

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BÜRO YÖNETİMİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI**

**TURİZM ENFORMASYON BÜROLARININ
ETKİNLİĞİ VE VAN İLİ ÖRNEĞİ**

9276 Z

MASTER TEZİ

**Hazırlayan
Ayhan GÖKDEMİR**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Azize TUNÇ**

Ankara - 2000

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

..... ait

..... adlı çalışma, jürimiz tarafından

Anabilim/anasanat Dalında DOKTORA/SANATTA YETERLİLİK/YÜKSEK
LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(İmza)

Başkan .. Prof. Dr. Burhan AYGILG
Akademik Ünvanı, Adı Soyadı

(İmza)

Üye Doç. Dr. Azize TUNÇ
Akademik Ünvanı, Adı Soyadı (Danışman)

(İmza)

Üye Doç. Dr. Mehmet Topaloğlu
Akademik Ünvanı, Adı Soyadı

Topaloğlu

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında engin mesleki tecrübelerini esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Azize TUNÇ'a ve yüksek lisans eğitimim boyunca ders aldığım, Prof.Dr. Doğan Canman'a, A. Fikret Ar'a, Doç.Dr. Mithat Üner'e şükranlarımı sunarım. Ayrıca, görev yaptığım Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu iş arkadaşlarım Öğr.Gör. Alptekin Sökmen'e, Öğr.Gör. Ali Halıcı'ya, Ebru Güneren'e ve Yaprak Ressamoğlu'na ve de tez çalışmasının üçüncü bölümünde yer alan anket çalışması sonuçlarının değerlendirilmesinde çeşitli istatistiki işlemler üzerinde yardımcı olan Öğr. Gr. Mustafa YAVAŞ'a ve Onur Zincircioğlu'na, teşekkürlerimi borç bilirim. Bu tez çalışmasının Türk turizminin gelişmesine faydalı olmasını temenni ederim.

Ayhan GÖKDEMİR

Aralık -1999

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR CETVELİ	vii
ŞEKİLLER ve TABLOLAR CETVELİ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BÜRO YÖNETİMİ VE ORGANİZASYONUNA GENEL BAKIŞ

1.1. YÖNETİM ve YÖNETİCİ KAVRAMLARI	3
1.2. YÖNETİM ANLAYIŞININ TARİHSEL GELİŞİMİ	4
1.2.1. Klasik Yönetim Anlayışı.....	4
1.2.1.1. Bilimsel Yönetim Anlayışı.....	5
1.2.1.2. Fonksiyonel Yönetim Anlayışı.....	7
1.2.1.3. Bürokrasi Modeli.....	9
1.2.2. Neo-klasik Yönetim Anlayışı	12
1.2.3. Modern Yönetim Anlayışı.....	14
1.3. BÜRO YÖNETİMİ ve ORGANİZASYONU	18
1.3.1. Büro Yönetisinin İşlevleri ve Roller.....	20
1.3.1.1. İşletmelerin Amaçlarının Belirlenmesi.....	20
1.3.1.2. Planlama.....	20
1.3.1.3. Organize Etme - Örgütlenme.....	21
1.3.1.4. Önderlik ve Benimsetme.....	21
1.3.1.5. Kontrol Etme	21

1.3.2. Büro Yöneticisinin Rollerini.....	22
1.3.2.1. Kişiler Arası Roller.....	22
1.3.2.2. Bilgi Sağlayıcı Roller	22
1.3.2.3. Karar ile İlgili Roller.....	23
1.3.3. Büro Organizasyonun Amacı.....	23
1.3.4. Büro Organizasyonun Belirlenmesi.....	26
1.3.4.1. Karşılıklı Anlayış.....	26
1.3.4.2. Nezaret.....	27
1.3.4.3. Standartlaştırma.....	27
1.3.5. Büro Organizasyonunu Etkileyen Faktörler.....	29
1.3.5.1. İç Etkenler.....	29
1.3.5.2. Dış Etkenler.....	29

İKİNCİ BÖLÜM

ENFORMASYON BÜROLARININ İŞLEVLERİ VE ETKİNLİĞİ

2.1. ENFORMASYON BÜROLARININ ETKİNLİĞİ.....	37
2.1.1. Enformasyon Kavramı.....	37
2.1.2. Enformasyon Düzenlenmesinde Dikkat Edilecek Hususlar.....	39
2.1.2.1. Enformasyon Kaynakları.....	40
2.1.2.2. Enformasyon Mesajları.....	41
2.1.2.3. Hedef	41
2.1.3. Enformasyon Yöntemleri ve Kullanılan Araçlar.....	42
2.1.3.1. Enformasyon Yöntemleri.....	42
2.1.3.2. Enformasyon Araçları.....	43
2.1.4. Turizm Enformasyon Kavramı ve Amaçları.....	46
2.1.5. Enformasyonun Turizm Bakanlığı İçerisindeki Yeri ve Önemi.....	46

2.2. BİR HİZMET BİRİMİ OLARAK ENFORMASYON BÜROLARININ ETKİNLİĞİ	47
2.2.1. Hizmet Kavramı ve Özellikleri	48
2.2.1.1. Hizmetin Tanımı.....	48
2.2.1.2. Hizmetin Özellikleri.....	49
2.2.2. Etkinlik ile İlgili Kavramlar.....	51
2.2.2.1. Etkinlik Kavramının Tanımı	51
2.2.2.2. Yönetsel Etkinlik.....	54
2.2.2.3. Örgütsel Etkinlik.....	58
2.2.3. Yönetsel İşlev Olarak Enformasyon Bürolarının Etkinliği.....	59
2.2.3.1. İş Basitleştirme.....	62
2.2.3.2. Personel Yönetimi.....	67
2.2.4. Yönetimin Önemi.....	69
2.2.4.1. Yönetici Etkinliğini Sağlayan Unsurlar.....	70
2.2.4.2. Yönetici Etkinliğini Engelleyen Unsurlar.....	73
2.2.5. Turizm Enformasyon Bürolarının İşlevlerinin Etkinliği	83
2.2.5.1. Turistik Ürünlerin Tanıtımı.....	83
2.2.5.2. Turizmde Pazar Araştırmaları ve Değerlendirmeleri.....	89
2.2.5.3. Turizm Danışma Hizmetleri.....	90
2.2.6. Turizm Enformasyon Bürolarının Örgütsel Yapısı.....	92

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

VAN İL TURİZM MÜDÜRLÜĞÜ ENFORMASYON BÜROSUNUN HİZMETLERİNDEN YARARLANAN TURİSTLER ÜZERİNDE BİR İNCELEME

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	93
3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	94
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	94
3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	95
3.5. ARAŞTIRMA ALANI İLE İLGİLİ BİLGİLER.....	95
3.5.1. Van İlinin Turizm Potansiyeli.....	95
3.5.2. İl Çevresinin Coğrafi Konumu.....	96
3.5.3. Çevre Çekişlilikleri ve Tur İmkanları.....	96
3.5.4. Van İli Turizm Müdürlüğüne İlişkin Bilgiler.....	98
3.5.5. Van İli Turistik Tesisleri.....	99
3.5.5.1. Turistik Belgeli Tesisler.....	99
3.5.5.2. Belediye Belgeli Tesisler.....	100
3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	101
3.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	101
3.6.2. Turistlerin Van İline Gelme Sıklığı İle İlgili Bulgular.....	103
3.6.3. Ziyaretçilerin Bilgi Kaynaklarına İlişkin Bulgular.....	104
3.6.4. Van İlinin Tercih Edilmesine İlişkin Bulgular.....	105

3.6.5. Ziyaretçilerin Van İlindeki Geceleme Sayılarına İlişkin Bulgular.....	106
3.6.6. Ziyaretçilerin Van İlindeki Hizmetleri Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular.....	106
3.6.6.1. Konaklama Tesislerine Ait Değerlendirmeler.....	106
3.6.6.2. Restoranlara Ait Değerlendirmeler.....	108
3.6.6.3. Ulaşım Ait Değerlendirmeler.....	109
3.6.7. Van İline Tekrar Gelmelerine İlişkin Düşüncelerine Ait Bulgular.....	112
3.6.8. Enformasyon Bürosunun Etkinliğine İlişkin Bulgular.....	112
3.7. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	116
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	118
KAYNAKÇA.....	122
EK-1: TÜRKÇE ANKET SORU FORMU.....	131
EK-2: İNGİLİZCE ANKET SORU FORMU.....	139
EK-3: 2.3.1989 TARİHLİ RESMİ GAZETE.....	147
EK-4: 3481 SAYILI KANUN.....	149
ÖZET.....	151
SUMMARY.....	152

KISALTMALAR CETVELİ

a.g.e.	: Adı Geçen Eser
a.g.m.	: Adı Geçen Makale
A.Ü.E.F.	: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi
A.Ü.S.B.F.	: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi
Çev.	: Çeviren
İ.T.İ.A.	: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
K.H.O.	: Kara Harp Okulu
M.P.M.	: Milli Prodüktivite Merkezi
T.O.D.A.İ.E.	: Türkiye ve Ortadoğu Anne İdaresi Enstitüsü
T.Ü.R.D.O.K.	: Türkiye Bilimsel ve Teknik Dökümantasyon Merkezi
T.Ü.B.İ.T.A.K.	: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu.

ŞEKİLLER VE TABLOLAR

Şekiller	Sayfa No
Şekil 1. Organizasyon faaliyetlerine ilişkin adımlar	25
Şekil 2. Yönetici – Çalışan iletişimi	26
Şekil 3. Bir işletmede çalışanın sorumluluğu	27
Şekil 4. Standartlaştırma	28
Şekil 5. Karma model örgütlenme	30
Şekil 6. Çeşitli etkinlik ve etkililik bileşenleri	52
Şekil 7. Tipik bir örgüt geliştirme modeli	59
Şekil 8. İş değerlendirmesinin ana unsurları ve bu unsurlar arasındaki ilişkiler	66
Şekil 9. Geri bildirim halkası	68
Şekil 10. Yönetici etkinliğini etkileyen faktörler	70
Şekil 11. Turistik tanıtma araştırması	84
Şekil 12. Ziyaretçilerin Van iline gelme amaçları hakkındaki dağılımı	105

Tablolar

Tablo 1. Yıllar itibariyle Türkiye'ye organize turlarla gelen ziyaretçi sayıları(milyon) ve toplam içerisindeki yeri	91
Tablo 2. Van ilinde bulunan turistik belgeli otellerin özelliklerini ilişkin bilgiler	99
Tablo 3. Ziyaretçilerin milliyetlerine göre dağılımı	101
Tablo 4. Ziyaretçilerin yaş gruplarına göre dağılımı	102
Tablo 5. Ziyaretçilerin eğitim düzeylerine göre dağılımı	103
Tablo 6. Van iline gelen ziyaretçilerin sayılarına göre dağılımı	104
Tablo 7. Van ilini ziyaret eden turistlerin bilgi kaynaklarına ilişkin bilgiler	104
Tablo 8. Turistlerin Van ilinde geceleme sayısını gösteren bilgiler	106
Tablo 9. Ziyaretçilerin konaklama tesisleri hakkındaki düşünceleri	107
Tablo 10. Milliyetlerine göre ziyaretçilerin konaklama tesisleri hakkındaki düşünceleri	107
Tablo 11. Ziyaretçilerin restoranlar hakkındaki düşünceleri	108
Tablo 12. Ziyaretçilerin ulaşım hakkındaki düşünceleri	109
Tablo 13. Ziyaretçilerin milliyetlerine göre ulaşım hakkındaki düşüncelerine ait bilgiler	110
Tablo 14. Ziyaretçilerin aldıkları hizmetlere göre memnuniyet dereceleri	111
Tablo 15. Ziyaretçilerin Van iline tekrar gelmelerine ilişkin bilgiler	112
Tablo 16. Ziyaretçilerin Van ili enformasyon bürosundan faydalana durumunun dağılımı	113
Tablo 17. Ziyaretçilerin enformasyon bürosu hakkındaki düşünceleri	114

GİRİŞ

İnsanlar tarihsel süreç içerisinde dört önemli iletişim devrimi yaşamışlardır: Söзде, yazıda, basımda ve günümüzde ise telekomünikasyonda.

Gelenen son aşamaya, sürekli çok sayıda kitleye, daha süratli enformasyon olanağı yaratılarak (enformasyon toplumuna) ulaşılmıştır.

Her alanda gerekliliği her gün daha fazla hissedilen enformasyon ihtiyacı, özellikle turizm alanında önemli bir yere sahiptir. Çünkü, turistik tanıtım, özel amaçlı enformatik bir faaliyet olarak da düşünülmektedir. İstenileni verebilmesi için turizm, politika ve planlamalarının bu çağdaş gelişmeler göz önünde bulundurularak oluşturulması gerekir. Zira etkin bir turistik tanıtım ancak güçlü bir enformasyonla mümkündür.

Ayrıca, dünyada en hızla gelişen sektörlerden biri olan turizmin, son kırk yıllık dönemde yılda ortalama %7.4'lük bir artış ile artarak, dünyada gerçekleşen hasılanın %5.5'ini oluşturduğu dikkate alındığında konunun sektörel öneminin artan bir hızla büyüdüğü ortaya çıkmaktadır.

Doğal olarak turizm sektöründe enformasyon ve rezervasyon sistemleri geliştikçe, enformasyon bürolarının etkinliği de artmaktadır.

Bu bağlamda, enformasyon bürolarının etkinliği konusu önem kazanmaktadır.

Etkinliğin öneminin bilincinde olan yöneticiler, gerek örgüt içi ve gerekse örgüt dışı etkinliği sağlamanın yollarını aramak ve bulmak zorundadırlar. Aksi takdirde örgütün başarısı rastlantılara kalmış olacaktır. Belirli bir süre sonra da örgüt amaçlarından uzaklaşma durumunda kalabilecektir.

Bu çalışma özellikle, turizm enformasyon bürolarının durumlarını analiz etmek ve çeşitli verileri ortaya koyabilmek amacıyla yapılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, yönetim ve yönetici konularına ilişkin kavramsal bilgiler verilerek, yönetim anlayışının tarihsel gelişimi incelenmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde enformasyon kavramı, enformasyon ile ilgili düzenlemeler, düzenlemelerde dikkat edilecek hususlar, bir hizmet birimi olarak enformasyon büroları, turizm sektöründe enformasyon kavramı ve amaçları, Turizm Bakanlığı içersindeki yeri ve önemi, turizm enformasyon bürolarının etkinliği ele alınmaktadır. Bu çerçevede, önce genel bir etkinlik tanımı verilerek, örgütsel ve yönetsel etkinlik kavramları açıklanmakta, enformasyon bürolarının etkinliğini sağlayan unsurlar ve yönetici etkiliğini sağlayan ve engelleyen etmenler üzerinde de durulmaktadır.

Üçüncü bölümde ise, araştırma kapsamında seçilen Van ilinde turizm envanteri irdelenmekte ve Turizm Bakanlığı'na bağlı Van İli Turizm Müdürlüğü'nde yapılan birebir görüşmeler ve bölgeye ziyarete gelen turistlere uygulanan anket ile turizm enformasyon bürosunun etkinliği değerlendirilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

BÜRO YÖNETİMİ VE ORGANİZASYONUNA GENEL BAKIŞ

1.1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI

Yönetim kavramı, insan topluluklarının oluşmasıyla başlamıştır. Bilimsel anlamda bir yönetim anlayışı ise, 20. yüzyılın başlarında doğmuştur. Bilinen anlamdaki örgüt ve yönetim teorilerinin çıkışı da bu döneme rastlamaktadır. Belirli bir amacı gerçekleştirmek için oluşturulmuş bir grubun başarısı, yönetim ile mümkün olmaktadır.

Yönetim kelimesi dilimizde, yönlendirmek, sevk ve idare etmek gibi terimlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır (Koçel, 1989: 5). Yönetimin çok değişik tanımlarına rastlanılmaktadır. Ancak genel olarak yönetimi, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır, şeklinde tanımlamak mümkündür (Tosun, 1990: 161). Yönetimin bir başka tanımı da, gönüllü katılımları sağlayarak, yapılacak işleri kendi yapmadan başkalarına yaptırmaktır (Eren, 1996:3).

Yönetim fonksiyonu; işletmenin üretim, pazarlama, personel, eğitim, finansman, araştırma-geliştirme, faaliyetlerinin hepsi için ayrı ayrı uygulanmaktadır.

Yönetim kavramı çerçevesinde yöneticinin tanımı ise kısaca; yönetici, yönetim fonksiyonunu icra eden kimse olarak tanımlanabilir. Diğer bir anlatımla yöneticiler; örgüt amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak için planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdüm ve

denetim (takip ve kontrol) işlevlerini sistemli olarak uygulayan kimselerdir (Başaran, 1992: 54).

Yöneticilik; insan, makine, malzeme, para, zaman faktörlerini koordine etmekle ilgilenmektedir (Başaran, 1992: 55). Dış faktörleriyle birlikte amaçlar ve değerler, teknoloji ve yapı gibi iç etkenler ile birlikte bu faaliyet için çerçeve oluşturmaktadır.

1.2. YÖNETİM ANLAYIŞININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimi incelendiğinde, (Eren, 1996: Can, 1996: Koçel, 1989)

- Klasik,
- Neo-klasik,
- Modern yaklaşımlar olarak üç gruptan söz etmek mümkündür.

1.2.1. Klasik Yönetim Anlayışı

Klasik yönetim ifadesi, organizasyon teorisi ile bilimsel yönetim kavramlarını içermektedir. Klasik teori, yönetim ve organizasyon konusundaki en eski bilimsel düşünceleri ortaya koymaktadır.

Klasik yönetim teorisi F. Taylor, H. Fayol, ve M. Weber düşüncelerinden oluşmaktadır (Koçel, 1989: 49).

Klasik yönetim teorileri, organizasyonları kapalı sistem olarak ele almaktadır. Planlama, standartlaştırma, iş gücü verimliliğinin artırılması ileri düzeyde iş bölümü, merkezi otorite, rasyonel yönetim ve yönetimle ilgili faaliyetlerin fonksiyonel unsurlara ayrılması, klasik teorinin ana fikrini ortaya koymaktadır.

kayıplar üzerinde yoğunlaşmıştır. İşte uzmanlaşmayı önermiştir. İşte gözetim ve planlama ile sorumlulukları azaltma yoluna gitmiştir. Bu şekilde her çalışanın işletmelere maliyeti azalırken bunun yanında, işletmelere sağladığı faydaları artırmayı planlamıştır.

Taylor'un düşünceleri 3 ana ilkeden oluşmaktadır. Taylor, herhangi bir işte yüksek verim elde edilmesi için, eski usullerden vazgeçilip yeni teknikler geliştirilerek uygulanması gerektiğini belirtmiştir. İş etkin ve daha hızlı biçimde başarabilmesi için iş göreni özendirmelidir. Bu özendirme ise normal ücretler dışında prim ve ikramiyeler verilerek gerçekleştirilebilir. İş görenlerin çalışması konusunda çalışma koşullarını düzenlemek için tecrübeli ustabaşılar kullanılmalıdır. Bununla birlikte bilimsel yöntemlere aykırı hareket edenler cezalandırılmalıdır (Eren, 1991: 17).

Frank ve Lilian Gilberth, Henry L. Gantt, Carl Barth, Herrington Emerson ve Morris L. Cooke, Taylor'un öncülüğünü yaptığı bilimsel yönetim anlayışını geliştirmişlerdir.

Taylor özellikle iş ile insan arasındaki fiziksel ve ruhsal ilişkiler üzerinde yoğunlaşmıştır. Taylor, bir işçinin çalışma olanaklarını belirterek, en az zamanda işin yapılması için gerekli olan çalışma metotlarını açıklamıştır. Böylelikle işveren zaman ve fiyatta hiçbir değişiklik olmadan miktar olarak daha fazla mal üretme imkanı kazanmış olmaktadır. Taylor bu başarılarıyla ustabaşılığa kadar yükselmiştir (Tortop, 1978: 27).

Bilimsel yönetim anlayışı Taylor'dan başka bir çoklarının da ilgisini çekmiştir. Taylor, rutin işlerle ilgilenmiştir. Çalışanların iş üzerindeki fiziksel yetenekleri ve sınırlılıkları ile olan ilişkisini irdelenmiştir. Bilgisini işin detaylı olarak incelenmesine ayırmıştır. Personel eğitime aynı zamanda üst yöneticilerle iletişim üzerinde durmuştur. Personel eğitimini ilk defa Taylor

ortaya atmıştır. Ayrıca işlerin yapım şekli ve iş tasarımı üzerinde de durmuştur.

Taylor'un toplumsal yönden sağladığı verimlilik artışı sayesinde toplumsal refahın artması da sağlanmıştır. Taylor'a göre yönetimdeki esas amaç, personel ve yöneticinin en üst düzeyde refahını sağlamak olmalıdır (Yüksel ve Aykaç, 1994 : 87-88).

Taylor'un bilimsel yönetim anlayışı zihni devrimi anlatmaktadır. Taylor'un bilimsel yönetim anlayışında tecrübe yerine, bilim; uyumsuzluk yerine, uyum; kişisellik yerine, işbirliği; sınırlı üretim yerine, maksimum üretim; kişileri, kişisel olarak ulaşabilecekleri en üst seviyedeki verimliliğe ulaşmaları için yetiştirmektedir.

1.2.1.2. Fonksiyonel Yönetim Anlayışı

Henry Fayol (1841-1925) bir Fransız maden mühendisidir. Yönetim teorisini ilk ortaya atan kişilerdendir. Bir maden işletmesinde fiilen çalışırken organizasyon teorisine ilişkin fikirlerini geliştirmiştir.

Fayol, işletme faaliyetlerini ana bölümler açısından incelemiş ve kendi içinde altı grupta toplamıştır. Bu faaliyetler, teknik, ticari, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim faaliyetidir (Eren, 1996: 65).

Söz Konusu Faaliyetler;

- Teknik : Üretim
- Ticaret : Alım-Satım
- Finansman : Sermayenin etkin kullanılması
- Güvenlik : Kişi ve malların kullanılması
- Muhasebe : Maliyetler, bilanço ve istatistik bilgiler
- Yönetim : Planlama, örgütlenme, emir verme, koordinasyon ve kontrolü

içermektedir.

Fayol'un en önemli katkısı, karmaşık yönetim fonksiyonunu birbirinden bağımsız sorumluluk fonksiyonlarına ayırmış olmasıdır.

Fayol bu faaliyetler üzerine araştırma ve önerilerini 14 temel ilke toplamaktadır (Kaynak, 1995: 17). Bunlar;

- İşbölümü
- Yetki ve Sorumluluk
- Disiplin
- Komuta Birliği
- Yönetim Birliği
- Genel Çıkarların Bireysel Çıkarlara Üstünlüğü
- Personelin Ücretlendirilmesi
- Merkezleştirme
- Kademe Zinciri
- Düzen
- Adalet
- Personel Devamlılığının Sürdürülmesi
- İnisiyatif.
- Birlik Ruhu

James Mooney, Luther Gulick, Lyndail F. Urwick ve R.C. Davis Fayol'dan sonra Yönetimsel anlayışa katkıda bulunmuşlardır. Taylor, Fayol ve Mooney'in fikirlerini tamamlayarak bu anlayışa önemli katkıları olmuştur. R.C. Davis'in yönetim düşüncesi üzerine önemli derecede katkıları olmuştur. Yönetim fonksiyonlarının evrenselliğini savunmuş, fonksiyonları, planlama, örgütlenme ve kontrol olarak 3 ana bölüme ayırmıştır; bu fonksiyonlara "organik yönetim işlevleri" adını vermiştir (Akat, 1984: 49-51).

Taylor'un aksine Fayol, yönetime üstten bakmıştır. Kumanda birliği ilkesinde Taylor'dan ayrılmıştır. Taylor'un işlevsel uzman düşüncesi Fayol'a

göre kumanda birliğı ilkesine Fayol'un düşüncelerine göre ters düşmektedir (Can ve Tecer, 1978:31).

Fayol'un süreçler ve sonuçlar ile ilgili ilkeleri bulunmaktadır. Süreçlerle ilgili ilkeleri, kumanda birliğı, genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü, iş görenlerin ödüllendirilmesi aynı zamanda ücretleri, adalet ilkesidir. Sonuçlarla ilgili ilkeleri ise, düzen, personelde devamlılık girişim, personelde işbirliğı ruhudur. Fayol, kırtasiyeciliğe karşı çıkmıştır. İyi bir örgüt yapısında görevler açık olarak belirtilmiştir. İyi bir örgüt yapısı sorumluluk yüklenmeyi tercih eder.

1.2.1.3. Bürokrasi Modeli

Büro sözcüğü, ilk olarak devlet işlemlerinin yürütüldüğü daireleri ifade etmek için kullanılmıştır. Bürokrasi kelimesi, bureau ve cratie kelimelerinin bir araya gelmesinden müteşekkildir. Cratie eski Yunanca'dan gelmekte olup, hakimiyet anlamındadır. Bürokrasi, devlet teşkilatı ve tanımladığı gibi halk arasında kırtasiyecilik, işlerin yavaş yürütülmesi, sorumluluk almaktan kaçınma, yönetsel baskı gibi olumsuz anlamlarda ifade edilmektedir (Baransel, 1979: 165).

Weber, yönetsel yetkeyi araştırmıştır. Bürokrasi yeni bir organizasyon tipi olmuştur. İş görenlerin uzmanlaşmasına, yöneticilerin de bilgi ve tecrübelerine göre seçilmelerini öngörmüştür. Bürokratik Model katı bir otorite sistemidir. Bürokrasi bir kurallar dizisidir. Bu kurallara uyulduğu takdirde en az maliyet ile en fazla verim elde edileceğı savunulmuştur. Örgütteki herkes kurallara uymak zorundadır. İş görenler arasında çatışma ve anlaşmazlık yasaklanmıştır. Astın üste eleştiri getirmesi yasaklanmıştır. Weber, örgütlerin yapısını sistematik olarak inceleyen ilk kişidir. Bürokratik yetki yönetiminde sürekliliğı sağlar. Yöneticiler beceri ve iş tecrübelerine göre

seçilirler. Yetkilerini kullanmaları için üstlere yasal araçlar sağlanmıştır. Yetkinin çerçevesi açık olarak belirlenmiştir.

Bürokrasi üzerine yapılan araştırmalar konuyu, örgüt, grup ve rol olarak üç açıdan ele almıştır. Weber bürokrasiyi örgüt boyutu ile araştırmıştır. Weber'e göre bürokratik örgütte altı adet belirleyici özellik bulunmaktadır. Bu özellikler; teknik yeteneklere bağlı yükselme, sahiplik ile yöneticiliğin birbirinden ayrı olması, görevlerin ve hakların belirlenmiş olması, ayrıntısıyla belirlenmiş kurallar, yetki hiyerarşisi ve işbölümüdür (Aykaç, 1997: 64-66).

Weber, yönetim ve organizasyonun sosyolojisi ile ilgilenmiştir. Weber'e göre otoritenin üç boyutu bulunmaktadır (Başaran, 1992; 19):

- Karizma: Bu otorite yöneticinin özelliklerinden, kendi şahsiyet ve kuvvetinden doğmaktadır.
- Geleneksel: Kişilerin dürüstlük ve bağlılıkları ile ilgilidir.
- Rasyonel, hukuki (kanuni ve biçimsel): Bu çeşit otorite de açık seçik belirlenen kurallara bağlanmaktadır.

Bilindiği üzere; biçimsel örgütlenme yapısı ve kurallar demetinden oluşan bir yönetime bürokrasi denilmektedir (Tosun, 1990; 372).

Günümüzde halk dilinde, bürokrasi denince bozuk bir düzen aklı gelmektedir. Burada, verimsizlik bürokrasi kavramı ve becerisizlik bürokrasi deyimi ile özdeşleşmektedir. Halbuki Weber bürokrasinin gereğini anlatmaktadır.

Weber, kapitalist düzeni incelemiştir. Bu düzen bürokratik organizasyon yapısına dayanmakta ve bürokraside uzmanların gerekli olduğunu ifade etmektedir.

Etkili bir bürokrasi için ise şu şartlara ihtiyaç vardır (Tosun, 1990; 372):

- Personelin teknik eğitimi.
- Tayinlerin kişinin yararlılığına göre yapılması.
- Belirli ücretler ve emeklilik hakları.
- Mesleğin garantilenmesi.
- Kişinin özel hayatı ile organizasyondaki pozisyonun ayrılması.
- İşlerin ve büroların hiyerarşinin belirli olması.
- Uygun kontrol sistemlerinin uygulanması.
- Organizasyondaki akılcı kuralların uygulanması.
- Yukarıdan gelen emirlere uymak.

Weber'in ardından, Robert K. Merton, Philip Selznik ve A.W. Gouldner gibi düşünürler bürokrasiyi araştırmış, incelemiş ve geliştirmişlerdir. Bürokrasi sistemi de diğer Klasik sistemler gibi insan unsuruna önem vermemiş ve modelin bir bölümü saymamıştır. İnsan bir robot gibi ele alınmıştır. Max Weber, görevde uzmanlaşmaya önem vermiştir. Otoritenin merkezleşmesini savunmuştur. Aynı zamanda otoritenin merkezleşmesi ile hiyerarşik kademe içerisinde bulunan üst, otorite kademesinde astları üzerinde daha fazla denetim imkanı ile donatılacaktır.

