	16	,01359
Mantel-Haenszel test for linear association	1,02796	1	,31064

Minimum Expected Frequency- 1,125

Cells with Expected Frequency <5- 21 OF 25 (84,0%)