Bürokraside ileri bir işbölümü yer almaktadır. Her üst, kendisine bağlı iş görenleri denetlemektedir. İşe uygun iş görenlerin çalıştırılması bir prensiptir. Bununla birlikte yapılması istenen iş ile istihdam edilecek personel arasında bir uyum bulunmalıdır. İşe uygunluk tecrübe, beceri ve bilgi ile ölçülür. Bürokraside kurallar yazılı olarak belirtilmiştir. Bürokraside disiplin vazgeçilmez bir ihtiyaçtır (Özkalp, 1982: 78-80). Weber, bürokrasiyi diğer örgüt modellerine karşın daha dakik, disiplinli, devamlı ve güvenilir görmektedir.

1.2.2. Neo-Klasik Yönetim Anlayışı

İnsan İlişkileri Yaklaşımı 1930'lu yıllar ile birlikte oluşmaya başlamıştır. Bir akım halini alması 2. Dünya Savaşı sonrasına rastlar. Neo-Klasik anlayışın büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Neo-Klasik anlayış temelde Klasik anlayışın kurallarına dayanır. Ancak burada insan unsuru ön plandadır. Klasik anlayışı bir yönden yumuşatmıştır. Bu anlayışı savunanlar liderlik, illegal örgüt, iletişim, davranış, motivasyon ve yaklaşım gibi konuları detaylarıyla araştırmışlardır.

E. Mayo, F. J. Roethlisberger ve onları takip eden W. Bakke, White, Gardner ve Moore, K. Davis, D. McGregor, Dubin ve R. Likert Neo-Klasik anlayışın yazarıdır (Başlıgil ve Baraçlı, 1995:1186).

Neo-Klasik anlayış illegal örgüt tiplerini incelemiş ve örgüt yapısı üzerindeki fonksiyonlarını araştırmıştır. Klasik anlayış gibi çevreyi dikkate almadan, örgütü kapalı bir sistem olarak ele alan düşüncelere sahiptir. İş görenler ile ilgili konularda yardımlaşmayı, işbirliğini ve grup çalışmasına önem vermiştir. Verimlilik yanında iş görenlerin iş doyumunu da önemlidir.

Neo-Klasik yönetim anlayışının genel ilkeleri şu şekilde sıralanmaktadır;

- İşbölümü
- Bölümlere Ayırma
- Denetim Çevresi

İşbölümü temel kavramlardan birini oluşturmaktadır. İşbölümü örgütün verimliliğini artırıcı bir etken olarak kabul edilmektedir. Bölümlere ayırma, işte ihtisaslaşma, kendine güven ve başına buyruk bir yapıya yol açmıştır. Denetim çevresi, üst yöneticinin optimal bir şekilde denetlediği işgören sayısını vermektedir.

Klasik yönetim düşüncesinin Eksiklikleri üzerine yapılan eleştiriler ve klasik yönetim akımının yetersizlikleri, yeni bir akımın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yönetim bilimlerinde Neo-klasik okul olarak tanınan bu akım, klasik akımdaki gibi temelde aynı, ancak yaklaşım olarak farklı iki yönden gelen fikirlerden oluşmaktadır (Can, 1992; 51).

Neo-klasik teorinin gelişmesine katkıda bulunan, bilim adamları, psikoloji, sosyoloji, sosyal-psikoloji, antropoloji gibi değişik alanlardan gelmişlerdir (Koçel, 1989; 81).

- Davranışsal Yaklaşım: Bu okulun ortaya çıkışı 1920'li yıllara rastlamaktadır. Davranışsal yaklaşım, klasikler gibi üçüncü bir kuram sunmaktan çok, klasiklerin eksik yönlerini davranış bilimlerinin verilerinden faydalanarak gidermeye çalışmışlardır.

Davranışsal yaklaşım ile ilgili araştırmalar, teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği ve bu koşullarda değişiklik olmadığı ortamlarda bile verimlilik artışının devamlı olmasının nedenlerini şu şekilde açıklamaktadır:

Grup oluşturma, grupta arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması, işletme sahip ve yöneticilerinin davranışlarında olumlu yönlerde değişmelerin işçiler üzerinde işletmeyi ve üstlerini benimseme duygusu yaratması, çalışma ortamının havasını değiştirmiş, sürekli verimlilik artışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Eren, 1996; 29).

- Çevresel - Davranışsal Yaklaşım: Bu yaklaşımın öncüleri arasında Robert Mertan, Alvin Goldner, Philip Selznick ve Reinhardt Bendix gibi sosyologlar sıralanmaktadır.

Organizasyonlarda insan unsuruna artan ilgi sonucu, bu unsurun nasıl davrandığı, neden o şekilde davrandığı, kişilerin neden farklı şekillerde

motive oldukları, grupların özellikleri, önderlerin nasıl davrandıkları vb. konularda çeşitli modeller geliştirilmiş bulunmaktadır (Koçel, 1989: 85).

İnsanlar, örgütsel yapıda "rol" adı verilen görevleri dolduran ve kendilerinden bu rollerin görevlerine uygun davranışlar beklenen, dışarıdan bakıldığında birbirinden farksız kişilerdir. Onların davranışlarını örgütün koyduğu kural ve ilkeler belirler. Kural ve ilkelere bağlılığın anlamı ise, çevresel – davranışsal yaklaşımcılara göre yaratıcılığı köreltmek anlamına gelmektedir (Can, 1992: 54).

Klasik teorinin rasyonellik, iş, etkinlik ve düzen ana kavramlarına karşılık neo – klasik teori, insan unsurunun özellikleri, davranışlar, motivasyon, yönetime katılma, tatmin gibi ana kavramlar üzerinde durmaktadır (Koçel, 1989: 90).

1.2.3.Modern Yönetim Anlayışı

Modern yönetim teorisi, organizasyonların yapı ve işleyişlerini etkileyen hem iç hem de dış faktörler üzerinde durmaktadır. Yapılan araştırmalara göre, organizasyondaki kişilerin beceri ve yetenekleri ne kadar farklı ise, organizasyondaki hiyerarşi de o derecede fazla olmaktadır. Modern anlayış, Klasik ve Neo-Klasik anlayışların ortaya koydukları felsefeleri yeni ve daha değişik sistemle incelemiştir. Modern anlayışta, örgüt sistem olarak kabul edilmiş ve örgütü anlamının daha anlamlı olduğu fikri bir çerçeveye oluşturmuştur.

Modern anlayış, Klasik ve Neo-Klasik anlayışın bir betimlemesi niteliğindedir. Bu anlayış bireye önem vermiştir. Aynı zamanda örgüt içinde iletişime, eşgüdüm ve bağlantıyı sağlaması açısından önem vermiştir. Örgütteki iş görenlerin beklentilerine ve işlere göre karar alma süreci gerçekleşmektedir.

1950'ler organizasyon teorisini geliştirme gayretiyle bazı organizasyon yapıları ile (Argyris, 1957; Hertzberg, 1960; Maler, 1955; Maslow, 1954; Mc Gregor, 1960) insan motivasyonu (yani insanlara iş organizasyonu benimsetme) konusunda hipotezler ortaya koymuşlar ve organizasyonda insanı değişik bir görüşle ön plana almışlardır. Bu görüşler şu şekildedir (Başaran, 1992: 7):

- İnsanların iş ve organizasyon karşısındaki tutumu üzerinde insan ihtiyaçları etkili olmaktadır. Bunlar sırasıyla şu şekilde belirtilebilir; fizyolojik ihtiyaçlar, emniyet, sosyal ihtiyaçlar, bencil ihtiyaçlar, insanın kendi olanak ve iktidarın (güç) geliştirebilme ihtiyacı. Bu sıra içinde insanlar öncelikle ilk sıradaki ihtiyaçlarını karşılarlar. Tatmin edilen ihtiyaçlar, insanı motive etmiş olur.

- Kişiler, yukarıda belirtilen sıradaki ihtiyaçlarını daima karşılamak istemektedirler. Bu sebeple, bireylerin günlük ihtiyaçlarını karşılamaya yeterli ücretleri temin etmek yeterli olmaktadır. Nitekim, kişiler sosyal gruplar kurmak isterler, özgür olma arzusundadırlar ve bir özgürlük atmosferinde kişisel yeteneklerini geliştirmek isterler.

- Organizasyonlar insanları, insan davranışlarını bir programa sokar, isteklerine göre hareket olanakları kalkar, organizasyon içerisinde kişiler kurallara uyma, boyun eğme eğilimindedir. Sonuç olarak insan kişiliği ile iş birbirinden ayrılır.

- Organizasyonlardaki insanlar bu baskılara çeşitli şekillerde reaksiyonlar gösterir. Bu reaksiyonlar organizasyonların işletmesini zorlaştıracak niteliktedir. Çalışanlar, sendika grup organizasyonlarla mücadele etmek, sabotaj yapmak, üretimi kısıtlamak gibi eğilimler gösterir

veya pasif, çocukça bir davranış içine girebilir. Yaratıcı fikirlere sahip olmayabilir. Üretimi artırma gayretine girişmeyebilir.

İkinci Dünya Savaşından sonra kantitatif okul altında toplanan yeni akımlar ortaya çıkmıştır. Kantitatif yaklaşım ise, esas olarak kantitatif araçların karar verme sürecine uygulanmasıdır.

Bu yaklaşım, biçimi içinde üç bölüme ayrılır (Doğan, 1984: 64).

- Yönetim Bilimi (Management Science)
- Yöneylem Araştırması (Operations Research)
- Yönetim Bilgi Sistemleri (Management Information Systems)

a- Yönetim Bilimi: Yönetim bilimi ile bilimsel yönetim, aynı olmamalarına karşın birbirine kolay karıştırılmaktadır. Yönetim biliminin konularından biri matematik modellerinin geliştirilmesidir. Matematik model sistemleri, bir sürecin veya bir ilişkinin basitleştirilmesi, aynı zamanda temsil edilmesidir (Varoğlu ve Bilge, 1987: 36).

b- Yöneylem Araştırması: Bu yönetim bilimi yöntemlerinin geliştirildiği ve ileri matematik tekniklerinin uygulandığı yöntemlerdir. Doğrusal programlama, kuyruk modelleri, taşıma modelleri, şebeke modelleri, simulasyon vb. yöneylem araştırmaları sayılabilir.

c- Yönetim Bilgi Sistemleri: Bu yöntemin amacı yöneticilere bilgi sağlanmasıdır. Bilgiler bütünleştirilip, birleştirilir ve bu suretle yönetim kararlarına yardımcı olunur. İşletme içi ve çevre ile ilgili bilgiler, düzenlenerek faydalı hale getirilir.

1950'lerden sonra yapılan sayısız arařtırmalar göstermiřtir ki, evrensel yani her iřletme için doęru ve en iyi bir organizasyon yapısı yoktur, olması da dūřūnūlemez (Koçel, 1989: 123).

Modern yaklaşımlar içinde durumsallık anlayışı, şartların ya da durumların değişik organizasyon yapılarının kullanılmasını gerektirdiğini açıklamaktadır. Bazı durumlarda bazı yapılar iyi iken, başka durumlarda kōtū sonuçlar doğurabilirler. Bōylece yeni bir organizasyon anlayışı gelişmiştir ve bu anlayışa durumsallık yaklaşımı (contingency approach) denilmektedir.

Değişik durumlar genellikle 4 başlık altında toplanmaktadır (Koçel, 1989: 131).

- İřletmenin yařı ve bōyūklūęū
- Teknik sistem
- evre
- Gū

Organizasyonların yapılarını etkileyen durumsallık etmenlerine dair 1950'lerden itibaren çok sayıda araştırmalar yapılmıştır.

1950'lerde John Woodward İngiltere'nin bir yōresindeki bazı endūstri iřletmelerinin organizasyon yapıları ile ūretimin alt dūzeylerindeki teknik (ūretim) sistemleri arasındaki iliřkileri arařtırmıř ve teknik sistem ile organizasyon yapısı arasındaki bu iliřkileri çok belirgin olarak ortaya koymuřtur. Organizasyon yapısı teknik ile çok yakından iliřkilidir, yani her deęiřik teknik, deęiřik bir organizasyon yapısı gerektirmektedir. Dolayısıyla, herhangi bir organizasyon biçimine doęru veya iyi demek mōmkūn deęildir (Tūrkmen, 1994: 67).

1961 yılında Burns ve Stalker'ın ortaya koydukları, İskoçya'da yaptıkları araştırmalar, organizasyonların yapısının dış çevreden ne kadar etkilendiğini açıklamaya yöneliktir. Bu çalışmalar sonucu, Burns ve Stalker, işletmelerdeki organizasyon yapılarını "mekanik" ve "organik" olmak üzere iki grupta sınıflandırmışlardır (Koçel, 1989: 155). Mekanik organizasyonlar katı bir yapıya sahip iken, güçlü bürokratik özelliklere sahiptirler. Organik organizasyonlar ise, esnek ve uyumludur. Dinamik çevrelerde çalışan elektronik firmaları organik yapıya sahip iken, kararlı çevrelerde çalışan tekstil firmaları bürokratik yapıya sahiptirler.

Lawrence ve Lorsch (1967), plastik, yiyecek ve konteyner endüstrisinde çalışan başarılı ve başarısız firmaları incelemişlerdir. Araştırma bulguları benzer özellikleri taşımaktadır. Buna göre; en iyi bir yapı yoktur, iyi yapı şartlara göre değişmektedir. Yapıyı belirleyen şartlar çevre ile ilgilidir (Koçel, 1989: 158).

Genel olarak, başarı tek bir yapının kullanılması yanında, çeşitli yapı biçimlerinin iyi bir biçimde bir araya gelmesiyle mümkün olmaktadır.

1.3. BÜRO YÖNETİMİ VE ORGANİZASYONU

Daha önce belirtildiği gibi, yönetici kavramının çok değişik yaklaşımlarda farklı tanımlamalarına rastlamak mümkündür. Yöneticinin genel tanımı, "yönetici, yönetime ilişkin kararlar veren kişidir" şeklinde bilinmektedir.

Yönetici kavramının daha geniş bir tanımını, bir insan grubunu, önceden saptanan amaçlara yöneltip ulaştırmak ve bir planı gerçekleştirmek üzere, kumanda, koordine ve kontrol eden kişi, olarak vermek mümkündür (Eren, 1996: 6).

Yöneticiler, yüksek, orta ve alt düzey yöneticiler olarak üç gruba ayrılır.

yüksek kademe; yöneticiler; amaç saptayan, politika, ilke ve standartları koyan, stratejik planlama ve örgütlerinin genel yönetimini yapan kişilerdir.

Orta kademe yöneticiler, yüksek kademe yöneticinin saptadığı amaç politika ilke ve standartlara uygun düşecek bir plan içinde önceden saptanan amacı gerçekleştirmek için emrindeki örgütü yöneten yöneticilerdir.

Alt kademe yöneticiler ise daha çok güncel işler yapan, günlük işlerle ilgili kararlar veren ve az sayıda insan gruplarını yöneten kişilerdir.

Büro yöneticisi, çoğunlukla orta kademe yönetici olarak kabul edilmektedir (Ar, 1989: 17).

Yönetici yönetim görevini yaparken çeşitli kaynaklar kullanmaktadır.

Bunlar (Ar, 1989: 17);

- **Beşeri Kaynaklar:** Belirlenen hizmeti gereken yer ve zamanda, gerekli nitelik ve niceliklere sahip bulunan personeldir.

- **Parasal Kaynaklar:** Yönetim için gerekli yer ve zamanda, yeteri miktarda para.

- **Maddi Kaynaklar:** Bina, alan, makine, araç gereç, kırtasiye.

- **Hukuki Kaynaklar:** Hizmetin yada bir projenin gerçekleştirilmesi için yetki veren anayasa, yasalar, tüzükler, yönetmenlikler, genelgeler vb.

Gerek kamu kuruluşlarında gerekse özel teşebbüste, işlerin büyük bir kısmı bürolarda yürütülmektedir. Diğer bir deyişle, kuruluş ya da kurumda, hizmet ve çalışma konusu ne olursa olsun, bunun yanında büro hizmetleri de yapılmaktadır.

Hizmet ve mal ürünlerinin miktarı ve kalitesi büyük ölçüde bürolarda yapılan hizmetlerin verimliliğine ve etkinliğine bağlıdır. Çağımızda büroların süratli, ekonomik etkin, kaliteli ve sade yöntemlerle iş yapması ve işletilmesi istenmektedir. Bunu sağlayabilmek için de büro yönetimine ilişkin olan genel amaçları, politikaları, üniteleri, ünitelerin görevleri ile ilgili geniş bilgilere sahip olunması gerekmektedir.

1.3.1. Büro Yöneticisinin İşlevleri ve Roller

Büro yöneticisi belirlenen amaçlar doğrultusunda, planlama, organize etme ve çalışanlarını, hedefi etrafında çok iyi motive etmek zorundadır. Bu unsurları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Ar, 1989: 81):

1.3.1.1. İşletmenin Amaçlarının Belirlenmesi

İşletmenin amacı, işletmenin ulaşmak istediği durumu ortaya koymaktadır. Yönetici, hangi amaçlara ulaşmak istendiğinin belirlenmesinde önemli bir rol üstlenmektedir.

Amaçlar çok genel olduğu gibi çok ayrıntılı olarak da belirlenebilir. İşletmenin üst kademelerinde belirlenen amaçlar kârı arttırmak, satışları

zamanında almak ve çeşitli faaliyetler arasında uyum sağlamak mümkün olabilmektedir.

1.3.1.3. *Organize Etme ve Örgütlenme*

İşin bölümlere ayrılması, yani işle çalışan kişilerin her birine veya her grubuna belirli bir iş verilmesi, çeşitli bölümler arasındaki ilişkilerin saptanması, çeşitli faaliyetlerin uyumlu hale getirilmesi ve bölümlere gerekli personelin sağlanması, örgütlenme ile ifade edilmektedir.

1.3.1.4. *Önderlik ve Benimsetme*

Önderlik ve benimsetme işlevleri, işletmede çalışan insanlarla ilgilidir. Kişilerin belirlenen amaçlara yönelik çalışmalarını etkilemek ve sonuçta kendilerinin de bundan yararlanacağına inandırmak ve benimsetmek işlevidir. Yöneticiler bu işlevi uygularken, değişik yöntemlere sahip olabilirler. Bazı yöneticiler otoriterdir. Daha önceden neyin nasıl yapılacağına kendi karar vermekte ve çalışanların ne yapması gerektiğini söylemektedir. Bazıları demokratik yöneticilerdir. Bunlar, çalışanlardan fikir sormakta ve kararları beraberce almaktadırlar. Diğer bazı yöneticiler ise, çalışma biçimini büyük ölçüde çalışan kişilere bırakmakta ve çalışanlar karar vermektedir. Personel, işleri istediği gibi yapmaktadır. Amaç, çalışanları işin içerisine dahil edebilmek ve işi daha iyi benimsemelerini sağlamaktır.

1.3.1.5. *Kontrol Etme*

Kontrol, gerçekte yapılan işlerin planlara uyup uymadığını göstermektedir. Bu amaçla bazı standartlar, yani ulaşılması istenen sonuçlar belirlenmekte, gerçekte ulaşılan sonuçlar, belirlenen sonuçlarla karşılaştırılmakta ve her ikisinin arasında fark var ise, bunların nedenleri araştırılmakta ve gerekirse düzeltici tedbirler alınmaktadır (Sürgit, 1978: 16).

1.3.2. Büro Yöneticisinin Roller

Büro yöneticisinin rolleri; kişiler arası roller, bilgi sağlanması rolleri ve karar ile ilgili roller olarak incelenebilir (Akat, 1984:179).

1.3.2.1. Kişiler Arası Roller

Kişiler arası roller üç şekilde gösterilebilir:

1) Gösterimlik Boş : Sembolik, boş, hukuki ve sosyal nitelikte statü gereklerin rutin işleri yapmaktadır.

2) Lider (Önder): Altında çalışanların motivasyonundan, gerekli personelin bulunması ve yerleştirilmesinden sorumludur.

3) İlişki Temini: Dışarı ile bir bilgi akımı kurulması ve bu sayede bilgi ve emniyetin sağlanmasıdır.

1.3.2.2. Bilgi Sağlayıcı Roller

1) Gözleyici: Organizasyonu ve dış çevreyi daha iyi tanımak için bilgi aranması, sağlanmasıdır. Tipik faaliyetleri, çeşitli verilerin okunmasıdır.

2) Bilgi Dağıtıcısı: İçten ve dıştan elde edilen bilgilerin, diğer organizasyon üyelerine dağıtılması. Tipik faaliyetleri, haber gönderimidir.

3) Konuşucu: Dışta bulunanların organizasyon planları, yapılan işlemlere dair bilgi verilmesidir. Tipik faaliyetler, toplantılara katılmak, bilgi gönderilmesidir.

1.3.2.3. Karar İle İlgili Roller

Organizasyonlarda yöneticinin karar ile ilgili rollerini girişimci, sorunları çözme, kaynakların değişik yerlerde dağılımı, arabulucu şeklinde gösterilmektedir (Ar, 1989: 21).

1) Müteşebbis (girişimci): Gereğinde organizasyonu iyileştirilmesi ile ilgili personellerin düzeltilmesi veya yeniden ortaya konmasıdır. Tipik faaliyetleri, değişikliklerle ilgili gözden geçirme, toplantılarda stratejiler belirlenmesidir.

2) Sorunları Çözme: Organizasyonda beklenmedik pürüzler ortaya çıkarsa, bunları düzeltecek tedbirler alınmasıdır. Tipik faaliyetleri, sorunlar ile ilgili toplantılar, strateji belirlenmesidir.

3) Kaynakların değişik yerlerde dağılımı: İnsan, para ve maddi kaynakların değişik yerlerde kullanılmasındaki sorunlardır. Tipik faaliyetleri, planlar, bütçeler, işi başlatmaya müsaade edilmesidir.

4) Ara Bulucu: Pazarlıklarda ve müzakerelerde organizasyonun temsil edilmesidir. Tipik faaliyetleri, toplu-iş sözleşmeleri ve satın almadır.

1.3.3. Büro Organizasyonunun Amacı

Organizasyon, bir kurum, yada işletme tarafından saptanan amaçların, hedeflerin gerçekleştirilebilmesi, aynı zamanda hazırlanan plan, proje ve

programların uygulanabilmesi için gerekli olan bir araçtır. Organizasyon bir amaç değil, amacı gerçekleştirecek bir araçtır (Koçel, 1989:7). Ortak bir amaç ya da amaçlar saptandıktan sonra yapılacak işlerin belirlenip, bunların niteliklerine göre gruplanması, her gruptaki iş yükünün yaklaşık da olsa hesaplanması gerekmektedir.

Organizasyon: Merkezinde, saptanmış ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş, insanlar bulunan, maddi kaynaklar ile donatılan ve hukuksal bağlarla da hiyerarşik bir yapıya sahip olan yönetim, koordinasyon ve denetim ile ilgili ilişkileri saptayabilen canlı, dinamik, sosyal bir sistemdir (Ar, 1989: 21).

Her organizasyonun üç temel prensibi vardır (Hatipoğlu, 1994: 421):

a- Yapılacak işlerin bu işleri yapacaklar arasındaki bölünmesi ve her kesin farklı bir iş yapmasına "İş bölümü" denir. İş bölümü, uzlaşmaya olanak verdiğinden çalışanların artırmaktadır.

b- Beraberce çalışan insanların çabalarının aynı amaca yönltilmesini temin edecek bir otoriteye ihtiyacı vardır. Bu otorite bulunmadığı taktirde merkez istediğini yapar ve istediği gibi çalışır.

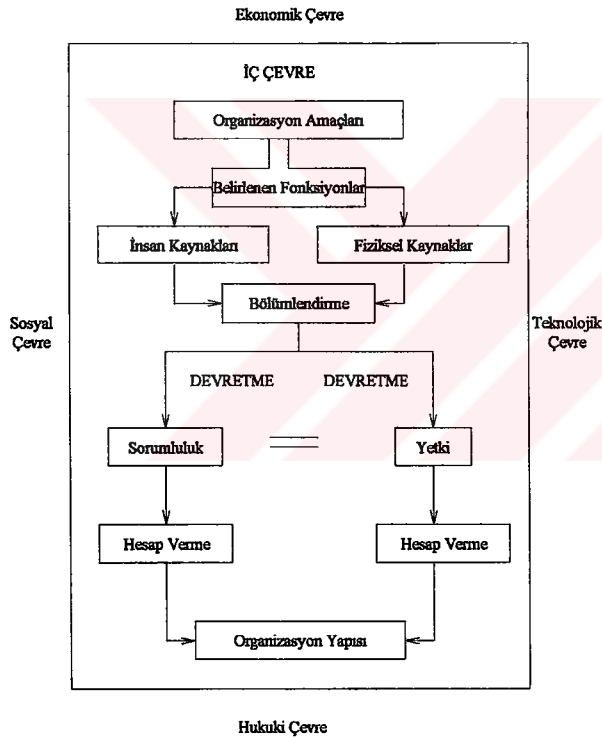
c- Örgütte çalışanların çabalarının koordine edilmesi, diğer bir deyişle, bir araya getirilmesi gerekir.

İyi bir organizasyon faaliyetinin aşamalarını şu şekilde sıralanabilir (Bilge ve Varoğlu , 1987:62);

- Organizasyonda ilk adım, amaca ulaşmak için gerekli olan işlerin ve faaliyetlerin daha ayrıntılı bir biçimde belirlemek, planlanmış işlerin programlamak söz konusudur.

- Maddi ve beşeri üretim faktörlerinin temin ve tedarik etmektir.

- Yapılacak işlerin belirlenmesi, gruplandırılması ve bölümlere ayrılmasıdır, şekil 1'de görüldüğü gibi, bir organizasyonun faaliyetine ilişkin evreler, aynı zamanda dış çevre yapısı ile de ilişkilidir.



Şekil 1: Organizasyon Faaliyetlerine İlişkin Adımlar

Kaynak : (Bilge ve Varoğlu, 1987: 62).

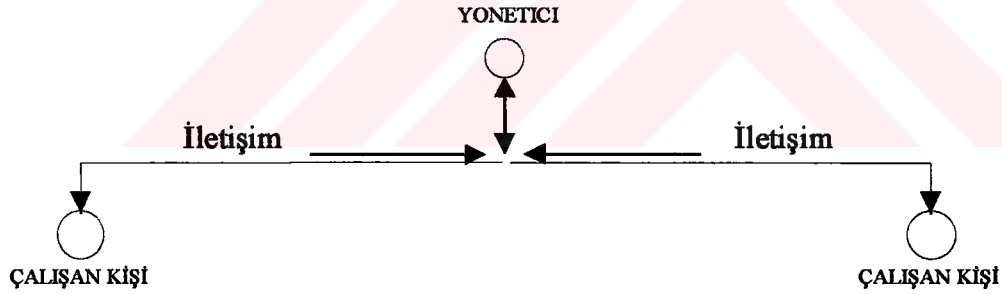
1.3.4. Büro Organizasyonunun Belirlenmesi

Organizasyon, yapılacak işlerin çeşitli bölümlere ayrılması ve daha sonra bu bölümlerdeki faaliyetlerin koordinasyonu, yürütülmesi ve kontrolü anlamını içermektedir.

Bu çevrevede, koordinasyon şu üç yöntemle saptanabilir (Bilge ve Varoğlu, 1987:16):

1.3.4.1. Karşılıklı Anlayış

İşi yapacak kişiler arasındaki uyum karşılıklı diyalog ile sağlanmaktadır. Bu şematik olarak aşağıdaki gibi gösterilebilir:



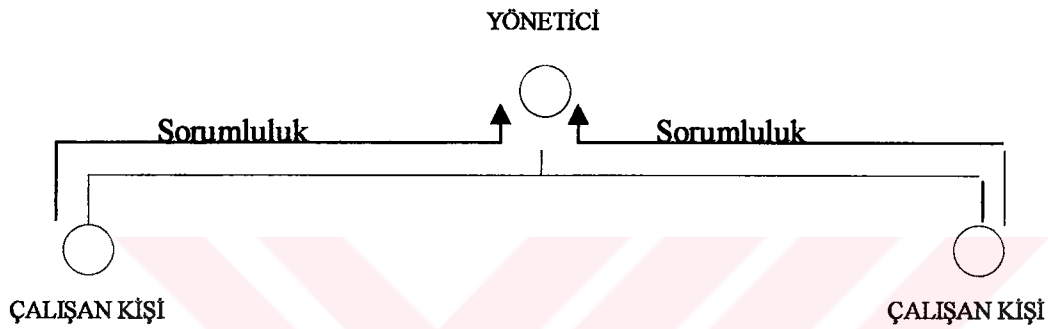
Şekil-2 : Yönetici-Çalışan İletişimi

Kaynak: (Bilge ve Varoğlu, 1987: 62)

Basit organizasyonlarda genellikle bu yönetim kullanılmaktadır. Ayrıca işler karmaşılaştığında bu yöntemin kullanılması bir zorunluluk haline almaktadır.

1.3.4.2. Nezaret

Bir işletmede çalışanların sorumluluğu "Nezaretçi" (denetçi) adı verilen kişiye aittir. Nezaretçi, çeşitli talimatlar verip yapılan işleri denetleyerek çalışanlar arasındaki uyumu ve ekip çalışmasını sağlamaktadır (Bilge ve Varoğlu, 1987: 17).



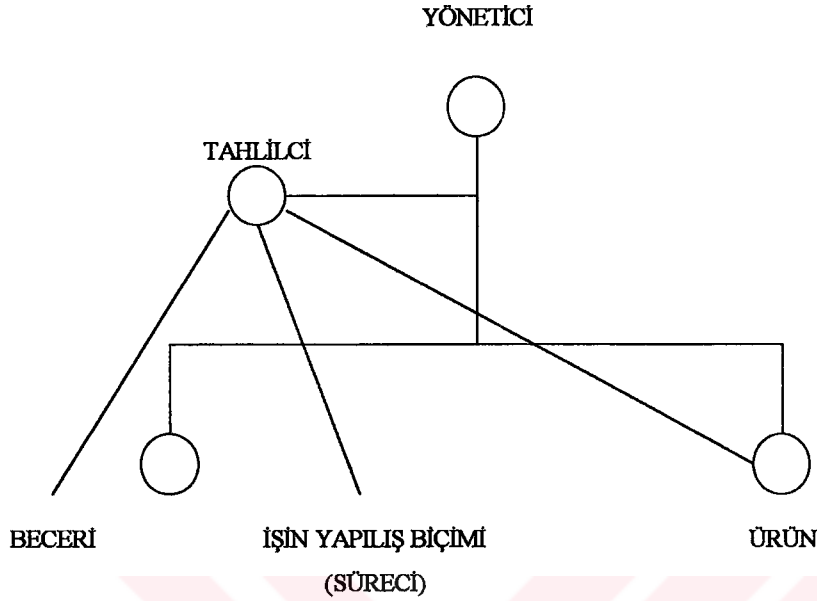
Şekil-3 : Bir İşletmede Çalışanın Sorumluluğu.

Kaynak : (Bilge ve Varoğlu, 1987: 17).

1.3.4.3. Standartlaştırma

Standartlaşmada, koordinasyon, işin dışında ve iş yapılmadan önce sağlanmaktadır. Kendi içinde üçe ayrılmaktadır:

- 1) İşin yapılma yönetiminin standartlaştırılması : Yapılacak işin içeriği ve nasıl yapılacağıının belirlenmesidir.
- 2) Ürünün standartlaştırılması : Yapılan işin sonucunda neyin ortaya çıkması gerektiğinin kesin çizgilerle belirlenmesidir.
- 3) Becerinin standartlaştırılması : İş yapacak kişilerin sahip olması gereken beceridir.



Şekil-4 : Standartlaştırma.

Kaynak : (Başaran, 1992: 1).

Bir organizasyon kurulurken bu modele etki yapan bazı esaslar bulunmaktadır. Bunlar kısaca şu şekilde belirtilebilir (Başaran, 1992:1);

- Organizasyonun amacı ve görevleri.
- GÜdülecek yada saptanmış olan politika.
- Örgütün büyüklük ve çapraşıklık derecesi.
- Taşra birimleri olup olmayacağı.
- Görülecek hizmetleri yada üretilecek maddelerin niteliği.
- Organizasyonun ne kadar bir süre yaşayacağı (ömrü).
- Örgütün zaman için genişleme yada küçülme olasılığı.
- Gereksinme duyulan beşeri, maddi ve mali kaynaklar ve bunların sağlanabilme olanakları.
- Organizasyonunun kuruluşuna ve işletmesine ve hizmetlerin görülebilmesine ilişkin mevzuat hükümleri.

1.3.5. Büro Organizasyonunu Etkileyen Faktörler

Önceki bölümlerde değinildiği gibi, hiç bir zaman her yerde, her koşula uyabilecek model ve standart bir organizasyon yoktur (Koçel, 1989: 123).

Kuruluş ve çalışmakta bulunan bir organizasyonun değişmesine içerden ve dışarıdan bazı faktörler etki yapmaktadır. Bunların başlıcaları şöyle belirtilebilir;

1.3.5.1 İç Etkiler

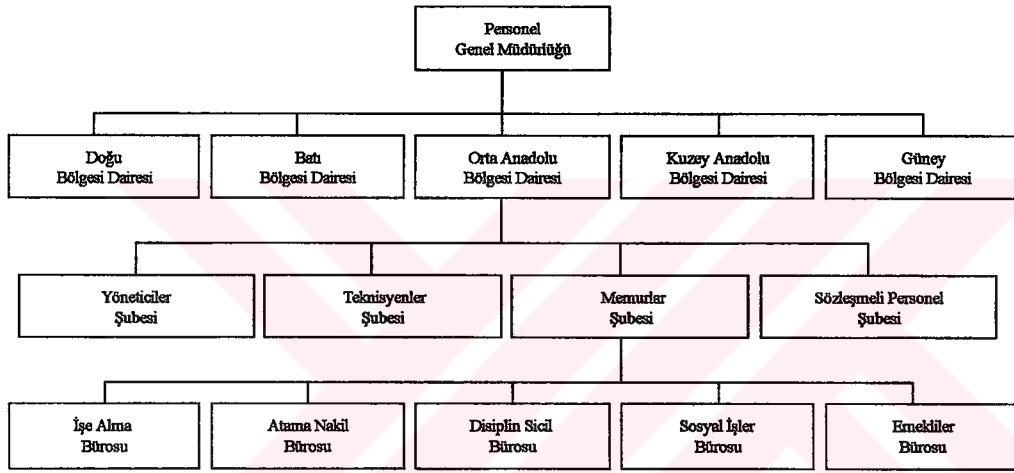
- Amacın değişmesi
- Yönetimin politikasının değişmesi.
- Organizasyonun yerleşme durumundaki değişiklik.
- İş yükündeki değişiklik.
- Yöneticinin değişmesi. Yeni yönetici iş bölümü, dolayısıyla büroları değiştirebilir. Bazılarını kaldırır, sekreterlikler, danışma birimleri kurar, yetki devrini kısar yada arttırabilir
- Örgüt bütçesinin azaltılıp çoğaltılması.

1.3.5.2 Dış Etkiler

- Teknolojinin Gelişmesi.
- Haberleşme ve ulaştırma hizmetlerinde kolaylıkların ve süratın artması.
- Gereksinimlerin artması ya da değişmesi.
- Ekonomik ve siyasal durumlardaki gelişmeler.(Savaş ve Seferberlik durumu ihracat yada ithalat rejiminde değişiklik vb.)

Görülüyor ki, organizasyon dinamikdir ve gelişen ihtiyaçlar ve yeni durumlara göre ve organize edilmesi gerekmektedir.

Günümüzde modern organizasyonlar, kendileri için saptanan amaçları gerçekleştirmek için, verilen hizmetleri başarmak üzere çoğunlukla karma modelde kurulmaktadır. Böylece organizasyon daha etkili olmakta, işler uzmanlığı sağlandığı avantajlardan yararlanarak daha süratli, ekonomik ve kaliteli biçimde yapılmaktadır (Ar, 1989: 32). Şekil 5'te örnek bir karma model örgütlenme şeması verilmektedir (Ar, 1989: 32).



Şekil-5 : Karma Model Örgütlenme.

Kaynak: (Ar, 1989: 32)

Organizasyonların dizaynı, işlerin, otoritenin bilginin ve karar verme sürecinin organizasyon içersindeki işlerliklerinin sağlanması açısından koordine edilmektedir.

Organizasyonların dizaynı yapılırken, belirlenmesi gereken, bu konuya ilişkin sorular şunlardır;

- Organizasyondaki belirli bir mevkiye ne miktar iş verilecektir? Her bölüm ne miktarda uzmanlaştırılması faydalı olacaktır?

- Her mevkide işlem ne miktarda standardize edilmiştir?
- Hangi mevki için hangi bilgi ve becerilere ihtiyaç vardır?
- Mevkiler hangi esaslara göre birimler halinde gruplandırılacak daha sonra bu birimler nasıl daha büyük birimler haline getirilecektir.
- Her birinin büyüklüğüne kadar olacaktır? Ayrıca bir yöneticiye kaç kişinin sorumluluğu verilecektir?
- Her birinin çıktıları (yapılan işler) ne ölçüde standardize edilecektir?
- Değişik birimler arasında anlaşma hangi mekanizma aracılığı ile sağlanacaktır?
- Otorite zincirinin başından sonuna kadar çeşitli kademelerde bulunan yöneticilere tanınacak karar verme yetkisi ne kadar olacaktır?
- Kademe içindeki yöneticilerin karar verme yetkisinin ne kadarı kurmay-danışman kariyerindeki kişilere verilecektir?

Organizasyonlarda davranışlar biçimlendirilmiştir. İşler, kesin çizgilerle ortaya konmaktadır. Çalışanlar hangi işi, nasıl, ne zaman ve nerede yapacaklarını işe başlamadan önce öğrenmektedirler. Ortaya çıkacak her yeni durum için kurallar belirlenmektedir. İşte, bütün bunların anlamı davranışların biçimlendirilmesidir. İş yapanın iş üzerinde hiç bir yaptırım gücü bulunmamaktadır. Çalışana neler yapılacağını teknik yapıdaki analizciler tarafından iletilmektedir. İş fiilen yapan kişilerin ilişkileri, dış çevre ile tamamen kesilmiştir. Kişiler, makinelere benzerler ayrıca bu organizasyonlar da, her bölümün birbiri ile tutarlılığı sağlanmış, verimlilik artırılmıştır. Organizasyonlar da temel amaç düzendir. Bu amaca uygun olarak aralarında ayırım yapılmaksızın her çalışana eşit ve adil davranılır.

Yukarıda belirtildiği gibi, organizasyonların temelinde davranışların biçimlendirilmesi söz konusudur. Bu, "bürokrasi" olarak tanımlanmaktadır. Bürokrasi, Fransızca "bureau" kelimesinden gelmekte ve çalışma masası veya çalışma yeri anlamına gelmektedir(Aslan, 1997: 6).

İşlerin gereksiz şekilde uzaması, kurallar, kişilikten, uzak olma ve değişikliğe direnç, bürokrasi ile yakından ilgilidir. Oysa her organizasyonda, kural ve uzmanlaştırılmış görevlere dayanan az yada çok istikrarlı bir davranış biçimi vardır.

Bürokrasinin özellikleri şunlardır (Eren, 1996: 22):

- Bürokratik olarak yönetilen organizasyonlarda işler, resmi görev olarak belli bir sisteme göre dağılır.
- Bu görevlerin yapılması için emir verme yetkisi istikrarlı (Değişmeyen) bir biçimde, belirli kurallar çerçevesinde dağıtılmıştır.
- Görevleri sürekli ve düzenli olarak yapılmasının sağlanması amacıyla sistemli yaptırıcı ve caydırıcı araçlar kullanılır. Bu arada işe alınanlar ehliyetli kişilerdir.
- Altta çalışanlar ve üstte çalışanlar belirli bir süre içersindedir. Üstte çalışanlar, altta çalışanlara nezaret eder.
- Büro yönetimi yazılı belgelere göre yapılır.
- Eğitim, bu alanda uzman kişiler tarafından yapılır.
- İşleri yönetene genel kurallara göre olur ve istikrarlıdır.

Özellikle istikrarlı çevrelerde faaliyette bulunan organizasyonlar da bürokrasi daha yaygın olarak görülmektedir. Diğer yandan çevreye uyan, uyum sağlamaya çalışan ve sürekli yenilikler peşinde olan işletmelerde de bürokrasi gereğince uygulanmaktadır.

Bürokratik organizasyonların tersi organik organizasyonlardır. Bu organizasyonların özellikleri şunlardır (Sönmez, 1977: 76);

- Özel tecrübe bilgiye önem verilir.

- Çalışanların görevleri bir bütün olarak düşünülür ve tüm çalışanlar göz önüne alınarak belirlenir.

- İşletim dikey olmaktan çok, yataydır.

- İş bölümü ve uzmanlaşma az olur.

- Departmanlara ayırma fonksiyonlara göre olmayıp, daha çok ürüne, yere ve alıcılara göre tespit edilir.

- Yetki devri biçimsel olmayıp geneldir.

- Ademi merkeziyetçilik fazladır.

- Yöneticinin altında çalışan kişiler veya daha alt düzeyindeki yönetici fazladır.

- İşe ait kararları veren kişiler organizasyonu çeşitli yerlerine dağılmıştır.

- İletişim emirlere değil, bilgi ve danışmanlık yolları ile sağlanır.

Organik organizasyonlarda iş ilişkileri esnek olup, biçimsel değildir. Standardizasyon yoktur. Ayrıca yapılan bazı araştırmalara göre, organik organizasyonlara bürokratik organizasyonlardan daha fazla rastlanmaktadır.

Organizasyonların yapıları oluşturulurken üzerinde durulması gereken diğer bir önemli nokta ise, işe alınan kişilerin ne gibi becerilere sahip olmaları gerektiğidir.

İş için gerekli bilgi ve beceriler doğru olarak belirlenince, organizasyon bunların kolay öğrenebilen ve yapabilen basit işler haline getirmektedir.

İşe yeni girenlerin, işe uyumlaştırılmaları gerekmektedir. Buna, bir anlamda "sosyalizasyon" denilmektedir. Bu süreç içerisinde, kişilere organizasyonun sistemi, normları ve gerekli davranış biçimleri de öğretilmektedir (Doğan, 1984: 64).

İşlerin karmaşıklığı, organizasyonun amaçlanan noktadan uzak olması ve hassasiyeti o ölçüde eğitiminin önemini arttırmaktadır. Bu durum organizasyonların üst ve orta kademelerindeki yöneticiler için daha da önemlidir. Beceriye gereksinme göstermeyen işler standardize edilebilir.

Organizasyonlarda kullanılan başlıca bölümlere ayırma kriterleri dördü esas, bir karma model olmak üzere şunlardır (Can, Tuncer, ve Ayhan, 1998: 177);

Fonksiyonel Gruplama: Bu grup benzer nitelikteki görevlerin bir araya toplanması suretiyle organizasyonların yapılmasıdır. Diğer bir deyişle, bir organizasyonun birimlerin her biri belli özellik taşıyan türdeki işleri yapacak biçimde oluşturulursa, fonksiyonel bir gruplama yapılmış olmaktadır.

Fonksiyonel gruplamaya örnek olarak kamu hizmetlerinin bakanlıklar arasındaki dağılımı, bakanlıkların iç kuruluşları gösterilebilir. Sağlık işleri, güvenlik işleri, iç işleri, dış işleri konuları fonksiyonel olarak toplanmıştır. Genellikle, bakanlıkların iç organizasyonları da aynı şekilde gruplanmıştır.

Üretim Esasına Göre Gruplama: Bu tür organizasyon, kuruluş ürettiği madde esasına dayanmaktadır. Bu gruplamada üretilen aynı yada benzer maddeler için bir birim kurulmaktadır. Örneğin: Bir otomobil fabrikası; motor, lastik, karoser, elektrik donanımı vb. servisleri esasına göre kurulabileceği gibi, bir tekstil fabrikasında; ipekli, yünlü, sentetik, perdelik kumaşlar, servisleri olarak organizasyon yapıldığında sözü edilen gruplamada üretim esası söz konusu olmaktadır.

Coğrafi Bölge Esasına Göre Yapılan Gruplama: Bu gruplamada her birim belli kuruluşlara ya da gruplara hizmet edecek biçimde bir yapıya sahiptir. Örneğin; Emekli Sandığı, Sosyal Sigortalar Kurumu, Bağkur. Bu kurumlar

değişik ve farklı gruplara hizmet etmektedir. Kızılay, Askerlik şubeleri, Emniyet Çocuk Bürosu, Oyak bu organizasyon gruplaması için örneklerdir.

Müşteri Esasına Göre Gruplama: Kuruluşun hitap ettiği müşteri kitlesi dikkate alınmaktadır. Örneğin; Beğendik'in çocuk reyonu çocuklara, bayan reyonunun bayanlara, erkek reyonu da erkeklere yönelik gruplandırılması gibi.

Karma Esasına Göre Gruplama: Karma gruplamaya göre kurulan bir organizasyonda her alt kademe için değişik bir gruplama esas alınır (Ar, 1989: 26).

Daha önce de belirtildiği gibi, günümüzde modern organizasyonlar kendileri için saptanan amaçları gerçekleştirmek, verilen hizmetleri başarmak üzere çoğunlukla karma gruplama kurulmaktadır. Böylece organizasyon daha kapsamlı olmakta, işler uzmanlığı sağladığı avantajlardan yararlanarak daha suretli, ekonomik ve kaliteli biçimde yapılabilmektedir (Şekil 1'de bu yapıya ilişkin örnek verilmektedir)

Bir işletme örgütlenip, örgütte bulunan çeşitli daire ve kısımlara sorumluluk ve yetki verilirken, karşılaştırılacak en önemli sorun, basamak emir ve kumanda yetkisi ile danışma ve fonksiyonel yetkiyi bir birinden ayırmaktadır. Bu yapılmazsa örgütün işlemesi zorlaşacak, her gün türlü anlaşmazlıklar ve tartışmalar ortaya çıkacaktır.

Emir ve kumanda organizasyonu: Herhangi bir kişinin bir üstü ve yönetime verilmiş personel varsa, bu kişi emir ve kumanda organizasyonundadır. Buna askeri organizasyon denilebilir. Emir ve kumanda organizasyonunda bulunan kişiler işletmenin temel amacına ulaşmak için gereken işlemleri yapan kişilerdir.

Emir ve kumanda örgütünde bulunan kişilerin emir ve yönetim yetkisi mevcut olduğu gibi işleri fiilen yapan ve yapılmasını sağlayan kişilerdir.

Danışmanlar : İsimden de anlaşılacağı üzere, nitelikleri sebebiyle fikir vermektedirler. Bunlar organizasyonun işleminde yardımcı olmaktadır. Danışmanlar askeri yönetimindeki kurmayların oynadıkları rolü oynamaktadırlar.

Organizasyonlarda danışma fonksiyonunun öneminin artmasında iki gelişme etkili olmaktadır.

- İşletmelerin büyümesi
- Teknik gelişmeler

İşletmenin herhangi bir kritere göre saptanan bir dairesinde hem basamak personeli hem danışmanlar vardır.

Kurmaylara verilen görevler şunlardır;

- Olayların toparlanması,
- Olayların özetlenmesi, yorumlanması,
- Ne yapılması gerektiği konusunda tavsiyelerde bulunulması,
- Öneriler planları diğer personelle tartışmak, bunların onayını almak veya karşıt koydukları notları saptamak,
- Planların tetkik için yazılı emir ve diğer gerekli dokümanlar hazırlamak,
- Verilen emirleri açıklamak ve yorumlamak,
- Fiilen ne yapıldığını tetkik ederek verilen emirlerin istenen amaca ulaşmak için yeterli olup olmadığının görülmesi,
- Tecrübelerden yararlanmak suretiyle yeni planlar oluşturulması,
- Plan ve programlar konusunda personelin istekle çalışabilecekleri ortam hazırlamak,

Danışmanlar yöneticiye yol göstermeli, ne yapması gerektiğini söylemelidir. Yoksa yöneticiye soru sorulması söz konusu değildir. Yönetici her zaman için soru değil, cevap beklemektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ENFORMASYON BÜROLARININ İŞLEVLERİ VE ETKİNLİĞİ

2.1. ENFORMASYON BÜROLARININ İŞLEVLERİ

2.1.1. Enformasyon Kavramı

Enformasyon, tanıtma yöntemlerinin en önemlilerinden biridir. Çünkü, propaganda, reklam, halkla ilişkiler, lobicilik gibi diğer tanıtma yöntemlerinin de ana maddesini oluşturmaktadır.

Enformasyon, yazının bulunuşundan önce basit, daha çok sözlü iletişime dayalı olarak devam etmiştir. Yazının bulunmasından sonra ise, bu alanda önceleri kil tabletler, daha sonraları ise papirüsler, parşömenler ve kitaplar bu sözlü geleneğin yerini almıştır.

Özel bir etkinlik olarak enformasyon ise, 12. yüzyılda İngiltere'de ortaya çıkmış, 15. yüzyılda Venedik'te yaygınlaşmıştır. Matbaanın icadından sonra daha da gelişmeye başlayan enformasyon, 17. yüzyıldan itibaren periyodik yayınlar yoluyla bu gelişimini sürdürmüş, 18. yüzyılda ise bu enformasyon kaynakları, Fransız İhtilali'nin hazırlayıcı etkenlerinden biri olmuştur (Şimşek,1979:5). Çağımızda ise enformasyon, radyo - tv vasıtasıyla etkinliğini artırmış, bilgisayarların kullanımı ve uydu yayıncılığı ile dünyadaki yönlendirmeyi tamamen kendi merkezine çekmiştir.

Bugün enformasyon, batı dillerinde tanıtma (publicity) anlamında kullanılmaktadır. Fransızca ve İngilizce'de ayrıca, haber alma, bilgi verme ve tanıtma anlamlarında gelmektedir.

Türkçe'de ise enformasyon, önceleri istihbarat, haber alma anlamlarında kullanılırken, giderek haberler, bilgi alma, bilgi verme ve tanıtma anlamlarında da kullanılır olmuştur.

Enformasyon bir kaynaktan bir hedefe, bir durum, bir olgu veya olay hakkında, onu aydınlatmak amacıyla, her türlü gerekli bilginin iletildiği çeşitli etkinliklerden oluşan dinamik bir süreçtir.

Enformasyon, çift yönlü bir bilgi alışverişi, karşılıklı etkileşim ve aynı zamanda hareketlilik gösteren bir kavramdır. İletilmesi söz konusu anlamlı bilgi birimlerini içermektedir. Bilgi birimleri; semboller, objeler, fiziksel oluşumlar (ses, ışık vb.) olup, çevrede bir etki oluşturma potansiyeline sahiptir. Anlamlı bilgi birimleri; hali hazır durumların gelecekteki şekillerini etkileyici nitelik taşıyanlardır.

Enformasyon sürecinin sağlıklı işlemesi için sürekli çalışan bir geri bildirim (feed back) mekanizmasının kurulmuş olması gerekmektedir. Bu mekanizma sayesinde, enformasyondan sorumlu kişi ve kuruluşlar, faaliyetlerinin başarı düzeyi hakkında değerlendirmeler yapabilir ve bu değerlendirmelere dayanarak, yeni düzenlemelere gidebilirler.

2.1.2. Enformasyon Düzenlemesinde Dikkat Edilecek

Hususlar

Enformasyonla ilgili ayrıntılara girmeden önce, enformasyonun haber ve iletişim ile ilişkisine değinmekte yarar bulunmaktadır.

Haber; yalnızca gerçekler olmayıp, aynı zamanda okuyucu ve izleyicilerin gerçeği anlamalarında etkili retorik mesajlardır (Bayramoğlu, 1989: 95).

İletişim; bilgi birimlerinin, bir düşünce içeriğinin bir kişi ya da kişi kümesince başka bir kişi ya da kişi kümesinden oluşan hedefe aktarılması, hedef tarafından alınması ve yorumlanmasıdır (Ülkü, 1974;169).

Haber enformasyonunun içeriği, iletişim ise yöntemidir. Enformasyon, olaylara ilişkin haberlerden piyasadaki fiyat indekslerine kadar her şeyi içermektedir.

Enformasyon Öğeleri

- Kaynak
- Mesaj
- Hedef

Konuşan, yazan, çizen, veya jest ve mimiklerde bulunan herhangi bir birey yada haber örgütüdür (Gazete zinciri, yayınevleri,TV. istasyonları, film stüdyolarında vb.), enformasyon işlevi görenler ise, kamera, makine türü araçlar, bankalar, okullar, hastaneler, bilgisayarlar, insanlar, vb.'dir. Bunların her birisi farklı türde enformasyon üretmekte ve özel ihtiyaçlara cevap vermektedirler.

Bilgi kaynaklarının devamlılık arz etmesi çeşitli ve yönlendirilebilir nitelikte olması gerekmektedir.

2.1.2.1. Enformasyon Kaynakları

Enformasyon kaynakları iki kısımdan oluşur;

a- Resmi Enformasyon Kaynakları

- Halk-Kitle
- Sürekli depolanan ve tekrar elde edilebilir enformasyon
- Nispeten eski enformasyon
- Kaynak tarafından seçilmiş enformasyon
- Süratle nakledilebilen enformasyon.

b- Resmi Olmayan Enformasyon Kaynakları

- Özel-kısıtlı kitle (Kişisel Temas)
- Sürekli depolanmayan ve tekrar elde edilebilir olmayan enformasyon.
- Güncel enformasyon
- Öncelikle kullanıcının seçtiği enformasyon
- Çoğunlukla ağdalı enformasyon
- Kaynağa sık sık tepki bildiren enformasyon
- Yavaş nakledilen enformasyon

Bu iki kategorideki enformasyon kaynakları ayrı olanlarda kullanılmakla beraber, gereğince birbirlerinin tamamlayıcı olarak da kullanılmaktadır (Bayramoğlu, 1989: 98).

2.1.2.2. Enformasyon Mesajları

Kağıt üzerinde basılmış mürekkep şeklinde, veyahut ses dalgalarının elektrik devresindeki titreşimleri, el sallama, kolayca yorumlanabilecek bir sinyal şeklinde de olabilmektedir.

2.1.2.3. Hedef

Bireysel veya kitlesel nitelikteki okuyucu dinleyici veya izleyicidir. Enformasyon süreci içinde hedefin mesai algılanması söz konusudur. Algılama kişinin dış dünyasındaki soyut/somut nesnelerle ilişki kurması, bu nesneler hakkında bir takım yargılarda bulunması ve bu nesnelere ilişkin bir davranış benimsemesidir.

Enformasyon etik ilkeleri bulunmaktadır. Bunlar doğruluk, gerçeğe uygunluk, tarafsızlık, dürüstlüktür. İnsanlar gerçeği olduğu kadar, gerçek hakkındaki doğruyu da bilmek isterler (Tolungüç, 1989: 100).

Haber niteliğindeki enformasyonda süreklilik de önem taşımaktadır. Bilindiği üzere aynı haberlere sık sık değinmek konuyu gündemde tutmaktadır. Bilgiyi doğru biçimde, yerinde ve zamanında uygun araçlarla, süratle ve uygun sonuçla kullanmak gerekmektedir.

Enformasyon hizmetleri iyi yapıldığında daha etkili hale gelmekte ve bir enformasyon işlemi tamamlanmış olmaktadır.

Enformasyonun kullanıldığı alanlar temelde siyasi ve ekonomik, destekleyici konular da kültürel ve sosyaldır. Enformatik; enformasyonun

siyasal, ekonomik ve toplumsal sorunlarla da kullanmasının enrasyonel, sistematik ve gerekli bir yolu olarak görülmelidir.

Enformasyon; rutin enformasyon ve rutin olmayan enformasyon olmak üzere iki grupta toplanabilir.

Rutin enformasyon; tekrarlı zaman içinde çok zaman değişikliğe uğrayan kabullenilmiş, kolaylıkla anlaşılabilir niteliktedir.

Rutin olmayan enformasyon; yeni içerikli, değişebilirlik özelliklerine sahip dikkat çekici, hedefi aktifleştirici niteliktedir. Aktif enformasyondan şimdiki ve gelecekteki enformasyon, pasif enformasyondan geçmişteki enformasyon anlaşılmaktadır.

2.1.3. Enformasyon Yöntemleri ve Kullanılan Araçlar

Enformasyon sürecinde mesajın hedefe ulaştırılmasında çok çeşitli iletişim yöntem ve araçları kullanılmaktadır. Bu yöntem ve araçlar şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Bayramoğlu, 1989: 101);

2.1.3.1. Enformasyon Yöntemleri

- Yüz yüze konuşmalar, toplantılar vb.
- Gazeteler, dergiler, kitaplar, afişler, el ilanları ve diğer yazılı metinler.
- Makineler, yoluyla iletilen bilgi, haber, teyipler vb.
- Şahıstan şahısa iletilen mesajlar, fikirler.
- Tamamı ile elektronik araçlar ve uydularla haber ve bilgi ulaştırılması.

2.1.3.2. Enformasyon Araçları

<u>BASIL</u>	<u>İŞİTSEL/GÖRSEL</u>	<u>SOSYAL</u>
<u>ARAÇLAR</u>	<u>ARAÇLAR</u>	<u>ARAÇLAR</u>
Gazete	Radyo	Festival
Dergi	TV	Yarışma
Broşür	Kablolu TV	Toplantı
El Kitabı	Video	Seminer
Bülten	Kaset	Form
Yıllık	Teleks	Sempozyum
Mektup	Film	Sergi
Afiş	Slayt	Fuar
Pankart	Fotoğraf	Tiyatro
Poster	Plak	Opera
Pul		Bale
		Konser
		Resital
		Seyahat
		Ziyaret
		Ağırlama

İletişim araçları, ilettikleri mesajın yoğunluğu ve alıcıya yükledikleri derecesi bakımından iki bölüm de ele alınmaktadır.

Sıcak Enformasyon Araçları; mesajı tam olarak, bütün zenginliğiyle veren, bu nedenle izleyicinin katılımını azaltan araçlardır. Gazeteler radyo, sinema, fotoğraf gibi.

Soğuk Enformasyon Araçları; mesajı tam olarak bütün zenginliği ile veren bazı konuları açıkça ifade etmeyip, ima eden araçlardır. Hissettirerek

bütünlüğüyle kurulması için izleyicilerin katılımını gerektiren araçlardır. Örneğin, TV, karikatür gibi.

Günümüzde iletişim uluslararası nitelikte etkili olmaya başlamıştır. Dolayısıyla, enformasyon araçları arasında kuşkusuz kitle iletişim araçlarının önemi artmaktadır. Bunlar; bilgi sunmakta ve yüksek düzeyde aydınlatıcı, kültürel deneyimi genişletici, biçimsizlikten kurtulma fırsatı vermektedirler. Gerekli ve etkili enformasyon akışının sağlanması için kitle iletişim araçlarındaki çok hızlı teknik gelişmeleri zamanında ve yoğun bir dikkatle izlemek gerekmektedir.

Bu geniş iletişim imkanları içinde olumsuz ya da istenmeyen enformasyon faaliyetlerinin engellenmesi de mümkün olmamaktadır.

Örneğin; Midnight Express (Gece Yarısı Expressi) filmi. Söz konusu film, aynı zamanda bir kitaba konu olan ve Türkiye'de uyuşturucu madde bulundurmak suçuyla yakalanarak, mahkum edilen Amerikalı Billy Heyes, sözde öyküsünün anlatıldığı Türk cezaevlerine çağ dışı nitelikte yansıtan bu filminden para kazanmıştır. Filmı yapan Columbia film şirketinin o sırada %28 hissesine sahip olan Kirk Krikorian ermeni asıllı bir Amerikalıdır. Filmı ABD'de ABC televizyonunda gösteren eğlence şubesi sorumlusu Anthony D. Thomopoulos, Rum asıllı bir Amerikalıdır.

Bu duruma bir diğer örnek ise, tüm dünyayı saran iletişim ağı internettir. Sansürün kesinlikle bulunmadığı internet, herkesin fikirlerini istediği gibi beyan etme hakkına sahip olmakta ve kimse bu kişileri ya da bu kişilerin hazırladıkları sayfaların okunmasını hiç bir şekilde engelleyemez.

Dünyada her yıl milyonlarca kitap, araştırma ve yayınlar önde gelen kütüphanelerde incelenmektedir. Bu yayınlar şu şekilde sınıflandırılabilir (Bayramoğlu, 1985: 175-176).

a- Basılı Araçlar

- Gazeteler
- Dergiler
- Kitap

b- İşitsel Görsel Araçlar

- Film (sinema)
- Fotoğraf
- Radyo
- Televizyon
- Bilgisayar ve uydu

Bütün tanıtımlar gibi; dış tanıtım da enformasyona dayanmak zorundadır. Tanıtım gerçekleştirilmesi olduğu kadar, başarısı, tanıtılacak nesne hakkında hedefin aydınlanmasını sağlamak yeterli ve ayrıntılı bilginin varlığını ve bu bilginin sağlıklı bir şekilde sunulmasını gerektirir. Sağlanması ve kurulması kadar, sunulması da enformasyon konusunda gelişmelere uyarlanmasını şart koşmaktadır.

Gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında, Türkiye enformasyon alanındaki hizmetlerin geliştirilmesi yönünde geride kalmış, bu amaçla merkezler kurulması düşünülmemiştir. Örneğin, 1954'te kurulmuş bulunan Milli Savunma Bakanlığı AR-GE Dokümantasyon merkezi ve 1960'ta gerçekleştirilen Tübitak'a bağlı Türkiye Bilimsel ve Teknik Dokümantasyon Merkezi—TÜRDOK—faaliyet göstermektedir.

Türkiye'de sorunlar bir yaklaşım yetersizliğinden ortaya çıkmaktadır. Enformasyon konusunda ülke içinde ve dışındaki bireysel, dağınık, kurumlar kaynaklar-kişiler-birikimler arasında organik bir bağ kurularak enformasyon çalışmalarını merkezi bir planlama dahilinde düşünülmesi yararlı olacaktır.

2.1.4. Turizm Enformasyon Kavramı ve Amaçları

Turizm enformasyonu; bir anlamda insanlarla uğraşan ve davranışsal öğeleri içeren bir etkinlik olarak kabul edilebilir. Turizm enformasyonu, turistik tanıtıma başlamadan önce uygun, geçerli ve güvenilir bilgilerin toplanması, çözümlenmesi, yorumlanması ve gerekli önerilerde bulunulması olarak tanımlanabilir (Bayramoğlu, 1989: 16-17).

Turistik ürünlerle turistik tüketicilerin istek ve gereksinimleri arasında bir uyumlaşma sağlamak ve bu uyumlaşma sonucu ekonomik ve sosyal yararlar elde etmektir.

Turizm enformasyonunun bir tarafında turistik ürünlerin incelenmesi, diğer tarafında da turistik tüketicilerin istek ve gereksinimlerinin incelenmesi yer almaktadır.

Özel teşebbüs ve gerçek kişiler, meslek kuruluşları ve turizm dernekleri ile işbirliği yaparak, turizm imkanlarının değerlendirilmesi, halkta turizme yakınlık uyandırılması, Türk ve yabancı haber organlarının yöredeki çalışmalarını kolaylaştıracak tedbirleri yürütmek, yöreyi tanıtıcı haber ve çalışmaların yaygınlaştırılmasını sağlamak yönünde hareket etmektedirler.

2.1.5. Enformasyonun Turizm Bakanlığı İçerisindeki Yeri ve Önemi

İç ve dış kamuoyunu zamanında ve doğru bilgilerle aydınlatmak, enformasyonun kaynağıdır. İç ve dış kamuoyuna yasaların ve devlet politikasının öngördüğü ilke ve hedefleri tanıtmak, ise özel teşebbüs ve gerçek kişilerin çabalarının ötesinde devlet gücünü gerektirmektedir. Bu

kapsamda hükümetlerin çalışmalarını, hizmetlerini, kalkınma çabalarını ve vatandaşın bu çabalara katılmasını, sağlayacak bilgileri yansıtmak, devletin sorumluluğundadır.

Ülkemizde, Turizm Bakanlığı içerisindeki görev, yetki ve sorumlulukları, Turizm Bakanlığının Teşkilat ve görevleri Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname'nin üçüncü bölümünde belirtilmiştir (Kanun Hükmünde Kararname ek. 3'de verilmektedir).

Yapılan iş etkin fakat yararlı değilse verimliliğinden söz edilemez. İş verimli ve yararlı fakat etkin olmayabilir. Bu faktörler dikkate alınarak etkinlik tanımı verilecek olursa; etkinlik, önemli bir çıktı oluşturmak için kaynakların verimli ve yararlı kullanım oranıdır.

2.2. BİR HİZMET BİRİMİ OLARAK ENFORMASYON BÜROLARININ ETKİNLİĞİ

Teknolojide yaşanan hızlı değişim ve bu değişimin doğal olarak insan yaşamına sağladığı kolaylıklar hizmet sektörünün daha önceki yıllara oranla daha fazla önem kazanmasına yol açmıştır.

Bunun ile birlikte bireylerin ürün veya hizmet satın alma konusunda eskiye nazaran daha seçici davranmaları kaçınılmaz olmaktadır. 1970'li yıllardan bu yana hizmet sektöründe çalışanların sayısı A.B.D.'de %60, Japonya'da %40 artarken, ülkemizde hizmet sektörünün ekonomideki ağırlığı 1970'lerde %43 iken, 1992'lerde %55'e çıkmıştır (Öztürk, 1996: 83).

Enformasyon büroları da hizmet birimi olarak kabul edilebilir. Çünkü enformasyon bürolarından faydalanmak isteyen misafirlere etkin bir şekilde yardımcı olmak aynı zamanda etkili bilgiler sağlayabilmek bir hizmettir.

2.2.1. Hizmet Kavramı ve Özellikleri

2.2.1.1. Hizmetin Tanımı

İnsanların birlikte yaşamalarının doğal bir sonucu olan hizmet kavramının çok değişik tanımları yapılmıştır. İnsan yaşantısında, hizmet kavramı ile çok değişik şekillerde karşılaşmak mümkün olmaktadır.

Kotler'e göre hizmet, bir grubun diğer gruba veya gruplara sunabileceği, özellikle herhangi bir şeyin sahip olma özelliğini gerektirmeyen bir faaliyeti veya faydasıdır. Ayrıca bir başka tanıma göre hizmet, bir başka insanın ihtiyacını karşılamak amacıyla belirlenmiş bir fiyat üzerinden satışa sunulan aynı zamanda herhangi bir fiziki malın mülkiyetini zorunlu kılmayan etkinlik ve faydalardır (Ay ve Gülgün, 1999: 252).

Hizmet iki farklı boyutta ele alınabilir. Bunlardan birincisi işletmelerin temel faaliyet alanı kapsamında ürettikleri çekirdek üründür. Bu bağlamda hizmet elle tutulamayan, koklanamayan, kolay heba olabilen, kalite açısından standart hale getirilemeyen soyut unsurlar biçiminde açıklanabilir. İkinci olarak da anlaşılması gereken, işletmeler tarafından tüketicilere sunulan mallara yönelik destek hizmetlerdir. Bu ifadeden tüketicilerin mal ile birlikte satın aldıkları soyut unsurlar anlaşılmaktadır (Karatepe, 1999: 109).

Ancak her zaman para karşılığında yapılmayan ve sunulan hizmete karşılık hiçbir beklenti düşünülmeden gerçekleştirilen hizmetler de mevcuttur. Bu tür hizmetlerde kar amacı güdülmez ve sunulan hizmetlerde kamu faydasının sağlanması ön plandadır.

Enformasyon bürolarının enformasyon hizmetlerini sunarken bu hizmetlerden faydalanmak isteyen misafirlerden hiçbir karşılık beklemeden çeşitli hizmetleri sunarlar.

Enformasyon bürolarında sunulan hizmette, bu hizmeti sunarken genellikle kar amacı güdülmemektedir. Bu hizmetlerde kamu yararının sağlanması ve ülkemizdeki turizm sektörü söz konusu ise, Türk turizminin tanıtılması ve geliştirilmesi önceliklidir.

2.2.1.2. Hizmetin Özellikleri

Hizmet somut mala bağlı olarak satın alınan soyut malı kapsamaktadır. Hizmetlerin göstermiş oldukları bir takım özellikleri dolayısıyla mallardan ayrılırlar. Bu özellikler ise soyut olma, eş zamanlılık, heterojen olma ve dayanıksızlıktır. (Karatepe, 1997: 88).

1. Soyut Olma

Hizmetler daha soyut, mallar ise hizmetlere nazaran çok daha fazla somuttur. Bu bağlamda hizmet üreten örgütler açısından hizmetin belirli bir tanımının yapılması ve açıklanması oldukça zordur. Aynı zamanda bu güçlük hizmetten faydalanan kişi açısından da geçerlidir (Ay ve Gülgün, 1999: 252).

Bir malı satın aldığımızda ona sahip oluruz ve tüketebiliriz. Ancak bir hizmet satın aldığımızda söz konusu olan mülkiyet devri değil, kullanım hakkı bir tecrübe bir tüketimdir (Üner, 1994: 3). Örneğin; İstanbul'dan Ankara'ya seyahat etmek üzere Varan turizm otobüsüne binen kişi Varan turizm otobüsünde yalnızca parasını ödediği koltuğun kullanma hakkına sahiptir.

Enformasyon bürolarında da durum aynıdır. Şöyle ki; enformasyon hizmetlerinden faydalanmak isteyen misafirler iş görenlerin bilgi ve tecrübelerinden faydalanarak ihtiyaçlarını giderirler.

2. Üretim ve Tüketime Eşzamanlılığı

Hizmetlerin eşzamanlılığı bize hizmetlerin üretilmesinin ve tüketilmesinin aynı anda gerçekleştiğini anlatır. (Karatepe, 1999: 109).

Bunun en güzel örneği, bir öğretmen öğrencisi ile karşı karşıya gelmeden eğitim hizmeti üretemez. Bu bağlamda hizmeti üreten, sunan kişi veya kişiler ile hizmetten faydalanmak isteyen kişi veya kişiler aynı zamanda birbirleri ile iletişim kurduklarında arzulanan hizmetten faydalanılabilir.

Ülke tanıtımında çok büyük bir yere sahip olan enformasyon bürolarında enformasyon hizmetleri sunulurken eğer bu hizmetlerden faydalanacak kişiler ile karşı karşıya olunmadığı durumlarda enformasyon hizmetinin verilmesi mümkün olmaz. Bu hizmeti gerçekleştirmek için üretimin ve tüketime aynı zaman içerisinde eşzamanlı olması gerekmektedir.

3. Stoklanamama

Hizmet sektörünün emek yoğun bir sektör olmasından kaynaklanan kalite ve belirli standartlara oturtulmasında çeşitli aksaklıklar ile karşılaşılmasına sebep olmaktadır. Hizmet üretiminde ortaya çıkan boş kapasitenin ileride kullanılmak üzere stoklanabilmesine imkan yoktur.

Enformasyon bürolarında sunulan enformasyon hizmetlerinin dayanıksız olmaları özelliğinden dolayı hizmetin sunulacağı kişiler olmadan hizmetin

yerine getirilme şansı yoktur. Gerçekleşen hizmetin “biz bugün bu hizmeti üretelim yarın bu hizmetten faydalananacak kişiye sunabiliriz” demek gibi bir seçenek söz konusu değildir.

4. Heterojen Olmaları

Mallar daha homojen ve standart özellikler gösterirken, hizmetler daha heterojen bir yapıdadırlar (Ay ve Gülgün, 1999: 253).

Hizmetlerin oluşumu ve sunumu açısından birbirleriyle değişiklik arz edebilirler. Bununla birlikte insan unsuru ön plana çıkmaktadır. Bunun en güzel örneğini ise haberleşme hizmetine nazaran danışmanlık hizmetleri üretiminde insan unsuru daha fazladır (Üner, 1994: 5).

Enformasyon bürolarının ürettikleri enformasyon hizmetlerinde insan unsuru ön plana çıkmaktadır. Bu hizmeti sunan insanların her zaman aynı özellikte hizmet üretebilmeleri ve bu ürettikleri hizmetleri sunabilmeleri doğal olarak çok zordur.

2.2.2. Etkinlik ile İlgili Kavramlar

2.2.2.1. Etkinlik Kavramının Tanımı

Etkinlik ve etkililik terimleri sıkça karıştırılmaktadır. Üzerinde durulacak etkinlik kavramı, elde bulunan mevcut kaynakların kullanımı ile ilgili bir kavram olmasına rağmen, etkililik amaçlar yani çıktılarla ilgili bir kavram olarak kabul edilmektedir (Baş ve Artar, 1991: 34).

Etkinlik; her bir üretim unsurunun maksimizasyonudur. Etkinlik bir düşünce biçimi, bir tutumdur. Her şeyin yarın, bugünkünden daha iyi

yapabileceğine inanmak ve bu inanç doğrultusunda sürekli gelişme göstermektir (Berberoğlu, 1985: 30).

Bir teşebbüs etkin olabilir, fakat etkili çalışmayabilir. Ayrıca bunun tam tersini de düşünmemiz mümkündür. Şöyle ki, bir teşebbüs etkili çalışabilir, bunun yanı sıra etkin olmayabilir.

		KAYNAK KULLANIMI	
		Kötü	İyi
Yüksek	Hedef	Etkili fakat etken değil. Bazı kaynaklar boşa gidiyor.	Etkili ve etkin, hedeflere ulaşılıyor, kaynaklar iyi kullanılıyor, yüksek performans.
Eşiği		Ne etkili, ne etkin, Hem hedefler	Etkin fakat etkili değil, hedeflere
Düşük		başarılamıyor, hem de bazı kaynaklar boşa gidiyor.	ulaşılmıyor, fakat kaynak kullanımı iyi.

Şekil 6: Çeşitli etkinlik ve etkilik bileşimleri

Kaynak: (Baş ve Artar, 1991: 35)

Etkinlik, yaralı çıktılarının üretilmesi için kullanılan işçilik, hammadde ve malzeme, dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler gibi kaynakların hangi ölçüde etkin kullanıldığını ortaya koyan bir kavramdır. (Baş ve Artar, 1991: 33).

Yukarıdaki tanımda bahsedilen “yararlı” kavramı, bir takım süreçler neticesinde elde edilen mal ve hizmetlerin, gerçek anlamda ihtiyacı hissedilen mal ve hizmetler olduğunu anlatmaktadır.

Etkinlik kavramı ile, ulusal kaynakların insan gücü ve öteki olanakların bilimsel yöntemlerle en iyi kullanılmasını, üretim maliyetlerinin düşürülmesini, pazarların genişletilmesini, işsizliğin yok edilmesini, gerçek ücretlerin artırılmasını ve çalışanların, yönetenlerin ve tüketicinin yaşam standartlarının yükselmesini amaçlamaktadır.

Toplumsal refahı artırmak için verimliliği artırmayı öneren yeni görüş ise iş yeri düzeyinde tüm çalışanların ortak çıkarlar için işbirliğinin ve sürekli iletişim içinde olmalarını öngörmektedir.

Etkinlik, bir birim çıktı elde etmek için tüketilen iş ve kaynak miktarını ifade etmektedir. İç etkinlik, büro içi gösteren faaliyetlerde tüketilen girdi miktarını gösteren bir ölçüttür. Etkinlik, çıktıların amaca uygun olarak elde edilme derecesini göstermektedir (Aldemir, 1983: 84).

Verimlilik, yararlılık ve değer kavramların etkenlik kavramı ile iç içe ilişkili üç ayrı kavramdır. Yapılan iş; ister imalat, ister hizmet olsun, sonucunda bir değer yaratılmaktadır.

Yapılan iş etken fakat yararlı değilse değeri yoktur. İş değerli ve yararlı fakat etken olmayabilir. Bu üç faktör etkenlik kavramı ile ilişkilendirilerek bir tanım yapılırsa, etkenlik, önemli bir çıktı oluşturmak için kaynakların verimli ve yararlı kullanım oranıdır.

2.2.2.2. Yönetmel Etkinlik

Organizasyonlarda sistemi yöneten yöneticiler, organizasyonun sahip olduğu insan gücünü ve bu güce yardım edecek kaynakları örgütsel amaçları gerçekleştirmek için harekete geçirirler. Bir organizasyonun, büyüklüğüne göre birden çok yönetici bulunabilir. Bu yöneticiler, yönetmel seviyelerine, kişilik özelliklerine, sunulan hizmete göre farklı görev, sorumluluk ve yetkilere sahip oldukları gibi, yönetirken de farklı davranış tarzı seçebilirler.

Bir yönetici, belirlenen örgütsel amaçları gerçekleştirdiği ölçüde başarılı sayılmaktadır. Yönetmel seviyede örgütsel amaçların başarımı ise, yönetmel etkinlik kavramının önemini gündeme getirmektedir.

Etkinlikle ilgili yapılmış bir çok tanım olmakla beraber bu çalışmanın amacına en uygun olanı bir faaliyeti, hareketi ve davranışı olanaklı olduğu kadar yöneltilmiş bulunduğu amaçlara ulaştırma derecesi olarak ifade edilmektedir (Akoğlan, 1997: 70).

Yönetmel etkinliği yöneticilerin görev yönünü amaçlara ulaşmadaki başarılarını, örgütsel etkinliği ise, çalışanlar ve yöneticilerin etkinliklerinin bir bileşeni olarak tanımlanabilir.

Yönetmel etkinlik; önceden belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi için kaynakların tedariki, örgütlendirilmesi, planlanması ve denetimi faaliyetlerin iç güdü sağlanarak yürütülmesidir. Yönetim, amaçlara ulaşmak için yaptığı planlama sonucunda rasyonel bir örgütlemeye yönelmektedir. Yönetim işin gerektirdiği insan gücünü temin eder ve işin gerçekleşmesi için koordine etmektedir (Başaran, 1983: 28).

Karar verme süreci yoluyla koşullarla örgütün amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için uygulayacağı politikalar, planlar, bütçeler, işlemler vb. saptanır. Bu saptananlar örgütün amacına ulaşması için yapılması istenen eylemlerdir ki; bunlar bir standart görevi görürler.

Ölçülecek belirgin özelliklerin belirlenmesi, geri bildirim devresinde yer alacak bilginin miktarının belirlenmesi, dönemsel gelişme raporlarının kimin tarafından alınacağını belirlenmesi önemlidir.

1. Yönetsel Etkinlik Faktörleri

Yönetsel etkinlik, organizasyonlar ve yöneticiler için yöneticilerin performanslarını daha iyi kullanmaları, yönetsel başarının daha iyi ölçülmesi, yöneticilerin motive edilmesi, yönetime karşı olumlu tutumların geliştirilmesi, başarısızlıkların önceden görülerek önlem alınması açısından önemli bulunmaktadır. (Katz, 1974: 91).

Yönetsel etkinliğin oluşmasında hangi değişkenlerin etkili olduğunu belirlemeyi amaçlayan farklı araştırma sonuçları incelendiğinde sonuçların dört temel konuda yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu konular; bilgi, yönetici özellikleri, yönetici yetenekleri ve yönetici değer sistemlerinden oluşmaktadır.

a- Bilgi: Bilginin yönetsel etkinlikteki önemini belirten bir çalışmada bu faktör şu şekilde açıklanmaktadır: Her yönetici, teknik bilgi ağırlıklı alt basamaklardan başlayarak yukarıya doğru yükseldikçe daha fazla kavramsal ve beşeri bilgiye ihtiyaç duyacaktır. Ancak ihtiyaç duyulan bu bilginin her yönetsel seviyeye göre farklı oran ve türde olması, iki bilginin dengeli kullanılması yöneticinin etkinliğinde önemli bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır (Michael, 1988: 4).

Günümüzde hızlı teknolojik gelişme yöneticileri kısa sürede yetersiz ve etkisiz hale getirebilmektedir. Aynı zamanda onların eskimesine neden olabilmektedir. İşte, bu değişimlerin yakalanmasında, yöneticilerin kendilerini yenilemelerinde bilgi faktörünün önemi ortaya çıkmaktadır.

b- Yönetici özellikleri: Yöneticilik ve yönetsel etkinlikte kişinin taşıdığı özelliklerin önemli olduğu halen tartışmalı bir konudur. Özellikle kuramcılar, yıllarca ortak bir özellikler seti oluşturmak için çaba göstermişler ve her ayrı koşulda veya çalışma ortamında çeşitli özelliklerin gerekli olduğu kanaatine varmışlardır. Her farklı durum için (örneğin, astların özellikleri, çalışma koşulları, yönetim seviyeleri, iş özelliği ve bu gibi) başarılı olacak farklı özellikleri belirleme çalışmaları yönetsel etkinlikteki öneminden dolayı halen yapılmaktadır (Katz, 1986: 9).

Ancak bu çalışmalar etkin yöneticide bulunması gereken özelliklerle ilgili ortak bir şablon oluşturmak yerine, bulunan koşullara göre etkinlik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır.

c- Yönetici Yetenekleri: Yöneticilerin başarısının önemli değişkenlerinden biri de sahip oldukları yeteneklerdir. Ancak, bireylerin davranışları, bilgileri, tecrübeleri, kültürleri ve yönetsel düzeylerine göre ihtiyaçları birbirinden farklı olacağından yetenekler içinde ortak bir şablondan söz etmek mümkün değildir.

Bütün bu değişkenleri göz önüne alarak yapılmış bir araştırmada, yöneticide bulunması gereken asgari yetenekler: sorun çözme, farklı gruplarla uyum içinde çalışabilme, işleri planlama, sözcülük yapma, karar alma, pazarlık yapma olarak belirlenmiştir (Katz, 1988: 12). Yöneticilerin örgütsel işleri yürütmek bir çok sorunu çözmek ve çalışanları yöneltmek için

onlardan daha fazla yeteneklere sahip olmaları gerektiği şeklinde ifadelerle desteklenmiştir (Hamilton, 1986: 18).

d- Yönetici Değerleri: değerler sistemi ile ilgili çalışmalar 1970'li yıllardan beri sürdürülmektedir. Bu çalışmalardan birinde bu faktör şöyle açıklanmaktadır: kişi çocukluk yıllarından başlayarak hangi tür davranışların, hislerin, değer yargılarının, amaçların ve ilişkilerin arzu edilir olduğu hakkında belli inançlara sahip olur ve bunlara dayanarak kendine özgü bir değer sistemi geliştirir (Drucker, 1992: 93).

Kişinin zaman içinde geliştirdiği değerler, gerek kendisini gerek çevresini algılamada ve etkinliğini değerlendirmede süzgeç rolü oynamaktadır. Kişi kendi değer sistemine ters düşmeyen düşünce ve davranışları kabul eğilimi gösterecek, aykırı gelenleri ise değiştirmeye görmemeye, ya da reddetmeye çalışacaktır (Argyris, 1972: 17).

Doğru anlamak ve değerlendirebilmek amaçları belirlemeyi ve karar vermeyi kolaylaştırırken, yönetme stilinin seçiminde de belirleyici olarak yönetsel etkinliğe de olumlu katkı sağlayabilmektedir (Erdoğan, 1987: 18).

Gerçek anlamda etkenliklerin düzeltilmesi, istenen sonuçlara ulaşmak için eylemlerde yada programlarda ayarlama ve değişiklikler yapmak, demektir. Doğrulayıcı eylem daha önceden saptanmış olan standartlarda da revizyonu gerektirebilir. Zaman içinde koşullar değişebilir ve en yetenekli yöneticiler bile bütün sonuçları ve gelecekteki koşulların ne olacağını önceden kestiremeyebilir. Dolayısıyla belirli bir dönem için geçerli olan standartlar başka bir dönem için geçerli olmayabilir.

2.2.2.3. Örgütsel Etkinlik

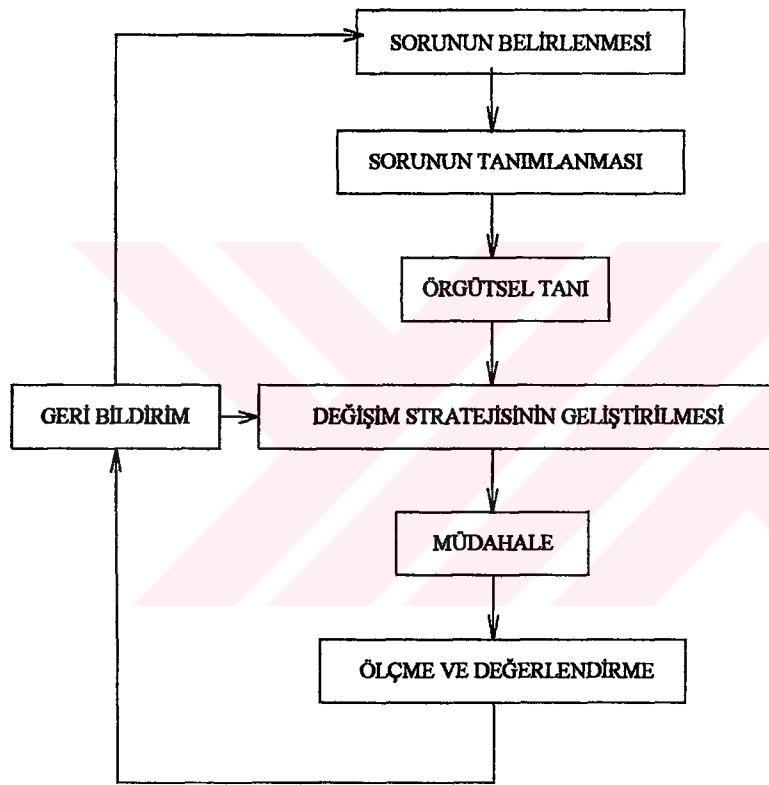
Örgütsel etkinliği tanımlamak, kavramlaştırmak ve değerlendirmek oldukça güçtür. Literatürde örgütsel etkinliğin tanımlarına baktığımızda; örgütsel etkinlik, örgüte bütün biçimlerde enerji dönüşümünün en üst seviyelere çıkartılma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımda ise uzun bir dönemde birikim, büyüme, yaşamı sürdürme, çevre üzerinde denetim kurma olarak tanımlanabilir.

Örgütsel etkinlik; planlı, yönlendirilmiş ve sistematik bir süreçtir. Etkinliği artırmak örgüt geliştirme ve performans geliştirme planlanmaktadır (Başaran, 1983: 28).

Örgütsel etkinliğin sağlanmasında, yönetsel planlama ve sorun çözme becerilerini çeşitli yöntemlerle geliştirme, etkili ve verimli bilgi sistemi oluşturma, daha yüksek düzeyde bir performans geliştirmeyi yönetim sürecinin bir parçası olarak görüp, sistem içerisinde sürekli kılmaya çaba göstermelidir.

"Eylem Araştırması", kavramı da örgüt dışından uzmanlar grubunun yardımıyla, örgütün kendi sorunlarına kendisinin çözüm araması biçiminde geliştirilen, planlı örgütsel değişim yoludur. Örgüt geliştirme planlı, yönlendirilmiş ve sistematik bir süreçtir. Bu sürecin amacı, etkinliği artırmak amacı ile örgütün sistemlerini, kültürünü ve davranışını değiştirmektedir (Berberoğlu, 1985: 25). Etkinlik tüm örgüt sisteminin etkililik ve sürekliliğini artırmak için davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir uzmanın yardımıyla, örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmeye, dolayısıyla kültür, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişikliği başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır. Örgütsel etkinlik; bir davranışın varlığını gerektiren sürekli ve döngüsel yapısı olan, örgütü bir

sistem olarak ele alan, insan kaynaklarını geliştiren, örgüt üyelerinin birbirinden etkilenmesini sağlayan, örgütsel verimliliği artıran yöneticiye sorun çözmede yardımcı olan bir süreçtir. Örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için örgüt geliştirme modelleri oluşturulmaktadır. Şekil 7'de bu model görülmektedir (Türkmen, 1994: 85).



Şekil-7: Tipik Bir Örgüt Geliştirme Süreci Modeli.

Kaynak : (Türkmen, 1994: 85).

2.2.3 Yönetmel İşlev Olarak Enformasyon Bürolarının Etkinliğı

Enformasyon bürolarında büro yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Büro yöneticisi olmak kolay bir iş değildir. Çok çeşitli becerilere sahip olmamıza ve sabırlı olmamızı gerektirir. İş başarıyla tamamlayabilmek

için etkin ekipleri bir araya getirecek kadar insanları çok iyi tanıyan iyi bir iletişimci olunmalıdır. Buradan anlaşılması gereken bu personelin istihdamı, eğitimi, değerlendirilmesi ve teşvik edilmesi demektir. Gözden kaçırılmaması gereken önemli bir konu da yetkiyi dağıtma konusunda çok becerikli davranılması gerekmektedir.

Çalışanların, büronun üretkenliğine ve etkinliğine katkıda bulunması aynı zamanda organizasyonun belirlenen hedeflerine ulaşabilmesi için standartlar ve denetim araçları geliştirilmelidir.

Büro yöneticisi etkin bir iletişim kurabilmelidir. Çünkü elde etmek zorunda olduğu sonuçlar mevcuttur. Ayrıca enformasyon hizmeti alan insanların taleplerinin karşılandığından ve memnun edildiklerinden emin olunmalıdır.

Etkin bir büro yöneticisi olarak, ana hedeflerimizden biri sorumluluklarımızı tatminkar bir şekilde yerine getirmektir. Hem müşterilerin, hem de çalışanların taleplerini karşılayabilmek, oluşabilecek olayların belirlenebilmesi, yeni hedeflerin belirlenmesi ve hedeflere ulaşmak için kısa ve uzun vadeli planlar yapılabilmelidir.

Enformasyon hizmetlerinde bilginin sağlanması kadar sunulması da, enformasyonun konusunda çağdaş gelişmelere uyarlanmayı şart koşturmaktadır. Gelişmiş ülkeler örnek alındığında, ülkemizin enformasyon konusunda çok geride olduğu görülmektedir. Halen mevcut olan konu ile ilgili kuruluşlar ise, maalesef ihtiyaçlara yeterince cevap verememektedir.

Türkiye'de sorunlar bir yaklaşım yetersizliğinden doğmaktadır. Enformasyon konusunda ülke içinde ve dışındaki bireysel, dağınık, kurumlar, kaynaklar, kişiler birikimler arasında organik bir bağ kurularak enformasyon çalışmalarının merkezi bir planlama dahilinde düşünülmesi yararlı olacaktır.

Çağdaş medeniyet "Enformasyon Medeniyeti"dir. Enformasyon, kişi ve toplum hayatının egemen faktörüdür. Oysa, enformasyonun her türünün önem ve yararı konusunda bilinç eksikliği vardır. Ülkemizle ilgili enformasyon (çift-yönlü) hedef ülkeyi tanımamız açısından da yapılması gereklidir.

Büro yöneticisinin ana faaliyetlerini şu şekilde sıralanabilir; (Manning ve Haddock, 1997: 14).

Planlama: Gelecekte yapacaklarımızı tasarlamak.

Düzenleme/Örgütlenme: Gerekli kaynakları belirlemek ve dağıtmak.

Karar Verme: Uygun durumları araştırmak ve uygun hareket tarzını belirlemek.

İletişim: Geri besleme almak – vermek.

Motivasyon: Çalışanların üretkenliğini artırmak için insan ilişkilerindeki becerileri kullanmak.

Eylem: Planları ve kararları uygulamak.

Kontrol: Yapılanları planlananlarla karşılaştırmak.

Değerlendirme: Sonuçlarla sarf edilen çabaları zamanı ve maliyeti karşılaştırmak.

Liderlik/Yol Gösterme: Örnekler vererek bürodaki ekibin üretken, profesyonel ve olumlu davranışlar sergileyen bir ekip olduğunu göstermek.

Etkin yöneticiler, ortak hedeflere ulaşmak için büro çalışanlarını bir araya getiren liderlerdir. Etkin bir büro yöneticisinin tek başına çalışması mümkün değildir.

Enformasyon bürolarının etkin bir şekilde faaliyet göstermeleri için büro yöneticilerinin yönetimin önemi iş basitleştirme, iş zenginleştirme, iş entegrasyonu gibi yönetsel işlemlere hakim olması gerekmektedir.

2.2.3.1. İş Basitleştirme

Modern yönetimin amaçlarından birinin de, hizmet yada mal üretiminde etkinliğin yükseltilmesi olduğunu bilinmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki yönetsel yapı ya da işletmeler incelendiğinde bunların yukarıda belirlenen amaca en fazla yöneledikleri ve ulaştıkları dikkati çekmektedir.

Türk toplumunun temel sorunlarından biri de şudur: "Kamu kuruluşlarının kalkınma sürecinin yükü olmaktan çıkarılarak, kalkınmanın bilinçli bir hızlandırıcısı durumuna getirilmesidir".(Canyaş, 1990: 12) Kamu yönetimi, işleri gerekli nitelikte, hızda ve verimlilikte yürütemediğinden, kalkınmanın etkin bir aracı olamamaktadır. Kalkınmaya destek olma niteliğinden yoksun olan kamu idaresi giderek büyümekte, pahalılaşmakta ve çözümü güçleşen katı bir sorun olmaktadır. (DPT III.Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1973: 978).

Planların amaçlarına ulaşması, yönetimin etkin ve verimli olmasının bağımlı değişkenidir.

Çalışma yöntemlerini geliştirmek için usuller, işlemler, yerleşme, büro makineleri, standartlar, araç ve gereçler üzerinde durmak, bilimsel araştırma yönleriyle bunları incelemek, gerekenleri değiştirmek ya da geliştirmek zorunludur (Ar, 1992: 72).

Bir başka ifadeyle, işlemler, süratli, ucuz, basit yöntemler kullanılarak ortaya konulması uygun görülmektedir.

Mevzuatta yer almayan, gelenek ve alışkanlıklarla oluşmuş işlemler, şefler yada orta kademe yöneticilerin emriyle kaldırılabilir ve basitleştirilebilir.

Bürokrasi ile yapılacak yeniliklerin başarılı sonuçlar verebilmesi için yetki kanununa gereksinim vardır. Bu nedenle 20.10.1988 gün ve 3481 sayı ile bir

yetki kanunu çıkarılarak Hükümete KHK ler ile işleri basitleştirme yetkisi yeniden verilmiştir.

Aslında 3481 sayılı kanun metin ve içerik olarak 2977 Sayılı Yetki Kanunu ile aynıdır (3481 sayılı yetki kanunu ek.4'de verilmektedir).

Bu bağlamda, gerek kamu kuruluşlarında gerekse özel işletmelerde işlerin insan, malzeme, kırtasiye hareketleriyle yapıldığı görülmektedir.

Büro ve işyerlerinde mal ya da hizmet üretimi (Ar, 1992: 73); daha ya da en,

- Az sürede (çabuk, süratli)
- Az para ile (ekonomik, ucuz)
- Az insan (insan gücü, emek) kullanarak.
- Az alanda (arazide, binada, salonda, odada)
- Az makine, araç, gereç, kırtasiye kullanılarak,
- Az mesafe kat edilerek (kısa mesafede)
- Az yorularak,
- Basit usullerle,
- Kaliteli olarak (kaliteyi yükselterek),
- Yüksek morale, yapılırsa etkinlik yükseltilir.

Sayılan faktörlerden biri ya da birkaçı gerçekleştirildiği zaman, hizmet yada mal üretimindeki verimin bir hayli artacağı açıktır. Kuşkusuz bu belirlenen amaç elde edilince kamu sektöründe işi görülen vatandaşlar memnun olacak, ayrıca tasarruf edilen vatandaş ve devlet gelirleri başka alanlarda kullanılacak, ulusal kalkınmaya katkıda bulunmak imkanı elde edilmiş olacaktır.

Gerek ülkemizde, gerek başka (özellikle az gelişmiş) ülkelerde bürolarda uygulanan yöntemler incelendiğinde, karşılaşılan ortak sorunların başlıcaları aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Ar, 1989:175)

- Fazla gereksiz ve yararsız kayıtlar.
- Gerçek bir yarar sağlamayan, fakat zaman, insan gücü, malzeme, kırtasiye israfına yol açan biçimsel ve fazla kontroller.
- Gereken yetki devrinin yapılmamış olması.
- İşe uygun makine, malzeme, kırtasiye ile çalışılmaması.
- Dördüncü madde de sayılanların çalışanlara yakın ve uygun yerlerde ve işin sırasına göre sıralanmamış olması.
- Personelin bilgi ve uzmanlık alanlarında çalıştırılmaması.
- Bazı personelin sorumluluktan kaçma çabaları.
- İşlerin görülmesi sırasında zorunluluk olmadığı halde bazı makam ve birimlerin iş akımı zincirine katılması.
- Bir işin üretilmesinde ilgi, katkı ve sorumluluğu olan birimlerin birbirinden uzak bina, kat yada odalarda çalışmakta bulunması.
- İşlemlerde gereksiz safhaların yer alması.
- İş basitleştirme yöntemleri hakkında yönetici ve ilk kademe amirlerinin bilgi sahibi olmamaları.
- Zaman, emek, para makine, malzeme, çalışma yeri (alanı) gibi kaynakların israfının önemsenmemesi.
- Teftiş sistemimizin yönetimi geliştirmeye ve işi basitleştirmeye elverişli ve dönük olmaması.
- Hizmet ve mal üretiminde gereken standartların yeterince saptanmış olmaması.
- Teşvik ve ödül sisteminin yokluğu yada iyi işletilmemesi.
- İşlerin birikmesi.
- İş akımının da beklemler, duraklar, ters ve mükerrer gidiş-gelişler.
- Organizasyon ve metot çalışmalarına gerektiği kadar başvurulması.
- Mekanizasyon ve otomasyona yeterince yer verilmemesi yada yeterli bir araştırmaya dayanılmadan mekanizasyon ve otomasyon uygulaması geçilmesi.
- Yenilikten kaçınma.

1. Yöntem Analiz Anahtarları Kullanılması

Hemen her yerde, her işlemde ve her zaman uygulanabilen bir takım anahtarlar, işlemlerin ve yöntemlerin analizinde çok önemli hizmet görürler.

Bu anahtarlar;

Ne yapılıyor?

Ne yapılmalıdır?

Niçin yapılıyor?

Niçin yapılmalıdır?

Nasıl yapılıyor?

Nasıl yapılmalıdır?

Nerede yapılıyor?

Nerede yapılmalıdır?

Ne zaman yapılıyor?

Ne zaman yapılmalıdır?

Kim yapıyor?

Kim yapmalıdır?

sorularından ibarettir.

"Ne" ve "Niçin Yapılmalı" soruları ile gereksiz işlemler ya da işlemin bazı aşamaları elimine edilir. "Nasıl Yapılmalı" sorusunu yöntemin geliştirilmesi için geçerli ve değerli bir sorudur. Yöntem (işlem, iş) bu soru ile basitleştirilebilir, geliştirilebilir. "Nerede", "Ne zaman Yapılmalı" ve "Kim Yapmalı" ile basitleştirilebilir.

2. İş Basitleştirme Teknikleri

Yöntemlerin geliştirilmesi için yapılacak inceleme ve çalışmalarda izlenecek aşamalar şunlar olabilir (Aldemir ve Ataol, 1991: 62);

- Geliştirilmesi ya da basitleştirilmesi istenen konu (iş, işlem yada yöntem) seçilir.

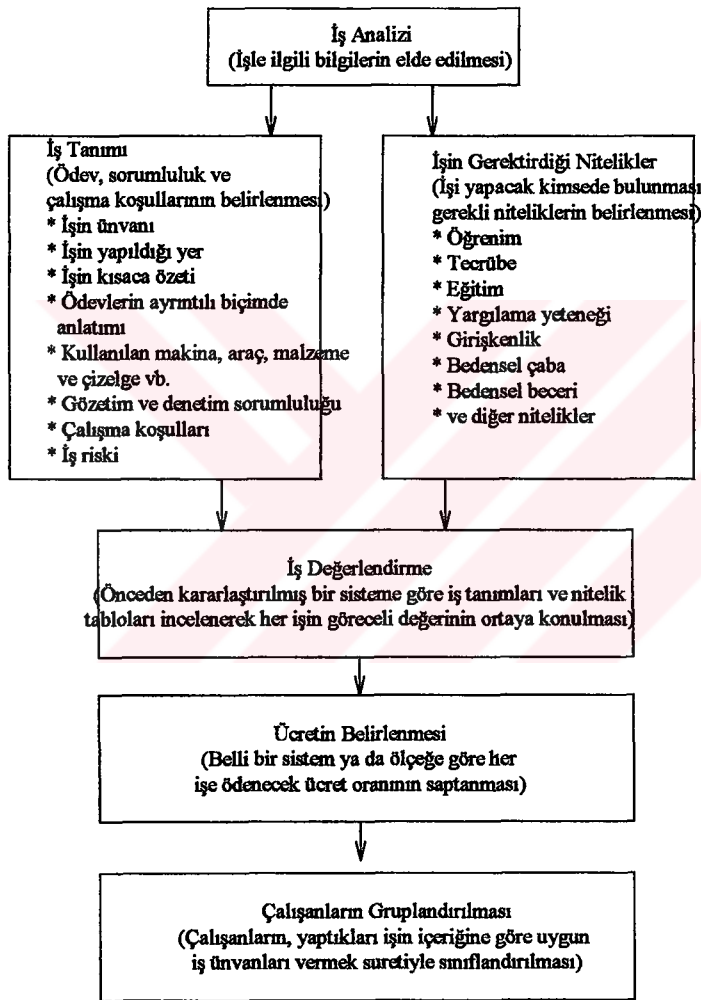
- Seçilen konu bütün ayrıntılarıyla incelenip, durum formlarla saptanıp, kaydedilir.

- Saptanan hususlar bilimsel yöntemlerle analiz edilip, not edilir.

- Saptanan sakıncaların giderilmesi için uygun çözüm yolları düşünülür .
- En uygun görülen yeni yöntem seçilerek, belirli bir süre test edilir.

Aksayan yönleri düzeltilir, geliştirilir. Geliştirilen yöntem uygulamaya konur.

Genel iş değerlendirilmesinin ana unsurları ve bu unsurlar arasındaki ilişkiler Şekil 8'de görülmektedir.



Şekil-8: İş Değerlendirmesinin Ana Unsurları ve Bu Unsurlar Arasındaki İlişkiler

Kaynak : (Aldemir ve Ataoğlu, 1991: 52).

2.2.3.2. Personel Yönetimi

En geniş anlamı ile personel yönetimi, bir örgütün insan kaynaklarına olan ilgisinin tümüdür (Ergun ve Polatlıoğlu, 1992: 335).

Çevreden alınacak insan gücünün seçilmesi gerekir. Personel yönetimi çevreden insan gücünün alınması ve bu gücün dönüştürme sürecinde etkin bir şekilde kullanılmasına ilişkin etkinlikleri kapsamaktadır.

Görülmektedir ki personel yönetimi, kamu hizmetlerini yürütmekle görevli kamu kuruluşları personelinin işe alınması ve bir örgütün amacını gerçekleştirebilmesi için örgütsel etkinliklerin gereklerine uygun nitelikte bireylerin bulunması ve bu bireylerden en iyi şekilde yararlanılması için gerekli örgütsel etkinliklerin tümünü içermektedir.

Personel alma sürecini birbirini izleyen şu üç evrede incelemek yararlı olacaktır.

- Hizmete karşı ilgi uyandırma,
- Seçme,
- Atama.

İnsan gücü planlaması; bir örgütün alacağı elemanların nitelik ve niceliğin önceden saptanması olarak tanımlanabilir.

Standartların saptanması: Karar verme süreci yoluyla koşullarla örgütün amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için uygulayacağı politikalar, planlar, bütçeler, işlemler vb. saptanmaktadır. Bu saptananlar örgütün amacına ulaşması için yapılması istenen (arzulanan) eylemlerdir ki bunlar birer standart görevi görmektedirler. Bu standartlar gelecekte gerçekleşen

performansı plan ve programlarda yer alanlarla karşılaştırmakta temel oluşturmaktadırlar.

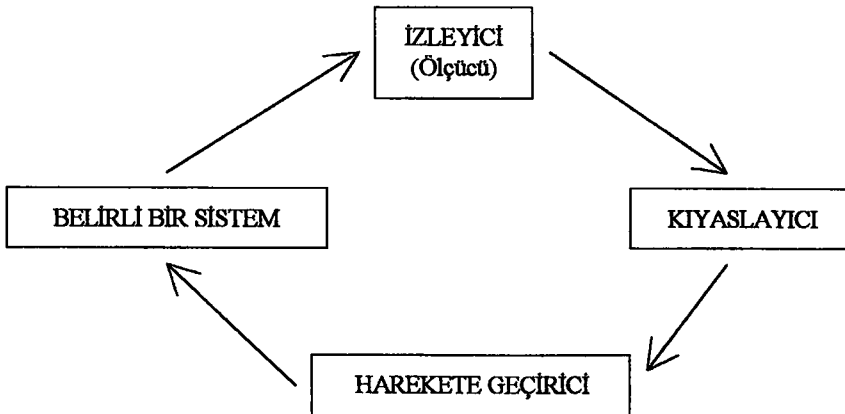
Bu standartlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ergun ve Polatlıoğlu, 1992:336);

- Kalite standartları
- Bütçeler
- Kotalar
- Hedefler
- Doyurucu bir biçimde ölçülebilecek başka istenen sonuçlar.

Ancak ölçme sistemi ne olursa olsun performansın ölçülmesinde karşılaşılan bazı temel sorunlar vardır. Bu sorunlar şunlardır;

- Ölçülecek belirgin özelliklerin belirlenmesi
- Geri bildirim devresinde yer alacak bilginin miktarının belirlenmesi
- Dönemsel gelişme raporlarının kimin tarafından alınacağını belirlenmesi.

Performansın düzeltilmesi, istenen sonuçlara ulaşmak için eylemlerde ya da programlarda ayarlama ve değişiklik yapmak, demektir. Bu aşağıda Şekil 9'de gösterilen sistem içerisinde incelenebilir (Ergun ve Polatlıoğlu, 1992:336).



Şekil-9: Geri Bildirim Halkası

Kaynak: (Ergun ve Polatlıoğlu, 1992:336)

2.2.4. Yöneticinin Önemi

Yönetici, bir kuruluşun başarılı veya başarısız olmasını etkileyen en önemli unsurlardan biridir.

Yönetici başkaları vasıtasıyla işlerin yapılmasını sağlayan şahıstır.

Yönetimde meydana gelen kademeleme sonucu, yöneticiler her seviyede ve değişik isimler altında görev yapmaktadırlar. Kuruluşun niteliğine ve görevin özelliğine göre yapılan iş tanımları yöneticiyi tarif ederler.

Yöneticinin pozisyon ve seviyesi ne olursa olsun yapılan görevler bir ölçüde benzerlik göstermektedir. Her seviyedeki yönetim görevi sorumluluk itibariyle ayrı özellikte olup, içerikleri itibariyle farklılık gösterir. Yöneticinin asıl fonksiyonu ve görevleri açısından yöneticiler çalıştıkları organizasyonun niteliğine, yapılan işin özelliğine ve kendi kabiliyetlerine bağlı olarak değişik görev yapmak durumundadırlar. Bu görevler, yönetim fonksiyonları şeklinde bir arada düşünülür ve yönetim faaliyetlerini teşkil eder.

Bu fonksiyonlar kısaca aşağıdaki gibi ortaya konabilir (Bilge ve Varoğlu, 1987:6-7);

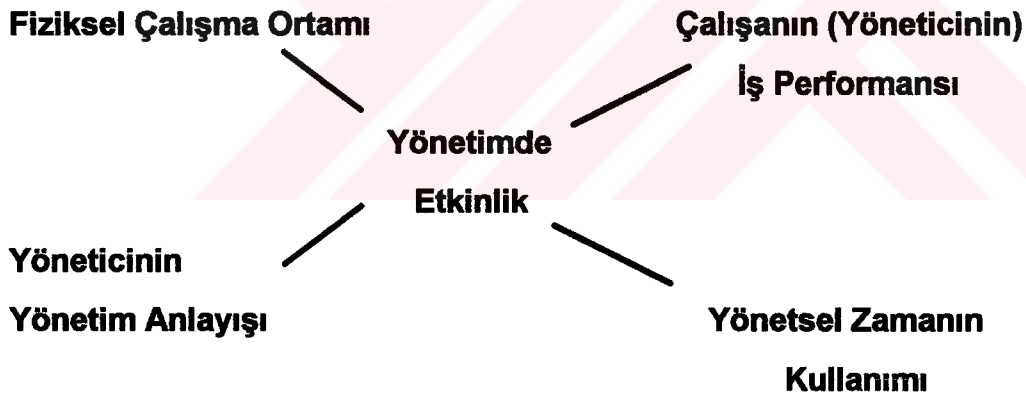
- Karar verme: Birden fazla alternatif arasında en uygun olanını seçme şeklinde tarif edilebilir.
- Planlama: Gelecekte karşılaşılabilecek durumları en iyi şekilde karşılama maksadına uygun alternatif hareket tarzlarını belirlemeye çalışmaktır.
- Teşkilatlandırma: Kuruluşun bir bütün olarak ele alınan görevinin alt parçalara ve bölümlere ayrılma usullerinin tespit edilmesidir.
- Yönelme: Planlarda gösterilen amaçlara ulaşmak üzere kuruluş personelinin harekete geçirilerek teşvik edilmesidir.

- Koordinasyon: Kuruluşun farklı faaliyetlerinin ve personelin birbiri ile uyumlu hale getirilmesidir.

- Kontrol: Faaliyetlerin planlanan doğrultuda olup olmadığını, tespit edilen hedef standartlarının gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemeye yönelik faaliyettir

2.2.4.1. Yönetici Etkinliğini Sağlayan Unsurlar

Yönetici etkinliği; insan gücü etkinliğini etkileyen faktörlerden etkilenir. Bununla beraber, yöneticiler için yönetim uygulama anlayışı ve yönetsel zamanın değerlendirilmesi unsurları da ayrı ayrı faktörler olarak değerlendirilmiştir. Buna göre faktörlerin sınıflandırılması şu şekildedir (Bilge ve Varoğlu, 1987:6):



Şekil-10: Yönetici Etkinliğini Etkileyen Faktörler

Kaynak: (Bilge ve Varoğlu, 1987:6)

Fiziki çalışma ortamının yöneticinin etkinliğine katkısı elbette küçümsenemez. Fakat işletmeler, yöneticiler için fiziki çalışma ortamlarını istenilen seviyede hazırlamaktadır. Bu nedenle, yapılan çalışmada yöneticinin yönetim anlayışı, iş performansı ve yönetsel zamanı kullanılması konularını üzerine ağırlıklı olarak durulmuştur.

1- Fiziki Çalışma Ortamı

Fiziki çalışma ortamı kapsamında; kullanılan teknoloji, malzemeler makineler ve bunların yerleştirilip şekilleri; iş dizaynı, aydınlatma imkanları ve ısıtma sistemleri bulunmaktadır.

Teknolojik gelişmeler, örgüt verimliliğinin dolayısıyla yönetici verimliliğini artırılmasında önemli rol oynamaktadır.

Kullanılan malzemeler ve makineler gün gittikçe daha fazla kabiliyetlere sahip olmakla, yöneticiler için çok amaçlı hizmet görebilmektedirler. Makinelerin ve tesisin yerleştirilmesi, örgütün yapacağı işe göre özellik arz eder. Tesislerin aydınlatılması ve ısıtılması bu işin uzmanlarınca kolay bir şekilde tesis edilebilmektedir.

2- Çalışanın İş Performansı

İş performansı iki ayrı başlık altında incelenmiştir. Bunlar motivasyon ve çalışanın yeteneğidir. Motivasyon; verimlilik denkleminin en karmaşık değişkenidir. Kişi belli bir şekilde hareket etmeye teşvik etmektedir (Altun, 1991:12).

Çok yönlü bir iletişim içinde motivasyon çerçevesinde resmi ve gayri resmi organizasyonlar, iş dizaynı liderlik, sendikası, psikolojik ihtiyaçlar, ekonomik şartlar ve kişisel durum ele alınır. Söz konusu unsurların her biri motivasyon üzerinde etkilidir.

Çalışma Yeteneği, yöneticilerin yetenekleri değerlendirilirken, beceri, kişilik, tecrübe, iş eğitim, ilgi alanı, öğretim ve zeka düzeyleri öncelikle gözlenmekte ve araştırmaktadır. İlgili alanlarına giren konularda eğitilmiş ve

öğrenimini tamamlamış, kişilik sahibi, becerikli tecrübeli ve zeki yöneticilerin etkinliği olumlu yönde gelişmektedir.

3- Yönetim Anlayışı

Yönetici, yönetim kavramıyla özdeşleştiği oranda çalışanların desteğini bulmaktadır. Seçilecek yönetim anlayışı, yöneticinin işini kolaylaştıracak veya zorlaştıracaktır. Merkeziyetçi yönetim anlayışı ile modern yönetim anlayışlarından olan sosyo-teknik sistem anlayışı konu kapsamında ele alınmıştır.

a- Merkeziyetçi Yönetim

Bu tarz bir yönetim üst düzey yöneticilerin verimliliğini olumsuz yönde etkileyen faktörler şunlardır.

- Ayrıntılarla uğraşmak,
- Acil işlerin çözümü,
- Astların görevlerini bizzat yapması,
- Orta kademe yöneticilerin inisiyatif sahibi olmaları,
- Sorumlu personelin zaman kaybı,
- İç etkileşimde kopukluk ve bilgi akışında yetersizlik.

Bütün sayılan olumsuzlukların kaynağı, aşırı denetim, uygulama eğiliminde yönetimin yetki devretmekten kaçınmasından kaynaklanmaktadır.

b- Sosyo-Teknik Yönetim

Bilimsel yönetim, teknolojiyi verimlilik konusunda etken olarak kabul ederken, verimlilik konusunda ortaya çıkan başka bir yaklaşım, teknolojinin verimlilik için en önemli faktör olduğu red etmektedir. Yeni yaklaşım "sosya-

teknik sistem yaklaşım" dır. Üretimi sistemin işyeri dışındaki olaylardan sürekli etkilendiği görüşünü savunmaktadır. Yönetici, verimlilik stratejisine belirlerken çalışanları etkileyen tüm çevreyi ve etkenleri göz önüne almalıdır.

Yönetim için ayrılan ve kullanılan zaman yetersizliğinden şikayet eden yöneticiler, yönetsel zamanı kullanma konusunda kendilerine ve çevrelerine gözden geçirmelidirler.

2.2.4.2. Yönetici Etkinliğini Engelleyen Unsurlar

Yönetici verimliliğini etkileyen faktörlerden bazıları, bir takım basit çalışmalarla sağlanabileceğinden, bunları sabit kabul ederek verimsizlik nedenlerini bir kaç ana başlık altında toplamak mümkündür. Fiziki çalışma ortamının ideal motivasyon unsurlarının mevcut ve yöneticinin yöneticilik yeteneklerine sahip olduğunu düşünerek etkinliğe neden olan hususların üç başlık altında toplanabilir (Türkmen, 1996: 106):

1) Yetki Devrinin Gerçekleştirilmemiş Olması

Klasik ve neo-klasik yönetim anlayışlarından kalan merkeziyetçi yönetim anlayışı, yetki devrini engellemektedir. Hızla büyümekte olan dev şirketlerin merkeziyetçi bir anlayış ile idaresi mümkün değildir.

Yetki devri orta kademe yöneticilere yapılmadığı zaman, bu durum yöneticinin;

- Ayrıntılara boğulmasına
- Politika oluşturma ve planlamaya zaman ayırmamasına
- Eğitim ve araştırma hizmetlerinden yararlanamamasına
- Kendini geliştirememesine
- Yıpranma ve yetersizleşme ile karşı karşıya kalmasına neden

olmaktadır.

Yöneticiler, ayrıntılarla uğraştığında, sıkça görülen acil işleri bitirmeye çalıştığından astların görevlerine kendileri bizzat yaptığından ve etkinliği olumsuz yönde etkilenir. Ayrıca, astların inisiyatif sahibi olmaları, sorunlu personelin yönetime sıkça başvurusu iç iletişimde kopukluk ve bilgi akışındaki yetersizlik, yetkinin devredilmemesinden kaynaklanmaktadır. Yönetimde etkinsizliğin baş göstermesi işletmeyi etkilemekte ve başarısızlığa neden olmaktadır.

Yetki kavramı, yetenek ve gücü kullanma hakkıdır. Yetki sahibi yetki veren üst yönetim adına emir verir ve verilen emre ilişkin yapılanları denetlemektedir (Türkmen, 1996: 106).

Yetki verilmiş olan kişiye aynı zamanda, yetkisini de dengeleyici sorumluluklar verilmektedir. Aksi taktirde, yetkisiz sorumluluk çalışanı zor durumda bırakmaktadır. Sorumluluk devredilemez iken yetki devredilebilir.

Yetki devri, yöneticilerin artan görev yükü altında kalıp yönetimi yürütmeme durumunu önlemek için kullanılacak araç olarak tanımlanmaktadır. Merkeziyetçi yönetim anlayışının uygulama alanının son derece daraldığı günümüzde, örgütler geniş kitleler içine almak ve büyük bir coğrafyaya dağılmaktadır. Böylesine büyük organizasyonların yönetimi için yetki devrinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

a- Amaçları

Yetki devrinin yapılmasında amaçlanan noktalar şunlardır;

- Uzmanlaşmadan yararlanma
- Denetimi Kolaylaştırma
- Müşterek idareye yardımcı olma (eşgüdüm)

- Eylemlere gerektiğinde önlem verilmesini sağlamak
- Yerel koşullara göz önünde tutmak
- Harcamaları Düşürme

Amaçlanan hususlara ulaşabilmek için yetki devrinin faydalarını da bilmek gerekir.

b- Faydaları

Üst kademe yöneticilerinin yetkilerinden bazılarını kendi adlarına kullanmaları için astlarına devretmeleri aşağıda belirtilen faydaları sağlamaktadır;

- Yönetimde verimlilik artar;
- Üst yönetim aşırı iş yükünden kendini kurtarmış olur.
- Yetki devredilen astların daha üst görevlere hazırlanmasına imkan sağlamış olur.
- Yetki devri astlar üzerinde yöneltici bir etki yapar.
- Astlar ile üstler arasında olumlu bir iletişim sağlanmış olur.
- Üst ve astlar daha verimli çalışırlar.

c- Yetki devrini engelleyici faktörler

Organizasyonların çoğunda yetki devri pek görülmemektedir. Bunun nedeni yetki devrini engelleyen faktörlerdir. Bu faktörler şu şekilde sıralanır.

- Sorumluluğu devredilmeyişi,
- Takip ve kontrol sisteminin yetersizliği,
- Üst yöneticinin çağdaş profesyonel yöneticilik niteliklerine sahip olması astlara görev duyulmayışı,
- Görev tanımlarının belirsizliliği,
- Yöneticilerde kontrolü, denetimi yitirme endişesi,

- İç iletişimde yetersizlik ve bozukluk,
- Yöneticilerde başarısızlık ve kararlarda isabetsizlik,
- İşletmelerde hızlı büyüme ve karar verme zamanını kısıtlı olması,
- Astlardan kaynaklanan nedenler,
- Yetki devrinin geri dönmesi,
- Yetki devrine yasal engellerin varlığı,
- İşin niteliğinden kaynaklanan engeller.

Yetki devrini engelleyici faktörler incelenip, her birine çözüm önerisi bulduktan sonra, yetki devri için gerekli şartların neler olduğu anlaşılabilir.

d- Yetki devrinin olması için gerekli şartlar

Yetki devrinin sağlıklı olabilmesi için (Türkmen, 1990: 68);

- Yönetici kendine "Bu işi başkası da yapabilir mi? Bu esnada ben başka hangi işi yapabilirim?" diye sormalı ve verdiği cevaba göre davranmalıdır.

- Yetki devri iyi planlanmalıdır.

- Yetki devredilecek astın bu işe en uygun kişi olmasına özen

2- Yönetisel Zamanın Etkin Kullanılmayışı

Yöneticilerin yönetim işlevlerini yerine getirmek için kullandıkları zamana "yönetim zamanı", denmektedir (Berberoğlu, 1985: 7). Belirlenen amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birim olan örgütler, etkin bir yönetime ihtiyaç duyarlar. Etkin yönetimin sağlanması için üst yöneticilerin yetki devri metodunu kullandıklarına bir önceki bölümde değinilmiştir. Yönetim işlerini tümünden sorumlu olan üst düzey yönetici yetki devri ile yapılacak işleri ayrı ayrı yöneticilere paylaştırılmaktadır. Bu paylaştırma sonrası organizasyonda çeşitli kademelerde yönetim kadroları oluşmaktadır. Sonuçta her kademedeki yöneticinin yönetsel çalışmalar için ayırdığı zamana, yönetsel zaman denmektedir (Tosun, 1990: 199).

a- Yöneticilerin yönetsel zamanlarını etkileyen faktörler

Yöneticilerin yönetsel zamanlarını etkileyen faktörler bir birinden farklılıklar arz etmektedir. Genel olarak söz konusu faktörler şu şekilde sıralanmaktadır;

- Yöneticilerin kişilik yapıları ve çalışma alışkanlıkları
- Planlama anlayışları ve yaklaşımları
- Bireysel ve yönetsel iletişim yetenekleri ilk bunları sıra ile ele alalım;

b- Kişilik yapıları ve çalışma alışkanlıkları

Kişilerin zamanı kullanma biçimleri, büyük oranda kişilik yapılarında ve çalışma alışkanlıklarından etkilenmektedir. İnsanların gündelik yaşam ve

çalışmalarını incelediğimizde genel olarak iki tip kişilik yapısı ile karşılaşmaktayız. Bunlar A ve B tip kişilik modelleridir.

A tipi davranış alışkanlığı olan kimseler, aceleci, enerjik, dağınık, sonuca ulaşmaktan hoşlanan, bir işi bitirmeden diğerine başlayan ve kendini kontrol etmeyen kimselerdir.

B tipi davranış özellikleri ise çok farklıdır. Bu tarz kimseler, genelde sakin ve yavaş, aşırı planlı, niceliğe önem veren, yavaş konuşan, ekip çalışmasını seven, kendine bol zaman ayıran kimselerdir.

c- Planlama ve planlı çalışma anlayışı

Planlama, neyin, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma sürecini ifade etmektedir (Tosun, 1990: 199). Geleceğe yönelik planlama yapmayan yöneticiler, planlamanın faydasına inanmayan veya gündelik işlerden planlama yapmaya zaman bulamayan kimselerdir.

Planlamaya karşı olan görüşlerin başlıcaları şunlardır;

- Planlamayı mali külfet ve boşa harcama zaman olarak görme,
- Planlamanın, yöneticilerin yetkilerine kısıtladığını ve inisiyatifin yeteneklerini kısıtladığını savunan görüş,
- Hem yöneticilere hem de uzman personele planlamanın ek yük getireceği ve asli görevlerini yapmalarına engel olacağı görüşü,
- Her iş kolunda planlamanın uygulanamayacağı düşüncesi.

Başarılı bir planlama yapılmasına engel olan unsurların başında profesyonel yöneticilerin iş başında olmayışı gelmektedir. Bunun yanında amaç ve hedeflerin belirsizliği, gelenekçi düşünce ve davranışlarının firma

çalışanlarında egemenliği, ileriye düşünmeyişi ve görmeyişi, yönetim ve kalite standartlarını yaygın olmayışı, keşfetme, yaratma, eğilimindeki yetersizliği sıralanabilir.

Planlı çalışma, kısa yada uzun vadeli işlemlerin belirlenmiş zaman dilimi içinde yapılmasıdır. Uygulanılacak olan planların başarıya ulaşması için, işletmelerin sistem olarak ele alınmasında yarar bulunmaktadır.

Sistem; bir veya daha çok amaca ulaşmak üzere aralarında ilişkiler olan fiziksel veya kurumsal birden çok bileşenin oluşturduğu bir bütüne işaret etmektedir (Başaran, 1992: 8). Başarı bir planlama için işletmenin alt sistemlerini ve öğelerini belirten örgütsel sistem iyi tanımlanmalıdır. Daha sonra sistemi oluşturan alt sistemler arasında etkileşim tespit edilmelidir.

Planlamada işletme bir bütün sistem olarak ele alındığından, alt sistemlerin birisi için belirlenmiş çözümün, diğer bir alt sistem çözümü ile çalışması söz konusu olmamaktadır.

İşletmelerin hayatlarını devam ettirdiği dış çevrede belirsizlikler, her zaman hakimdir. Belirsizliklerin ortaya çıkardığı ani değişikliklerin işletmede minimum maliyetle atlatılması, yöneticinin sezgisine ve becerisine bağlıdır. Kriz yönetim stratejisi ile sıyrılmak mümkün olmaktadır. Kriz yönetim stratejisinde, günlük işlerin planlanması için amaçlar hiyerşisinin oluşturulup önceliklerin belirlenmesi gerekmektedir. Toplantılar, telefon görüşmeleri, yazışmalar, ve iş raporları, ziyaretçiler, bireysel ve yönetsel iletişim yeteneklerini oluşturmaktadır.

Yöneticilerin günlük çalışmaları yoğun bir iletişim gerekli olmaktadır. Toplantılar, ziyaretçiler, randevular, telefonlar, yazışmalar ve iş raporları yöneticilerin oldukça önemli zamanlarını almaktadır. Yöneticilik düzeyi

ve organizasyonların davranışlarını etkileme sistemidir. Liderliği yöneticilikten ayıran en önemli özellik, başkalarını etkileme ve kendini izletebilmektedir.

Yöneticilik, insan, makine, malzeme, para, zaman ve yer faktörleriyle birlikte, amaçlar ve dengeler teknoloji ve yapı gibi iç etkenler, bu faaliyet için çerçeve oluşturmaktadır (Başaran, 1992: 54).

Yönetici iş yaptırırken hiyerarşik otoritesinden veya yetkisinden faydalanmaktadır. Liderlerin böyle bir yaptırım gücü yoktur. Bununla birlikte her yönetici lider olamaz. Lider yöneticiler, kutuplaşmış bir dünyanın ötesinde düşünen kişilerdir. Lider yöneticiler, modern yönetim stratejilerini uygulayıp örgütlerini başarıya götürebilmek için, alt kademeye emir veren biri olmaktan çok, onları etkileyerek, onlara örnek olan davranışlarına titizlikle değerlendirmekte ve sergilemektedirler (Kovancı, 1995: 742).

b- Lider Yöneticinin Özellikleri

Bir lider yöneticinin şu şekilde sıralanabilir;

- Yönetici, geleceği iyi tahmin eder, belirsizliklerin tespit eder onlar için uyanık olur.
- Planlama yaparken sağduyulu davranır.
- Lider yönetici, hareket etkinliğini muhafaza eder ve zinde kalır.
- Karşılaştığı güçlük ve engellere kararlılıkla karşı koyar.
- Daima olumlu düşünür. Her şartta moralini yüksek tutar.
- Beklemedik durumlarda yaratıcı zekasını ve akılcı yaklaşımını kullanır.
- Astlarına yetki verir ve onlara güvenir.
- Kontrolün güvene engel olmadığını bilir ve astların görevlerini kontrol eder.
- Başkaların teşvik edici olur.

- Lider, yönetici hiçbir şeyi ertelemez, hemen yapar.
- Yönetimsel zamanın en etkin şekilde kullanır.
- Bilgi ve tecrübesi ile çalışanlarını amaca yöneltmesini bilir ve çevresindeki kimselerin kendi yeteneklerini yetiştirmesine fırsat verir.
- Lider yönetici güzel ahlak ve prensip sahibi olur.

Yetkinin devredilmemiş olması, yönetimi aşırı denetim ve uygulama eğilimine yöneltmektedir. Yönetici verimliliğini olumsuz yönde etkileyen diğer bir faktörde yönetimsel zamanın etkin kullanılmayışıdır. Yöneticinin etkin yönetimsel zaman kullanımını engelleyen nedenleri şu şekilde sıralanabilmektedir;

- Gelen telefonlar,
- Ziyaretçiler,
- Yapılan toplantılar,
- Yazışmalar,
- İç iletişimdeki kopukluk,
- İletişim teknolojisinin gerisinde kalan cihazlar,
- Dosya arşiv hizmetlerini yetersizliğidir.

Sekreterler,yöneticilerin yönetimsel zamanlarını etkin bir şekilde kullanılmalarında etkin bir rol oynar. Çoğu yöneticiler, sekreterlere yönetimsel zamanı kullanma konusunda, kendilerine yeterince yardımcı olmadıklarından şikayetçidirler. Zaman yönetimi ilkelerine uyan yöneticiler, etkin yönetimsel zaman kullanıcısı durumundadırlar.

Klasik, neo-klasik ve modern yönetim anlayışlarından birini seçen yönetici yönetimsel etkinliği doğrudan etkilemektedir. Çok hızlı değişen ve gelişen teknoloji ile şartlar, düşünce gruplarını ve yönetimlerini yeni arayışlara zorlamaktadır. Çeşitli adlar altında toplanan hatta firmalara özel oluşturulan yönetim anlayışlarını hepsi, modern yönetim anlayışlarını versiyonlarıdır. Toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği

(Reengineering), karşılaştırmalı yönetim (Benchmarking), dinamik yönetim anlayışı, sıfır hiyerarşili yönetim ve sosyo-teknik sistem yönetim modelleri, modern yönetim tarzlarına örnek olarak verilebilir (Varoğlu ve Akgül, 1990: 86). Yönetimden kaynaklanan sorunlar ve yönetimde yetersizleşme de aynı zamanda doğrudan etkilemektedir.

2.2.5. Turizm Enformasyon Bürolarının İşlevlerinin Etkinliği

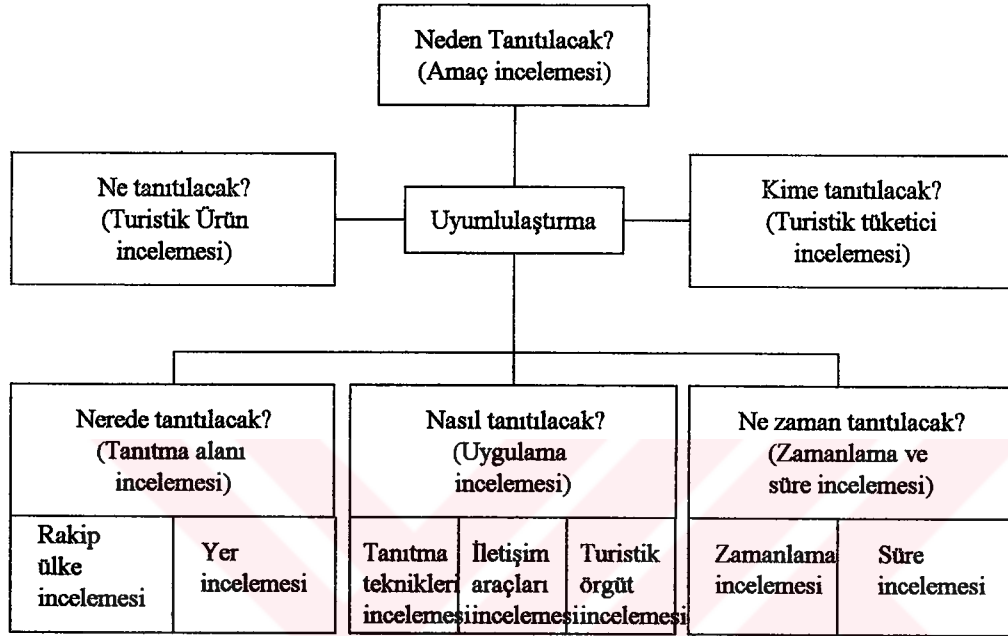
Enformasyon, bir anlamda insanlarla uğraşan ve davranışsal öğeleri içeren bir etkinliktir. Enformasyon kararları ise, bir seçim işidir. Enformasyon kararlarının riskini azaltmak için her türlü veri, bilgi ve haberlere eskiye oranla daha fazla gereksinim duyulmaktadır. Geçerli ve güvenilir veri, bilgi ve haberlerin elde edilmesinin tek yolu araştırma yapmaktır. Enformasyon bürolarının etkinliği, güvenilir bilgilerin çeşitli kaynaklardan, toplanması, çözümlenmesi, yorumlanması ve gerekli önerilerde bulunması olarak tanımlanabilir. Etkinliği artırmak için geçmişte yapılan araştırma bilgilerinden ve kaynaklardan yararlanılabilir. Ayrıca kendi bilgi ve deneyimlerine başvurulabileceği gibi başkalarının bilgi ve deneyimlerinden de yararlanılması gerekmektedir.

2.2.5.1. Turistik Ürünlerin Tanıtımı

Turistik ürünlerin tanıtımı, turistik ürünlerle turistik tüketicilerin istek ve gereksinimleri arasında bir uyumlaşma sağlamak ve bu uyumlaşma sonucu ekonomik ve sosyal yararlar elde etmek şeklinde açıklanabilir (Tolungüç, 1990; 57).

Turistik ürünlerin tanıtımında, tanıtımın bir tarafında turistik ürünlerin incelenmesi, diğer tarafında da turistik tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının incelenmesi yer almaktadır. Bu iki taraf arasında ise, rakiplerin incelenmesi, tanıtma tekniklerinin incelenmesi, iletişim araçlarının incelenmesi turistik

araçlar, turistik örgütlenmeler, finansal kaynakların incelenmesi vb. yer almaktadır (Ünseli ve Ataman, 1991: 43).



Şekil-11: Turistik Tanıtma Araştırması.

Kaynak: (Rızaoğlu, 1993: 74).

Şekil 11'de de görüldüğü gibi, turistik tanıtma araştırması, bir takım incelemesinin toplamıdır. Turistik ürünlerin incelenmesi, ana incelemedir. Turistik araçların incelenmesi ise, rakiplerin incelenmesi tanıtma tekniklerinin incelenmesi, iletişim araçlarının incelenmesi, finansal kaynakların incelenmesi, ara incelemelerdir.

Turistik tanıtma araştırması şu sorulara cevap aramaktadır;

- Ne tanıtılacaktır?
- Kime tanıtılacaktır?
- Nerede tanıtılacaktır?
- Ne zaman tanıtılacaktır?
- Ne için tanıtılac
- Nasıl tanıtılacaktır?

a- Ne Tanıtılmalıdır

Turistik ürün bir toplam veya bir bütündür. Bir turistik ürünü;

- Doğal Zenginlikler,
- Tarihsel Değerler,
- Sosyal Etmenler,
- Altyapı,
- Konukseverlik kaynakları oluşturmaktadır.

Turistik ürünü oluşturan öğeleri ikiye ayırmak mümkündür;

- Birincil çekicilikler,
- İkincil çekicilikler.

Doğal, kültürel, sosyal ve tarihsel zenginlik ve değerler birincil çekicilikler altında toplanabilir. İkincil çekicilikler ise konaklama, ulaşım, beslenme, eğlence ve diğer yardımcı çekiciliklerdir.

b- Kime Tanıtılmalıdır

Uluslararası turizm pazarının boyutları geniş olduğu için çeşitli pazarlar ve bu pazarların alt pazarları bulunmaktadır. Mevcut ve potansiyel pazarlar coğrafi, ekonomik ve demokratik açılardan incelenerek, bilgiler toplandıktan ve değerlendirildikten sonra, turistik tanıtma bu pazarlara yöneltilmelidir.

Turistik tüketicilerin incelenmesinde, tanıtmanın yöneltileceği tüketici kitlesinin belirlenmesi ilk adımdır. Turistik tüketici grubu belirlendikten sonra sıra tüketici eğilimleri ve davranışlarının incelenmesine gelmektedir. Turistik tüketici davranışlarının ortaya çıkarılabilmesi için incelemelerin şu noktalar üzerinde yapılması ve sonuçlara göre tanıtma planlamasının geliştirilmesi gerekir (Rızaoğlu, 1993: 77).

- Turistik tüketicilerin geziye katılma amaçları,
- Turistik tüketicinin harcama düzeyi,
- Turistik tüketicinin içinde bulunduğu toplumsal sınıf,
- Tüketicinin bağlı olduğu gruplar,
- Turistik tüketicilerin meslekleri,
- Tüketicinin aile yaşantısı,
- Turistik tüketicilerin kredi kullanma alanları,
- Turistik tüketicilerin yaşları,
- Boş zamanlarda yer verdikleri etkinlikler,
- Tüketicilerin aile yapısı (büyüklüğü),
- Turistik tüketicilerin kişilik özellikleri, tutumları,
- Mal veya hizmetten sağlamayı düşündükleri yararlar,
- Geziye katılma sıklığı,
- Satın almada izledikleri karar verme süreci,
- Turistik tüketicilerin mal ve hizmetlerde fiyat ayarlamalarına, mal ve hizmetlerin niteliğine, tanıtma faaliyetlerine karşı duyarlılıkları.

Yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda ortaya çıkan temel tatil güdüleri üç grup altında toplanabilir (Rızaoğlu, 1993: 79);

- Kaçma güdüleri,
- Güneş güdüleri,
- Deniz güdüleri (su-toprak).

Kaçma güdülerinin altında, turistik tüketicilerin önem verdikleri eğlence etkinlikleri, sosyal ve tarihsel değerler inceleme konusu yapılabilir. Güneş güdüleri altında, turistik tüketicilerin düşünceleri, dinsel değerleri vb. bulunmaktadır. Deniz güdüleri altında yaşam biçimleri ise, aile yapıları, gelirleri, yaşları, bilinçaltı arzuları bulunmaktadır. Uluslararası turistik sistemin incelenmesi, birbirini izleyen dört aşamada yerine getirilebilir.

- Anlamak Aşaması:

Turistik tüketicilerin seçtikleri çekim merkezleri, kullandıkları ulaşım araçları, gezi sonrası deneyimlerin turistlerde yarattığı değişimler, karar verme süreci, gezi tatil sırasında turistlerin yakınmaları ve bu yakınmaların nedenleri, turistlerin ön yargıları, beklentileri ve ilgileri bu aşamada incelenebilmektedir.

- Karşılaştırma Aşaması:

Hedef Pazar olarak belirlenen turistik tüketici grupları ile turistik yerlerin karşılaştırılması yapılmalıdır.

- Ayarların Aşaması:

Turistik tüketicilerle turistik yerlerin ortaya çıkan durumlar ve koşullarla ayarlanmalı ve birbirleriyle uyumlaştırılmalıdır.

- Belirleme Aşaması:

Turistik yerlerin sahip olduğu olanakların ve kolaylıkların belirlenmesi, karşılanmayan gereksinimlerin saptanması, geleceğe dönük değerlemelerin yapılması, turistik hizmet kalitesinin belirlenmesi, maliyetlerin ortaya çıkarılması, zamanlamanın belirlenmesi ve denetleme yöntemlerinin uygulamalı önleyici tedbirler alınmalıdır.

c- Nerede Tanıtılmalıdır

Hedef seçilen ülkelere göre turistik tanıtma çabalarına girilmelidir. Ülkelerin isteklerini vurgulayan bir turistik tanıtıma girilmelidir.

Programlar; kültürel amaçlı tatil programlı, lüks içinde vakit geçirme, spor etkinliklerine katılma ve güneş plaj programları serüvenlere yer veren programlardır. Doğal olarak ülkemizin turistik ürün durumunu da dikkate alarak bu pazarların isteklerine uygun turistik tanıtmaya girişmek gerekmektedir.

d- Ne Zaman Tanıtılmalıdır

Zaman ögesi turizm olayının diğer bir değişle insanların yer değiştirmesinin temel bir parçasıdır. Turistik istem belli bir zaman içinde yada mevsiminde belli yörelerde toplanmaktadır. Turistik istemi etkileyen öğelerden biri de, takvim etkileridir. Takvim etkileri arasında her yıl belli tarihlerde düzenlenen festivaller, bayramlar, fuarlar, sergiler, yarışmalar, yıllık izinler gibi etkinlikler sayılabilir.

Turistik istemi etkileyen diğer bir öğe de, gelişim eğilimleri, ekonomik devreler, beklenmedik olaylardır. Bunlara, "eğilim devreleri" adı verilir. Eğilim devrelerinin özelliği bir artış veya azalış gösteren ve mevsimlik niteliği olmayan olaylar olmalarıdır. Geliş devrelerine; ülkelerdeki nüfus artışı, insanların gelirlerindeki yenilikler, turistik tanıtmaya ve pazarlamasındaki gelişmeler, gezi ve tur fiyatlarındaki değişimler sayılabilir.

Tüm bu etkenler dikkate alınarak turistik tanıtmaya planlaması yapılmalıdır. Bunun için ise, turistik tanıtmada zamanlama incelemesinin yapılması gerekmektedir. Turistik deposu niteliği taşıyan yerlerde araştırmalar yapılmalı ve bu yerler belirlenmelidir.

e- Ne için Tanıtılmalıdır

Avrupa ülkelerine yönetilecek turistik tanıtmamızın amacı olumsuz önyargıları silmek, yanlış imajı düzelmek olmalıdır. Örneğin, Amerikalılarda

Türk imajı yaratmak için mümkün olduğu kadar fazla miktarda seçilmiş bilgi verilmesi, bir amaç olarak saptanabilir.

f- Nasıl Tanıtılmalıdır

Uygulama incelemesi şu alt incelemelerin bir bütünüdür;

- Tanıtma tekniklerini belirleme incelemesi.
- Tanıtmada kullanılacak iletişim araçlarını belirleme incelemesi.
- Turizm örgütlemelerini belirleme incelemesi.

Turistik tanıtımda kullanılabilecek teknikler kişisel temas, tanıtım, reklam, propaganda, enformasyon, duyurum, halk ile ilişkiler, lobicilik, diplomasi gibi tekniklerdir. Turizm pazarlama kurumlarının ve kuruluşlarının incelenmesi ise turistik tanıtma tekniklerini uygulayan örgütleri belirleme ve incelemesidir.

2.2.5.2. Turizmde Pazar Araştırmaları ve Değerlendirmeleri

Araştırma bazı eğitimle uluslararası seyahat ve turizm kuruluşlarında geniş çapta kullanılmak da, bu toplam pazar araştırmalarının yaklaşık %5'ini geçmemektedir. Seyahat ve turizmde kullanılabilecek pazar araştırmalarını dört grupta toplanmaktadır;

- Geçmiş (ve gelecek): Turist ve yolcu akışları, markalara göre pazar payları, satış, denetim verileri, değişme incelemeleri, müşteri profilleri, müşteri memnuniyeti, kalite kontrolü ve imaj araştırmaları.
- Geleceği Belirleme: İleriye yönelik tahminler, satın alma eğilimleri ve seyahat planları,
- Pazarı Öğrenme: Bölümlerin oluşumu, kalitatif incelemeler ve müşterilerin tercih nedenlerinin saptanması.

Seyahat ve turizm endüstrisinin satış eğilimlerine uygun olarak yukarıda sayılanların ilk ikisi üzerinde çokça durulduğu görülmektedir. Örneğin, "Belirgin bir hedefe kaç yolcu gidiyor?," Bu sayı küçülüyor mu büyüyor mu?", "Rakip firmaların durumu nedir?", "Müstakbel müşteri gerçekte kimdir?", "Reklamla ona ulaşmanın en iyi yolu nedir?", "Yeni reklam kampanyası etkili oldu mu, olduysa kaç müşteri sağladı?", "Ziyaretçiler üründen memnun kaldılar mı?", "Ürünün kalitesi yeterli mi?", "Pazar buradan sonra nereye taşınacak?"

Pek çok durumda, araştırmacılar pazarın gereksinimlerinin incelenmesine yardım etmeleri için değil, yorumsuz şekilde gerçekler ve sayılar hakkında bilgi edinmek için çağrılmaktadır. Turizm doğası gereği sözlerden çok sayılara dayalı olduğunda kantitatif araştırmadan çok kalitatif bulgular cazip gelmektedir. Araştırmacılar seyahat ve turizmde yıllardır gelenek haline gelmiş olan "işini kendin yap" yöntemine karşı savaş vermek zorundadır.

Endüstride "işini kendin yap" yaklaşımının örneklerine, pazar araştırması adı altında hazırlanmış veri tabanı biriktirme deneylerinden, her tarafa götürülen, otel müşterilerinin her birinin odasında bulduğu ve pek azının doldurduğu sözde soru kağıtlarına kadar amatörce düzenlenmiş soru kağıtlarının yayılmasına rastlanmaktadır (Ünseli ve Ataman, 1994: 50-51).

2.2.5.3. Turizm Danışma Hizmetleri

Turizm Danışma Müdürlükleri, her türlü imkan ve araçtan yararlanarak hizmet bölgelerinde turizm alanında tanıtım hizmetlerini yürütmekle görevlidir.

Bu görevler kısaca sıralanacak olursa;

- Yerli ve yabancı turistlere otel, restoran, benzin istasyonu, banka vs. gibi yerleri sorduklarında yardımcı olmak.

- Yerli ve yabancı turistlere il ve yöreyle ilgili broşür, şehir planı ve gitmek istedikleri iller hakkında yeterli bilgi vermek.
- Yerli ve yabancı turistlere enformasyon hizmeti vermek.
- Yörenin turizm potansiyeline ilişkin her türlü bilgi ve belgeyi toplamak,
- İlgili özel ve kamu kuruluşları ile gereken işbirliği ve koordinasyonu sağlamak,
- Yöredeki turizm aktivitelerini turizm politikası doğrultusunda geliştirmek ve yönlendirmek.
- Gelen turistlerin, turist profilini çıkarmak.

Turizm Bakanlığı araştırmalarına göre, Türkiye'ye organize turla gelen yabancı ziyaretçi sayısının ülkemizde mevcut bulunan turizm ürününün çeşitlilik arz etmesi ve ziyaretçilerin değişiklik arayışlarının artması gibi sebeplerden dolayı 1989'a kadar sayısal ve oransal bazda arttığı görülmektedir. Şekil 10'da ilgili rakamlar verilmektedir (Yıldırım ve Atay, 1998: 76). Ancak Körfez Savaşı, ülkemizin çeşitli bölgelerinde meydana gelen terör olayları ve bunlar gibi olumsuz faktörlerin de etkisiyle son yıllarda organize turlarla seyahatlerde düşüşler gözlenmektedir.

Yıllar	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Toplam Ziy.	2.391	2.855	4.172	4.459	5.389	5.517	7.076	6.500
Org.turla gelen	1.099	1.497	2.240	2.363	2.753	—	2.084	2.925
Oranı (%)	46.0	51.4	58.0	53.3	51.1	—	29.4	45.0

Tablo-1: Yıllar İtibariyle Türkiye'ye Organize Turlarla Gelen Yabancı Ziyaretçi Sayıları (Milyon) ve Toplam İçerisindeki Oranı.

Kaynak: (Yıldırım ve Atay, 1998: 76)

2.2.6. Turizm Enformasyon Bürolarının Örgütsel Yapısı

Turizm Bakanlığı, kanun tarafından öngörülen görevlerinin doğrultusunda bir örgütlenmeye gitmiştir. Bu yapı, Ankara'da bulunan "merkez örgütü" ile bütün yurdu kapsayan taşra ve yurt dışına uzanan örgütlerinden oluşmaktadır.

Bakanlığın, merkez örgütü Turizm Bakanının önderliğinde, müsteşar ve müsteşar yardımcılarında oluşur. Merkez örgütünde ana hizmet; danışma, denetim ve yardımcı birimlere eşgüdümlü olarak çalışırlar. Merkez örgütü "genel müdürlük" lerce, bakanlığın üstlendiği görevleri yaşama geçirir.

Bakanlığın taşra örgütünde ise, bütün illerimizde mülki idare amirine bağlı 76 "İl Turizm Müdürlüğü" bulunmaktadır. Ayrıca kimi ilçelerde yörelerdeki bu il müdürlüklerine bağlı 63 Turizm Danışma Bürosu ile Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğüne bağlı 9 Turizm Eğitim Merkezi (TUREM) taşra örgütünü oluşturmaktadır (Turizm Bakanlığı, 1993: 13-15).

Yukarıda belirtildiği gibi, Türkiye'de toplam 63 adet Turizm Enformasyon Bürosu (Turizm Danışma Bürosu) bulunmaktadır. Bu enformasyon bürolarında, bir müdür ve müdüre bağlı çalışan, enformasyon memurları, memurlar ve yardımcı hizmetleri gören personel yer almaktadır. Sözü edilen personellerin sayıları, ilgili büroların bulundukları yerin özelliklerine göre değişiklik göstermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

VAN İL TURİZM MÜDÜRLÜĞÜ ENFORMASYON BÜROSUNUN HİZMETLERİNDEN YARARLANAN TURİSTLER ÜZERİNDE BİR İNCELEME

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma, Van ilinde faaliyet gösteren il turizm müdürlüğünün enformasyon bürosunun etkinliğini ortaya çıkarmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacına yönelik olarak hazırlanan anket soru formu, Van il turizm müdürlüğüne enformasyon hizmeti almak üzere başvuran adaylara uygulanmıştır.

Araştırmanın başlıca amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür;

- 1-Van iline yönelik turizm hareketlerinin karakterini ortaya çıkarmak,
- 2-Van ilini ziyaret eden turistlerin profilini belirlemek,
- 3-Van iline gelen turistlerin bilgi kaynaklarını öğrenmek,
- 4-Turistlerin Van ilini ziyaret etme nedenlerini saptamak,
- 5-Turistler tarafından il sınırları içerisinde gerçekleştirilen gecemeler ile ilgili ortaya sayısal veriler koymak,
- 6-Turistlerin Van il sınırları içerisindeki turizm işletmelerini hizmetleri ile ilgili görüşlerini öğrenmek,
- 7-Van il turizm müdürlüğü tarafından turistlere verilen enformasyon hizmetinin etkinliğini ortaya çıkarmak,

8-Van il turizm müdürlüğünün hizmetleri ile ilgili olarak turistlerin önerilerini öğrenmektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırma, Van il turizm müdürlüğüne enformasyon hizmeti almak üzere baş vuran turistler üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın amacına yönelik olarak hazırlanan anket soruları, öncelikli olarak deneme niteliğinde olmak üzere küçük bir turist grubu üzerinde sınanmıştır. Anket sorularının bu sınama neticesinde güvenilirliği ve geçerliliği belirlendikten sonra, çoğaltılan anket soru formu, Van kalesini ziyaret eden turistler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma, yabancı turistlerin Van ilini en yoğun ziyaret ettikleri dönem olan Temmuz ve Haziran aylarında uygulanmıştır. Araştırmada örnekleme tekniğinden yararlanılmış olup, tercih edilen örnekleme tekniği tesadüfi örneklemedir. Bu amaçla, 1 Temmuz 1997 ile 15 Eylül 1997 her gün turistler üzerinde anket uygulanmış olup, sonuç olarak, 1578 turistten ankete katılmaları rica edilmiş ancak 638 turistin katılımı sağlanabilmiştir. Cevaplama oranının %40.4 olduğu öğrenilmiştir.

Elde edilen veriler SPSS istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Değerlendirme işlemi, yüzde tekniği ile yapılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

1-Van il turizm müdürlüğüne enformasyon hizmeti için baş vuran adaylar verilen enformasyon hizmetinden memnun değildir.

2-Van iline gelen turistlerin çoğunluğunu Japon turistler oluşturmaktadır.

3-Van ili turistler tarafından en çok kültürel amaçlarla ziyaret edilmektedir.

4-Van ilini ziyaret eden turistler daha çok yakınlarının tavsiyesi üzerine gelmektedirler.

3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, Van ilini ziyaret eden ve Van il turizm müdürlüğüne enformasyon hizmeti almak üzere başvuran turistler üzerinde yürütülmüştür. Dolayısıyla, araştırmanın ilk sınırlılığı, Van kalesini ziyaret eden turistlerdir. İkinci sınırlılık ise, zaman ile ilgilidir. Bir başka anlatımla Van ilini 1 Temmuz 1997 ile 15 Eylül 1997 tarihleri arasında ziyaret eden turistler araştırma kapsamına alınmıştır. Maddi imkanların ve zaman darlığı dolayısıyla, hem Van ilindeki başka turizm merkezlerini ziyaret eden turistlere de anket uygulanamamış ve hem de daha geniş bir süreyi kapsayan dönemde araştırmanın yürütülebilmesi mümkün olamamıştır.

3.5. ARAŞTIRMA ALANI İLE İLGİLİ BİLGİLER

3.5.1. Van İlinin Turizm Potansiyeli

Deniz seviyesinden 1720 metre yükseklikte olan Van, değişik uygarlıkların (özellikle Urartu, Selçuklu, Osmanlı Medeniyetlerinin) en güzel mimari örneklerini bu günlere taşıyabilen ve doğal güzellikleri itibarıyla örnek sayılabilecek çok önemli kültür ve turizm merkezlerinden biridir. Van ili bir yandan tarihi ve turistik değerleri diğer yandan da doğal güzellikleri ve çevre çekicilikleri ile turist potansiyeli her geçen gün artmaktadır.

Akdamar Adası başta olmak üzere Van Müzesi, Van Kalesi, Hoşap Kalesi, Çavuştepe, Çarpanak Adası ve Zeve Şehitliği gibi tarihi ve turistik yerler her yıl on binlerce yabancı turist tarafından gezilmektedir.

3.5.2. İl Çevresinin Coğrafi Konumu

Doğu Anadolu Bölgesinin serhat şehirlerinden biri olan Van-İran sınırlarında olup, 41-38 doğu boyları ile 39-20 kuzey 39-9 güney enlemleri arasındadır.

Doğusunda İran, batısında Bitlis, kuzeyinde Ağrı ve güneyinde Hakkari illeri ile komşuluğu bulunmaktadır. Ayrıca kentin batı tarafında çok geniş bir alanı kapsayan Van Göl'ü 3764 km ile Türkiye'nin en büyük gölü konumunda bulunmaktadır. Deniz seviyesinden 1720 m. yükseklikte kurulmuş olan Van ilinin yüz ölçümü 19.069 km^2 'dir. 19 Ekim 1990 sayım sonuçlarına göre ilin genel nüfusu 637.433 merkez ilçe nüfusu ile, nüfus yoğunluğu (km başına) 33'dür. Merkez ilçe dışında 11 adet ilçesi vardır. Bunlar: Bahçesaray, Çatak, Başkale, Çaldıran, Erceiş, Gevaş, Muradiye, Özalp, Edremit ve Saray'dır.

Van gölü bölgesinin en önemli unsurlarını bölgenin kuzey ve batısındaki volkanik dağlardan oluşmaktadır. Dördüncü zamanda oluşmuş olan bu dağların yükseklikleri 4000-5000 m arasında değişmektedir. Bunlar arasında; Ağrı, Süphan, Nemrut, Aladağ, Tendürek dağları sayılabilir. Van dağlarının kuzeyinde Çaldıran ovası, Muradiye ve Van gölünün kuzey ile Nemrut'a kadar olan yerler kesintisiz bir tabaka ile örtülüdür (Van Valiliği Yıllığı, 1997: 2).

3.5.3. Çevre Çekicilikleri ve Tur İmkanları

Van ilinin, tarihsel ve kültürel çevresi büyük zenginlikler arz etmektedir. Bu zenginlikler kısaca şu şekilde özetlenebilir;

Müzeler: Van bölge müzesi 1972 yılında hizmete girmiş olup, Dünyanın en önemli Urartu müzelerinden biri olarak bilinmektedir. Arkeoloji ve Etnografya olmak üzere iki bölüme ayrılmıştır. Arkeoloji salonunda tarih öncesi ve tarihi devirlere ait eserler sergilenmiştir. Bu eserler Tilki Tepe ve Kız Damı kazılarında elde edilmiştir. Çeşitli opsidien aletler ile kemik aletlerden ibarettir.

Arkeoloji bölümündeki diğer eserlerin çoğunluğunu Urartu eserleri oluşturmaktadır. Bunlar arasında Urartu Kemer ve Plakaları, Silindir, Mühürler, yine Urartu-Roman-Finike devirlerine ait mezar buluntuları, kolyeler, çeşitli süs eşyaları ile Urartular'a ait çivi yazılı kitabeler bulunmaktadır.

Etnografya salonunda da Etnolojik eserler yazım eserler ve sikkeler sergilenmektedir. Dünyaca ünlü Van-Hakkari kilimleri, Van gümüşçülüğünün en güzel örnekleri (Kemer, Başlık, Bilezik, Kolye, Tabaka) ve hemen hemen her devre ait sikkeler yine bu salonda bulunmaktadır.

Müze bahçesinde Akkoyunlu ve Karakoyunlu dönemlerine ait hayvan figürlü mezar taşları, Selçuklulara ait yazılı mezar taşları ile Urartulara ait zafer stelleri bulunmaktadır. Van müzesinde 14.568'i Arkeolojik; 920'si Etnografik; 17.806'sı sikke; 3'ü tablet 338'i mühür ve baskısı 114'ü de el yazması kitap olmak üzere toplam 33.749 adet eser mevcuttur.

- Tarihi Ören Yerleri ve Arkeoloji Alanları; Van Kalesi, Çavuştepe, Urartu Kalesi, Toprak Kale ve Hoşap Kalesi oluşturmaktadır.

- Eski Eserler; Ulucamii, Kayaçeşme Camii, İzzettin Şir Camii, Ulucamii Medresesi, Hüsrev Paşa Medresesi, Tebriz Kapı Medresesi, Hoşap ve Başkale Medreseleridir.

Türbeler: Çelme Hatun türbesi, Hüsref Paşa Türbesidir. Köprüler arasında Hoşap, Ben dimahi, Şeytan, Narlı, Koç, Zerneke, Kırmızı ve Kelekom köprüleri sayılabilir.

- Doğal Güzellikleri ve Gezi Yerleri;

Akdamar Adası, Çarpanak Adası, Bendimahi, Muradiye Çağlıyanı, Ganisipi (Beyaz Bulak)çağlıyanı, Edremit, Gevaş, Çatak, Amik, Şamran Kanalı.

Bu bağlamda, 1990'larda 100.000'in üzerinde olan turizm potansiyeli 1995 yılında 10.000'e düşmüştür. Van ilinin turizm potansiyelini artırmak amacıyla, tanıtım amaçlı broşür ve afişleri bastırılıp yurt içi ve dışına gönderilmektedir. Ayrıca yöresel yemek yarışmaları, turizm ve folklor şenlikleri v.b. gibi etkinlikler düzenlenmektedir.

3.5.4. Van İli Turizm Müdürlüğüne İlişkin Bilgiler

Van İli Turizm Müdürlüğü'nde çalışmakta olan görevlilerin eğitim durumları ve görevleri aşağıdaki şemada da belirtildiği gibi Müdürlük'te, bir ilkokul, beş lise, bir üniversite mezunu, aynı zamanda iki yabancı dil bilen personele sahiptir. Van ili Turizm Müdürlüğü'nün daha verimli bir şekilde gelen ziyaretçilere hizmet verebilmesi için daha fazla yüksekokul mezunu ve yabancı dil bilen personele ihtiyacı bulunduğu görülmektedir.

Aynı şekilde, Turizm İl Müdürlüğü'ne bağlı çalışan 9 personelin olduğunu görülmektedir. Bu personelin içinde sadece biri enformasyon memuru kodrosunda bulunmaktadır. Diğer personel, müdür hariç yardımcı hizmet kadrolarını oluşturmaktadır.

Diğer bir nokta ise, üniversite mezunu olarak görev yapan sadece bir kişidir. Bu kişi ise, Turizm İl Müdürü'dür.

Van İli Turizm Müdürlüğü Personel Bilgileri

<u>Görevi</u>	<u>Eğitim Durumu</u>	<u>Yabancı Dili</u>
Müdür	Fakülte Mezunu	İngilizce
Enformasyon Memuru	Lise Mezunu	İngilizce
Ayniyat Saymanı	Lise Mezunu	
Memur	Lise Mezunu	
Memur	Lise Mezunu	
Daktilograf	Lise Mezunu	
Teknisyen	Ön Lisans Mezunu	
Yardımcı Hizmetli	İlkokul Mezunu	
Kaloriferci	Ortaokul Mezunu	

3.5.5. Van İli Turistik Tesisleri

3.5.5.1. Turistik Belgeli Tesisler

Van ilinde turistik belgeli otel sayısı sekiz (8) olup, bunlardan ikisi yatırım belgelidir. Sınıflandırmaları ile oda ve yatak sayıları aşağıda verilmektedir.

TESİSİN ADI	SINIFI	TELEFON	ODA SAYISI	YATAK SAYISI
Büyük Urartu	***	2120660	75	150
Yakut Otel	***	2142832	64	132
Sirhan Otel	**	2143463	21	45
Büyük Asur Otel	**	2163753	52	104
Beş Kardeşler	**	2161116	56	112
Şahin Otel	*	2163062	36	72
Güzel Paris	*	2163739	56	112
Çaldıran Otel	*	2162718	48	96
TOPLAM			408	823

Tablo-2: Van İlinde Bulunan Turistik Belgeli Otellere İlişkin Bilgiler

3.5.5.2. Belediye Belgeli Tesisler

Van ili sınırları içersinde, Edremit ile Gevaş ilçeleri arasında Van Gölü sahillerinde çeşitli kampingler mevcut olup, bunların başlıcaları şunlardır:

KAMPİNGLERİN ADI:

ADRESİ:

Zümrüt Restaurant	Eski Cami Mah. Sahil Yolu Kenarı EDREMIT
Kadembas Restaurant	Eski Cami Mah. Sahil Yolu Kenarı EDREMIT
Konak Restaurant	Eski Cami Mah. Sahil Yolu Kenarı EDREMIT
Şahin Tepesi	Eski Cami Mah. Sahil Yolu Kenarı EDREMIT
Anadolu Kamping	Yeni Cami Mah. Salih Yolu Kenarı EDREMIT
Cenkur Restaurant	Karayolları 11.Böl. Müd. Kam. Yan. EDREMIT
Yalı Restaurant	Sahil Yolu Üzeri EDREMIT
Ahtamara Kamping	GEVAŞ

Bunların dışında devlet kuruluşlarının kampları vardır. Bunlar da; Jandarma dinlenme kampı, Devlet Su İşleri Dinlenme Kampı, Karayolları Dinlenme Kampı'da mevcut olup; Edremit'tedir. Van ilinde tam anlamıyla yerleşmiş bir pansiyonculuk olmayıp, yeni yeni girişimciler mevcuttur. Bu pansiyonların açılmasıyla konaklama imkanları daha da artacak bu alanda çok yönlü hizmet sunulabilecektir.

3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Uygulanan ankette, ziyaretçilerin demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik altı, ziyaretçilerin ve beraberindeki kişilerin özelliklerine yönelik üç temel soru sorulmuştur. Bu sorulara ilişkin dağılımlar şu şekildedir:

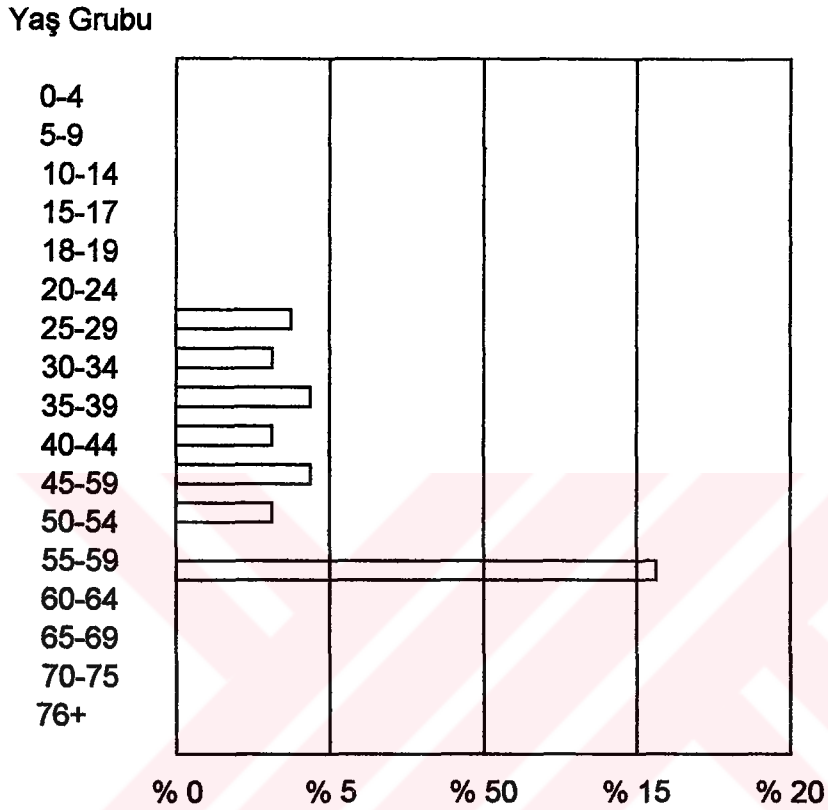
Milliyet	Frekans	Yüzde
A. B. D.	73	%11.4
Almanya	150	%23.5
Japonya	290	%45.4
Diğer	125	%19.5
Toplam	638	%100

Tablo 3- Ziyaretçilerin milliyetlerine göre dağılımı

Milliyet grupları en fazla anket uygulanan ilk üç milliyet grubuna dahil ziyaretçiler dikkate alınarak hazırlanmıştır. Diğer milliyet grupları ise "diğer" başlığı altında toplanmıştır. Buna göre Tablo 3'de verildiği gibi en çok ziyaret eden turistlerin Japon, Alman ve Amerikalı turistler olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuca göre, 638 ziyaretçiden % 11.4'ü Amerikalı, % 23.5'si Alman, %45.4'ü Japon ziyaretçi olarak sıralanmaktadır ve Japon ziyaretçilerin Van İli'ni en çok ziyaret edenler olduğu görülmektedir.

Ziyaretçilerin yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 4'de görülmektedir.



Tablo 4- Ziyaretçilerin yaş gruplarına göre dağılımı.

Tablo 4'ye göre %16 ile 55-59 yaş grubu en yüksek ziyaretçi grubunu oluşturmaktadır.

Kümülatif olarak bakıldığında da Van İli'ni genellikle %40 civarında ileri yaş turistlerin ziyaret ettiği belirlenmektedir. Bu tercihin en belirgin özelliği olarak Van İli'nin, çekicilik faktörlerinin içinde en çok kültürel özelliklerin ön plana çıkması etkili olmaktadır.

Van İli'ni ziyaret edenlerin eğitim seviyelerine bakıldığında Tablo 5'te de görüleceği gibi, genellikle yüksek eğitim düzeyine rastlanmaktadır.

Eğitim Seviyesi	Frekans	Yüzde
Hiç	20	% 3.2
İlkokul Mezunu	52	% 8.1
Ortaokul- Lise Mezunu	180	% 28.2
Üniversite Mezunu	386	% 60.5
Toplam	638	% 100

Tablo 5- Ziyaretçilerin eğitim düzeylerine göre dağılımı

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, yüksekokul mezunu % 60.5 ziyaretçi Van İli'ni ziyaret ederken, eğitimi olmayan, ilk ve ortaöğrenim mezunu % 39.5 turist bulunmaktadır. Van İli'ni çoğunlukla yüksekokul mezunu ziyaretçilerin tercih ettikleri ortaya çıkmaktadır. Kültür turizmine katılan turistlerin eğitim düzeylerinin genellikle yüksek olduğu da bilinmektedir.

Ziyaretçilere yöneltilen beraberindeki kişi sayısı ve beraberindeki kişilerin demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorulan sorular, anketin her turiste uygulanması nedeniyle çift sayım hatasını engellemek üzere değerlendirmeye alınmamıştır.

Aynı şekilde bireyin iş durumunu tespit etmeye yönelik soru da anlamsız dağılım gösterdiğinden değerlendirilmeden çıkartılmıştır.

3.6.2. Turistlerin Van İline Gelme Sıklığı İle İlgili Bulgular

Tablo 6'da Van İli'ni ziyaret eden turistlerin daha önce kaç kez Van İli'ne geldiğine yönelik dağılım verilmektedir.

Ziyaretçi Sayısı	Frekans	Yüzde
1. Ziyareti	592	% 93. 7
2. Ziyareti	20	% 3.1
3. Ziyareti	7	% 1.1
3'ten fazla	19	% 2.1
Toplam	638	% 100

Tablo 6- Van İli'ne gelen ziyaretçilerin ziyaret sayılarına göre dağılımı

Tablo 6'ya göre; % 93.7 turist Van İli'ne ilk kez gelmektedir. Buna karşın sadece % 3.1 turist ikinci kez, % 1.1 turist üçüncü kez Van İli'ni ziyaret etmektedir. Bununla birlikte genellikle, turistlerin bu ziyaretlerinin Van İli'ne ilk ziyaretleri olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

3.6.3. Ziyaretçilerin Bilgi Kaynaklarına İlişkin Bulgular

Tablo 7'de Van İli'ni ziyaret eden ziyaretçilerin Van İli'ni tercih etmelerindeki en önemli faktörlerin nelerden oluştuğu görülmektedir.

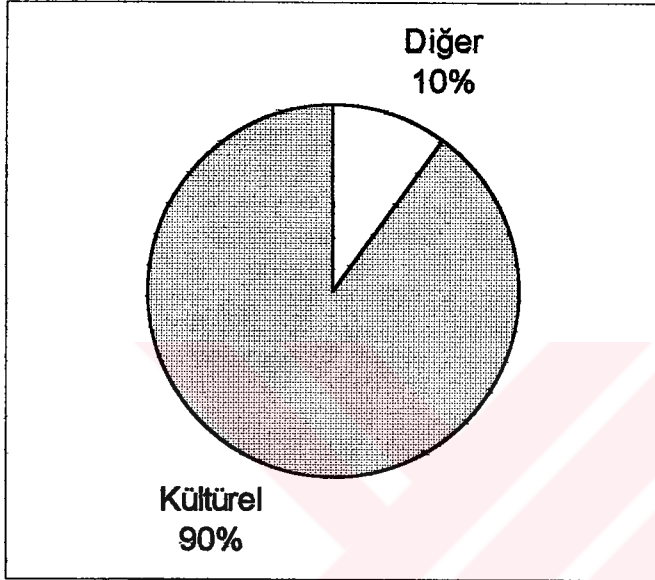
Bilgi Kaynağı	Frekans	Yüzde
Yakınların Tavsiyesi	316	% 49.5
Reklam	2	% 0.3
Seyahat Acentesi Tanıtımı	37	% 5.9
Türkiye'nin Yurtdışındaki Tanıtımı	246	% 38.5
Hiçbiri	37	% 5.8
Toplam	638	% 100

Tablo 7- Van İli'ni ziyaret eden turistlerin bilgi kaynaklarına ilişkin bilgiler

Tablo 7'de de görüleceği gibi, ziyaretçilerin genellikle yakınlarının tavsiyesi üzerine Van İli'ne geldikleri görülmektedir.

3.6.4. Van İli'nin Tercih Edilmesindeki Nedenlere İlişkin Bulgular

Ziyaretçilerin Van İli'ne gelmelerini etkileyen unsurlar Şekil 11'de görülmektedir.



Şekil 12- Ziyaretçilerin Van İli'ne gelme amaçları hakkındaki dağılım

Şekil 12'de de görüldüğü gibi Van İli'ni ziyaret eden turistlerin % 90'ı kültürel amaçla gelmektedir. Bu da Van İli'nin çekicilik faktörleri arasında en önemli unsurun kültürel potansiyele sahip olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Van İli ile ilgili verilen bilgiler, bu potansiyelin büyüklüğünü göstermektedir.

Genellikle paket tur ile gelen turistlerin turlara ödedikleri miktarı belirtmediklerinden "eğer paket tur ile geldiyseniz, ödediğiniz miktarı lütfen belirtiniz" ve "Van'da kaldığınız süreyi yazınız" sorularıyla ilgili veri toplanamamıştır. Dolayısıyla bu sorular değerlendirmeye alınmamıştır.

3.6.5. Ziyaretçilerin Van İlinde Geceleme Sayılarına İlişkin Bulgular

Tablo 8'de Van İli'ni ziyaret eden ziyaretçilerin Van'da geceleme sayılarına ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

Geceleme Sayısı	Frekans	Yüzde
1 gece	495	% 77.6
2 gece	60	% 9.4
3 gece	22	% 3.4
Diğer	61	% 9.6
Toplam	638	% 100

Tablo 8- Turistlerin Van'da geceleme sayısını gösteren bilgiler

Van İli'ne ziyaret amacı ile gelen turistlerin çoğunluğunu % 77.6 oranında bir gecelik konaklama gerçekleştirdikleri, iki geceleme yapanların sayısı % 9.4, üç geceleme yapanların sayısı ise % 3.4 olarak görülmektedir.

Bu bilgilerden de anlaşılacağı gibi Van İli'nde geceleme sayısının fazla olmadığı ortaya çıkmaktadır.

3.6.6. Ziyaretçilerin Van İli'ndeki Hizmetleri Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular

3.6.6.1. Konaklama Tesislerine Ait Değerlendirmeler

Yapılan araştırmada, konaklama tesisleri hakkındaki düşüncelere ait bilgiler, cevaplayıcılara sorulan konaklama tesisleri hakkındaki düşüncelerine yönelik sorunun cevapları Tablo 9'daki gibidir.

Ziyaretçilerin Fikri	Frekans	Yüzde
İyi	120	% 19
Orta	250	% 39
Kötü	110	%17
Fikri Yok	158	% 25
Toplam	638	% 100

Tablo 9- Ziyaretçilerin konaklama tesisleri hakkındaki düşünceleri

Bu bilgilere göre, Van İli'ni ziyaret eden turistlerin % 17'si konaklama tesislerini kötü, buna karşın % 19'u iyi bulmaktadır. %25'i ise bu konuda bir fikrinin olmadığını belirtmiştir.

Bu bağlamda ziyaretçilerin % 39'u ise Van İli'ndeki konaklama işletmelerini orta düzeyde bulmaktadırlar.

Milliyetlerine göre konaklama tesisleri hakkındaki düşüncelere ait bilgiler şu şekildedir: Araştırmada Van İli'ni ziyaret eden ilk üç milliyet grubu dikkate alındığında konaklama tesisleri hakkındaki düşünceler belirlenmiştir.

Milliyet	İyi	Orta	Kötü	Fikri Yok	Toplam
Almanya	30	20	10	13	73
A. B. D.	40	15	25	19	150
Japonya	180	45	30	35	290
Diğer	72	34	11	8	125
Toplam	373	114	76	75	638

Tablo-10: Milliyetlerine göre ziyaretçilerin konaklama tesisleri hakkındaki düşünceleri

Araştırma sonucunda, Van İli'ni en çok ziyaret edenlerin Japon, Alman ve Amerikalı turistler olduğu görülmektedir. Bu milliyetlerin Van İli konaklama tesisleri hakkındaki düşüncelerinde bir farklılaşma olduğu görülmektedir.

3.6.6.2. Restoranlara Ait Değerlendirmeler

Ziyaretçilerin restoranlar hakkındaki düşünceleri ise, şu şekildedir:

Ziyaretçilerin Fikri	Frekans	Yüzde
İyi	255	% 40
Orta	95	% 15
Kötü	63	% 10
Fikri Yok	225	% 35
Toplam	638	% 100

Tablo -11: Ziyaretçilerin restoranlar hakkındaki düşünceleri.

Van İli'ni ziyaret eden ziyaretçilerin % 40'ı bu hizmeti iyi, % 15'i orta, %10'u ise kötü bulduklarını bildirmişler, %35'i ise fikir beyan etmemişlerdir.

Bu bağlamda Van İli'nde bulunan lokantaların ziyaretçileri tatmin düzeyi oldukça yüksektir. ($\% 40 + \% 15 = \% 55$). Ancak, % 35'i fikrim yok ifadesini kullanarak bu hizmete önem vermediklerini göstermişlerdir.

3.6.6.3. Ulaşım Ait Değerlendirmeler

Ziyaretçilerin ulaşım hakkındaki düşünceleri aşağıdaki gibidir:

Ziyaretçilerin Fikri	Sayı	Yüzde
İyi	120	% 19
Orta	250	% 39
Kötü	110	% 17
Fikri Yok	158	% 25
Toplam	638	% 100

Tablo 12- Ziyaretçilerin ulaşım hakkındaki bilgileri

Tablo12'de de görüldüğü gibi, Van İli'ni ziyaret eden ziyaretçilerin % 39'u ulaşım hizmetini orta düzeyde bulmuştur. Bunu % 19 ile ulaşımı iyi bulan ziyaretçiler izlemektedir. Van İli'ne ulaşımı kötü olarak niteleyen ziyaretçi oranı ise % 17, fikrim yok ifadesini kullanan ziyaretçi sayısı ise, % 25'dir.

Bu tablodan hareketle Van İli'nin ulaşım hizmetinin kalitesini yükseltmek için harekete geçmesi gerekmektedir.

Aşağıda ziyaretçilerin ulaşım hakkındaki düşüncelerinin milliyetlerine göre dağılımı şu şekildedir:

Milliyetlere					
Göre Fikirler	İyi	Orta	Kötü	Fikri Yok	Toplam
Almanya	40 (% 14)	20 (% 12)	3 (% 6)	10 (% 7)	73 (% 11)
A. B. D.	58 (% 21)	33 (% 20)	15 (% 31)	44 (% 30)	150 (% 24)
Japonya	150 (%53)	60 (% 37)	13 (% 26)	67 (% 47)	290 (% 45)
Diğer	30 (%12)	51 (% 31)	18 (% 37)	23 (%16)	125 (% 20)
Toplam	281(%100)	164(%100)	49 (%100)	144(%100)	638 (%100)

Tablo 13- Ziyaretçilerin milliyetlerine göre ulaşım hakkındaki düşüncelerine ait bilgiler.

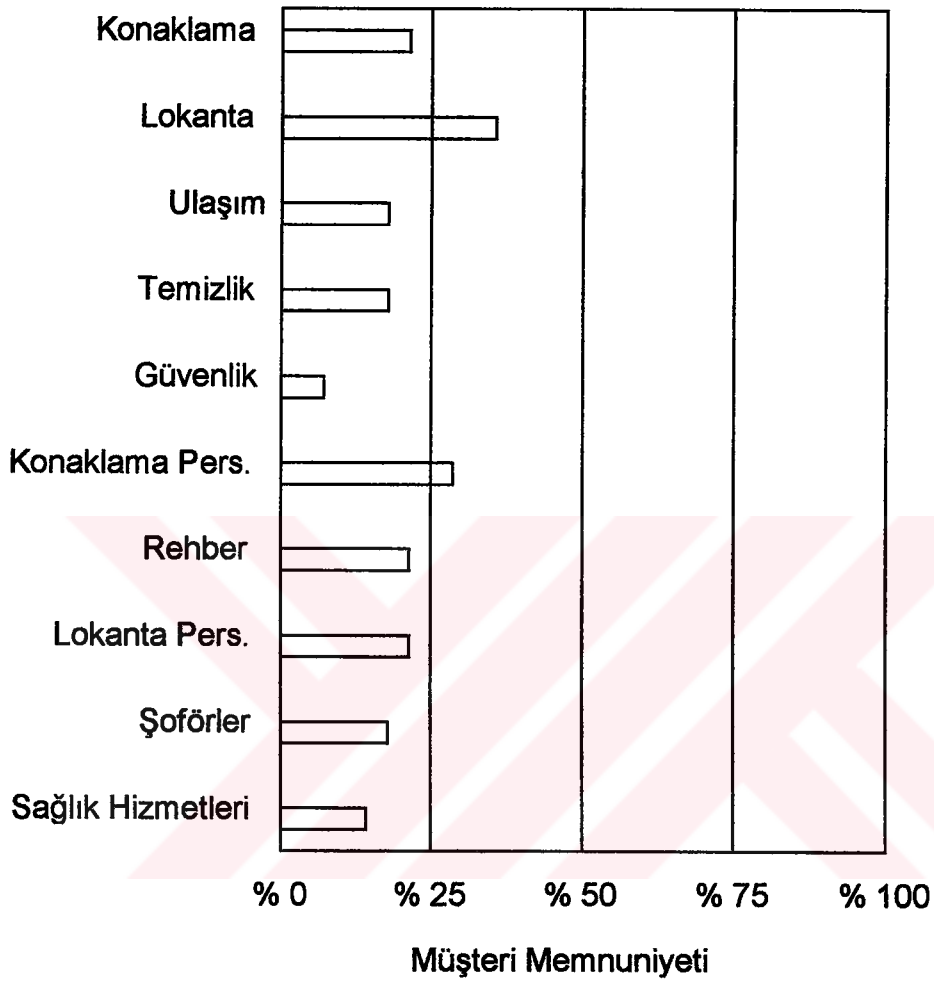
Bu verilere göre, toplam 290 Japon turistlerin % 53'ü ulaşım hizmetlerini iyi olarak nitelendirmektedir. Japon turistler içinde ulaşımı ancak % 26'sı kötü bulurken % 37'si orta olarak değerlendirmiştir.

Buna karşın Alman turistlerin % 14'ü, Amerikalı turistlerin % 21'i iyi olarak belirtmişlerdir.

Dolayısıyla en çok Japon turistlerin ulaşım hizmetlerini iyi bulduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu da Japonların ulaşım olanaklarına yatkın olduğunu ve bu alandaki sorunları özellikle ziyaret etme arzusunun ağır basması nedeniyle göz ardı ettiğini göstermektedir.

Genel olarak ziyaretçilerin düşünceleri aşağıdaki grafikte görülmektedir.

Alınan Hizmetler



Tablo-14: Ziyaretçilerin aldıkları hizmetlere göre, memnuniyet dereceleri

Yukarıdaki tablo'dan da izlenebileceği gibi, Van İli'ni Ziyaret eden turistlerin memnuniyet düzeyleri % 25'in altında kalmaktadır. Yalnızca lokanta ve konaklama personeli hizmetlerinde % 25'in üzerinde memnuniyet gözlenmektedir.

3.6.7. Van İli'ne Tekrar Gelmelerine İlişkin Düşüncelerine Ait Bulgular

Turistlerin Van İli'ni tekrar ziyaret edip etmeyecekleri konusundaki soruya verdikleri cevaplar Tablo 15'de belirtilmiştir.

Ziyaretçilerin Fikri	Frekans	Yüzde
Evet	283	% 44
Belki	92	% 15
Hayır	263	% 41
Toplam	638	% 100

Tablo 15- Ziyaretçilerin Van İli'ne tekrar gelmelerine ilişkin düşünceleri

Bu tabloya göre ziyaretçilerin % 44'ü Van'a tekrar gelmek istediklerini, % 15'i bu konuda kararsız olduklarını, % 41'i ise tekrar gelmek istemediklerini ifade etmişlerdir.

Ziyaretçilerin Van'a geliş nedenlerinin kültürel gelişim olduğu dikkate alındığında, yukarıdaki sonuç oldukça anlamlıdır. Kültürel gelişimi ön planda tutan ziyaretçiler Van'ı tekrar ziyaret etmeyi düşünmekte diğerleri ise buna gerek görmemektedir.

3.6.8. Enformasyon Bürosunun Etkinliğine İlişkin Bulgular

Van ilini ziyaret eden turistlere, enformasyon bürosunun etkinliğini tesbit etmeye yönelik üç tane soru sorulmuştur. Bu sorular aşağıdaki gibidir;

- "Van ilinde kaldığınız süre içerisinde enformasyon bürosundan faydalandınız mı?"

- Evet ise, "Size göre, Van ili Turizm Enformasyon Bürosu hizmetleri yeterli midir?"

-“Turizm Enformasyon Bürosu hizmetlerini değerlendiriniz.”

Yukarıda belirtilen sorulara ziyaretçilerin verdikleri cevapların dağılımı aşağıda verilmektedir.

Faydalanma Durumu	Frekans	Yüzde
EVET	85	% 13
HAYIR	405	% 64
CEVAPSIZ	149	% 23
TOPLAM	638	% 100

Tablo-16:Ziyaretçilerin Van ili Enformasyon Bürosundan faydalanma durumunun dağılımı

Tablo 16’da görüldüğü gibi, ziyaretçilerin % 13’ü enformasyon bürolarından faydalanma imkanı bulmuşlardır. % 64’ü ise, enformasyon bürosuna hiç gitmemiştir. % 23 ziyaretçi’de bu soruya cevap vermemiştir.

Böylelikle, önemli oranda ziyaretçinin il enformasyon hizmetlerinden faydalanmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu oranın büyük olmasının önemli sebeplerinden biri, enformasyon bürosunun verdiği hizmetlerden ziyaretçilerin bilgisi ya da haberinin olmamasıdır.

Enformasyon Bürosunun verdiği hizmetlerden faydalanan ziyaretçilere, ilgili hizmetlerin yeterliliğinin derecesi sorulduğunda, Tablo 17’de verilen cevaplar elde edilmiştir.

Ziyaretçilerin Düşünceleri	Frekans	Yüzde
YETERLİ	26	% 31
NE YETERLİ NE YETERSİZ	13	% 15
YETERSİZ	45	% 53
CEVAPSIZ	1	% 1
TOPLAM	85	% 100

Tablo-17: Ziyaretçilerin Enformasyon Bürosu hakkındaki düşünceleri

Van İli Enformasyon Bürosu'nun verdiği hizmetlerden faydalanan toplam 85 turistin % 31'i hizmetlerin yeterli olduğu düşüncesindedir. Buna karşın %53 turist hizmetlerin yetersiz olduğunu belirtmekte %1 turist ise, hizmetler konusunda ne yeterli ne yetersiz cevabını vermektedir. Dolayısıyla ziyaretçilerin % 68'i enformasyon bürosunun verdiği hizmetlerden memnun değildir.

Bu kapsamda ziyaretçilere enformasyon bürosu hakkındaki düşüncelerinin neler olduğu sorusu açık uçlu bırakılarak sorulmuştur. Bu soruya ziyaretçiler kendi düşüncelerini açık olarak belirtmişlerdir.

Elde edilen yanıtlar değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre ziyaretçilerin önemli bir kısmı enformasyon bürosunun hizmetlerini almak istediklerinde yeterli seviyede dil bilgisi olan personelin olmadığını farkına vardıklarını belirtmektedirler. Bir başka deyişle enformasyon bürolarının yeterli olmamasının en büyük sebebi yabancı turistlere göre dil bilen personelin olmamasıdır. Dolayısıyla büro ile iletişim kuramayan turist Van ilinin çekicilik faktörlerine ilişkin bilgiye de sahip olamamaktadır. Böylelikle çevreden elde ettiği daha sağlıklı bilgilerle ziyaretini tamamlamaktadır.

Enformasyon bürosunun yetersizliğinin bir başka nedeni olarak da büronun coğrafi konumlandırılmasının yanlış olması görülmektedir. Enformasyon bürosu turistlerin kolayca ulaşabileceği ve faydalanabileceği bir yerde değildir. Dolayısıyla enformasyon bürosundan yararlanmayan turistlerin sayısının yüksekliğinin en önemli sebebi de budur.

Aynı şekilde turistlerin olumsuz olarak gösterdikleri bir başka hizmet ise anlayabilecekleri dilde Van iline ait çeşitli turistik dokümanların olmamasıdır. Enformasyon bürosunda Türkiye geneline ait broşürlere rastlanmakla birlikte özellikle Van iline ait hiç bir doküman bulunmamaktadır. Türkiye broşürleri içinde yer alan Van iline ait bilgiler ise oldukça sınırlıdır. Sadece Van iline ait bilgi isteyen turistlere toplu halde Türkiye bilgileri içeren broşür verilmesi broşürlerin etkin kullanımı açısından da oldukça düşündürücüdür.

Enformasyon bürosunun sürekli açık olmaması da turistlerin şikayet ettikleri bir konudur. Özellikle sınırlı saatlerde verilen hizmet hizmeti almaya gelen turistlerin enformasyon alamamalarına neden olmaktadır.

Bunlara karşın enformasyon bürosu hizmetlerini yeterli gören turistler özellikle büroda çalışan personelin kendilerine yardımcı olmak için oldukça gayret gösterdiklerinden ve güler yüzlerinden memnun olduklarını ifade etmektedirler.

3.7- ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yapılan araştırmada aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

1-Demografik özelliklere ilişkin bulgular;

Araştırma sonucunda milliyetlerine göre dağılımda Van ilini en çok ziyaret eden turist grubunu Japonların oluşturduğu görülmektedir. Ziyaretçilerin yaş gruplarının ileri yaş olarak nitelendirebileceğimiz

55-59 yaş grubunda daha fazla yoğunlaştığı anlaşılmıştır. Van ilini çoğunlukla yüksekokul mezunu ziyaretçilerin tercih ettikleri ortaya çıkmaktadır.

2-Turistlerin Van iline gelme sıklığı ile ilgili bulgular;

Gelen ziyaretçileri, ziyaret sayılarına göre değerlendirdiğimizde Van iline ilk ziyaretleri olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

3-Ziyaretçilerin bilgi kaynaklarına ilişkin bulgular; Van ilini ziyaret eden turistlerin bilgi kaynaklarına ilişkin bilgilerden, genellikle, yakınlarının tavsiyesi üzerine geldikleri ortaya çıkmaktadır.

4-Van ilinin tercih edilmesine ilişkin bulgular; Ziyaretçilerin gelme amaçları incelendiğinde Van ilinin çekicilik faktörleri arasında en önemli unsurun kültürel potansiyel olduğu ortaya çıkmaktadır.

5-Ziyaretçilerin Van ilindeki geceleme sayılarına ilişkin bulgular; van ilinde geceleme sayısının fazla olmadığı ortaya çıkmaktadır.

6-Ziyaretçilerin Van ilindeki hizmetleri değerlendirmelerine ilişkin bulgular; Yapılan araştırmada turistlerin konaklama tesisleri hakkındaki düşüncelerinin orta düzeyde tatmin oldukları şeklinde ortaya çıkmaktadır. Milliyetlerine göre ziyaretçilerin konaklama tesisleri hakkındaki düşüncelerine bakıldığında, Japon turistlerin Van ilini en çok ziyaret edenler olduğu ortaya çıkmaktadır. Lokantalar hakkındaki düşüncelerine bakıldığında ise van ilinde bulunan lokantaların ziyaretçilerinin tatmin düzeyinin oldukça yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Ulaşım ait bulgularda Van ilinin ulaşım hizmeti kalitesinin düzeltilmesinin gerekli olduğu ortaya çıkmaktadır. Ziyaretçilerin aldıkları hizmetlere göre memnuniyetine bakıldığında, lokanta ve konaklama personeli hizmetlerinden memnun oldukları ortaya çıkmaktadır.

7-Van iline tekrar gelme düşüncelerine ait bulgular; Ziyaretçilerin Van iline tekrar gelmelerine ilişkin bulguları incelediğimizde, turistlerin Van'ı tercih etmelerinin kültürel gelişim olduğu dikkate alındığında, kültürel gelişimi ön planda tutan ziyaretçilerin tekrar ziyaret etmeyi düşünmekte olduğu ortaya çıkmaktadır.

Enformasyon bürosunun etkinliğine ilişkin bulgular; Ziyaretçilerin Van ili Enformasyon Bürosundan faydalanma durumuna bakıldığında il enformasyon hizmetlerinden faydalanamadıkları ortaya çıkmaktadır. Ziyaretçilerin enformasyon büroları hakkındaki düşüncelerine bakıldığında ise enformasyon bürosunda çalışan personelin yabancı dil bakımından yetersiz olduğu görülmektedir. Enformasyon bürosunun coğrafi konumlandırılmasının yanlış olması, Van iline ait çeşitli turistik dökümanların olmaması, sınırlı saatlerde açık olması sonucunda hizmeti almağa gelen turistlerin bu hizmetten faydalanamamaları sonucu ortaya çıkmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bütün tanıtımlar gibi; dış tanıtım da enformasyona dayanmak zorundadır. Tanıtımın gerçekleşmiş olması kadar başarısı, tanıtılacak nesne hakkında hedefin aydınlanmasını sağlayacak yeterli ve ayrıntılı bilginin varlığını ve bu bilginin sağlıklı biçimde sunulmasını gerektirir. Enformasyon ve rezervasyon sistemleri geliştikçe özel otomobil seyahatleri ve bireysel yeni bir potansiyel yaratılabilir. Turizm yeni ve kitlesel Tek Pazar'ın geniş kapsamı altında görülmeli ve değerlendirilmelidir.

Uluslararası turizm hareketlerinin, yılda ortalama %4'lük bir tempo ile artarak, 2000 yılında 638 milyon kişiye, global turizm gelirin ise yıllık %9 artışla 527 milyar dolara ulaşacağı beklenmektedir.

Turizm enformasyon bürolarının başarılı seyahat ve turizme katkısı, geleceği planlamak değil, geçmişi kayda geçmek ve içinde bulunan evreyi ölçmektir. Turizm endüstrisinin etkin bir yeni ürün stratejisine gereksinim vardır ve bu etkinlik işletmelerden değil, tüketiciden gelmelidir.

Bazı koşullarda, kendini çevreden tecrit etmiş ve içine dönük davranan bu endüstriye turizm enformasyon araştırmasının "veriler mezarlığına" gitmeye hazır sadece çıplak bilgiler ve sayılarla doldurulmuş, okunmamış raporlardan ibaret olmadığının gösterilmesi gerekir.

Çağdaş medeniyet Enformasyon Medeniyeti'dir. Enformasyon kişi ve toplum hayatının egemen faktörüdür. Oysa, enformasyonun her türünün önem ve yararı konusunda bilinç eksikliği vardır. Dış tanıtımda ülkemizle ilgili enformasyonun yanı sıra, hedef ülkeyi tanımamız açısından da enformasyon (çift-yönlü) yapılması gereklidir.

Turizm enformasyon sisteminin planlanıp geliştirilmesi, mevcut kaynak, kurum ve imkanların bir sistem içinde birleştirilmeleri için düzenlemeler düşünülmelidir. Türkiye için üçlü bir turizm enformasyon sistemi önerilebilir.

1. Bilimsel enformasyon sistemi
2. Teknolojik enformasyon sistemi
3. Siyasi ve sosyo-ekonomik enformasyon sistemi

Turizm enformasyon sistemi içinde bilgi ve belgelerin ekonomik, kolay ve süratli akışını sağlayacak bir ağ oluşturulmalıdır. Yüksek düzeydeki karmaşık otomatikleştirilmiş enformasyon şebekesi yardımıyla her türlü kamuoyu, karar ve icraatın sonuçlarını anında, hatta önceden saptamak mümkün olacak, bu şekilde hükümetler ve kuruluşlar metotlarını yenilemek gibi olanakları sahip olacaklardır.

Dünyada mevcut bilgi ve belgelere erişmek için, uluslararası enformasyon sistemleri ile bağlantı kurulmalıdır. Bir Enformasyon Pazarı oluşturulmalı ve kurumlaştırılmalıdır. Enformasyon arz ve talebi arasındaki sınır rasyonel olarak düzenlenmelidir. Finans konusunda tasarruf amacıyla hareketten ziyade, harcanan meblağın profesyonel yöntem ve tekniklerle en etkili enformasyon sağlanması hedeflenmelidir. Enformasyon hizmetinde çalışan görevlilerin çok iyi düzeyde yabancı dil bilmeleri, sempatik, dostça davranışlı, sabırlı, toleranslı, mütevazı, disiplinli (konusuna hakim) hevesli ve yalın, açık anlatım yeteneğine sahip olmaları gerekir. Bu kişilerin kendi ülkeleri hakkında bilgi sahibi olmaları gerektiği kadar, hedef ülkeyi de çok iyi tanımaları gerekmektedir.

Turizm enformasyonu konusunda yetenek ve eğitim gereklidir. Enformasyon hizmetinde çalışanların kamuoyunun etkili araçlarını iyi seçmek, yerinde ve zamanında kullanabilmek için araştırmalar yaparak uygulanacak programları hazırlamalıdır. Bu şekilde yapılan enformasyonun sonuçlarına göre alınan tepkiler (feedback) ile gereğinde eksik ve yanlışların

nerelerde toplandığını saptamalı ve bu gibi durumlara karşı bir enformasyon yapılabilmelidir.

Türkiye'deki yabancı diplomatik misyonlar ve aileleri ülkemizi ziyaret eden yabancı basın-yayın organlarının temsilcileri, Türkiye'de devamlı oturan yabancılar, Türkiye'yi ziyaret eden yabancı turistler, sanatçılar, iş adamları, bankacılar, sporcular vb. aracılığı ile yurtdışındaki hedef kitleleri etkilemek mümkündür. Bunun için halkımızın, emekli diplomatların, bürokratların, askerlerin, iş adamlarının ülkemiz hakkında gerekli bilgiye sahip olmaları gerekmektedir.

Turistik kurum ve kuruluşlar yatay ve dikey koordinasyona giderek etkin ve etkili tanıtma yapabilmesi, merkezi rezervasyon sistemine geçerek, turizm danışma bürolarında memur zihniyetinden uzak, profesyonellerce günün 24 saati hizmet veren, çağın teknolojik donanımından yararlanan, bilgisayarlar ile yörenin çevresinin ve merkezinin planını verebilen programlar hazırlanmalı ve istendiğinde çıktı olarak verebilmelidir.

Gelişi güzel, eski ve etkisiz örgütleme düzenlemeleri kamu ve özel kesim arasında düzenli ve sürekli işbirliği sağlayamamıştır. Her örgütleme düzenlemesi her düzeyde bir taraftan yürütücü bir taraftan ricacı bir kamu kuruluşu olarak kalmıştır. Dış tanıtma ve turizmde tanıtma bakanlık üstü bir örgüt tarafından yapılmalıdır. Bu örgüt ulusal bir örgütleme biçiminde olmalıdır ve farklı halk kesimlerinin düşüncelerini yansıtan temsilcilerden oluşturulmalıdır. Örgütleme, görevlendirilecek bölgeler bazında seçilerek gelen temsilcilerden oluşturulabilir. Örneğin, bölgelere göre ticaret ve sanayi odalarından, yerel yönetimlerden, turistik tesislerden, seyahat acenteleri birliğinden, Dışişleri, Kültür, Turizm Bakanlıklarından, ülkedeki vakıf, dernek, birlik, kooperatif, sendika gibi kuruluşlardan bölgelere göre, turizm eğitimi yapan üniversitelerden oluşturulabilecek temsilcilerden olmalıdır. Böylece,

devlete artık yürütücü ve ricacı değil yönlendirici, özendirici, destekleyici, denetleyici ve ölçüleri konulmuş olma görevleri verilmelidir.

Söz konusu örgütlerde görev üstlenecek kişilerin özellikleri de son derece önemlidir. Bu kapsamda, iş tanımlarının titizlikle hazırlanması gerekmektedir. Yüksek öğrenim zorunluluğu ve en az mükemmel bir yabancı dil bilgisi aranmalıdır. Ayrıca, dinamik bir yapının oluşturulması için, genç personelin istihdamına yönelik düzenlemeler yapılmalıdır.

Bu bağlamda hem devletin yükü azalacak, hem de dış tanıtma ve turizmde tanıtma, işbirliği ve desteği sağlanmış aynı zamanda halk kesimlerini yansıtan seçilmiş temsilcilerle yürütülecektir. Turizmde tanıtma için para sorunu da kalmayacaktır. Kanımca enformasyon hizmetleri devlet memurluğu ünvanı verilmiş kişilerce değil, profesyonellerce ve uzmanlarca yürütülmelidir.

KAYNAKÇA**AKAT, İter**

- 1984 İşletme Yönetimi.** İzmir: Üçel Yayıncılık (Ege Basım Sanayi).

AKOĞLAN, Meryem

- 1997 Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler .** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:4.

ALDEMİR, M. Ceylan

- 1983 "Örgütsel Etkinlik", Verimlilik Dergisi ,** MPM Yayınları, Ankara.

ALDEMİR, M. Ceylan ve A. ATAOL

- 1991 "Personel Yönetimi", Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları,** İzmir.

ALTUN, Hazım

- 1991 Verimlilik Kavramı ve Kontrol Tedbirleri.** Ankara: K.H.O. Matbaası.

AR, A. Fikret

- 1989 Büro Yönetimi Teknikleri.** Ankara: TODAİE Yayını, No:229.
- 1992 Büro Yönetimi Teknikleri .** Ankara: TODAİE Yayını, No:242

ARGYRIS, Chris

1972 Interpersonal Competence And Organizastion Effectiveness . London: Pub.

ASLAN, Cengiz

1997 "Personel Yönetimi - Ergonomi ve Verimliliğin Önemi", Anahtar Dergisi, 97.

AŞIKOĞLU, Meral

1986 İşgören yönetiminde İletişim ve Şişecam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

AY, Canan ve A. GÜLGÜN

1999 " Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin Artırılmasında Etken Bir Araç Olarak; İş Tatmini", Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi Bildirileri-1, Ankara: TODAİE Yayınları 1.Baskı, No:289.

AYKAÇ, Burhan

1997 Kamu Bürokrasisi ve Türk Kamu Yönetiminde Bürokratik Eğilimler . Ankara: YÖK Matbaası.

BARANSEL, Atilla

1979 Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi . İstanbul: Fatih Matbaası İÜİE Yayınları, No:48.

BAŞ, İ. Melih ve A. ARTAR

1991 İşletmelerde Verimlilik Denetimi. Ankara: MPM Yayınları No:435.

BAŞARAN, İ. Ethem

1983 Örgütsel Davranışın Yönetimi. Ankara: A.Ü.E.F. Yayını
No:3.

BAŞARAN, Mustafa

1992 Yönetim Biliminde Gelişmeler. Ankara: KHO Bilgi
Toplama ve Yayın Merkezi, No:61.

BAŞLIGİL, Hüseyin ve H. BARAÇLI

**1995 "Yönetim Sistemi", İ. Sistem Mühendisliği ve Savunma
Uygulamaları Sempozyumu.** Ankara: 1181-1199. (KHO
Sistem Yönetimi Bilimleri Bölümü Sistem Mühendisliği
Programı, Bildiriler: 2).

BAYRAMOĞLU, N. Nisa

**1989 "Tanıtmada Enformasyonun Rolü", Türkiye'de Tanıtma
Sempozyumu Bildirileri. 16-17 Mayıs 1989** Ankara:

BERBEROĞLU, Güneş

1985 "Örgütsel Etkinlik", A.Ü.İ.T.İ.A. Dergisi, 1.

BİLGE, Ahmet ve K. VAROĞLU

1987 Yönetime Giriş. Ankara: K.H.O. Matbaası.

CAN, Halil

1992 Organizasyon ve Yönetim . Ankara: Adım Yayıncılık.

CAN, Halil, D.TUNCER ve D.Y. AYHAN

1998 İşletmecilik Bilgisi. Ankara. Beta Basım Yayın

CAN, Halil ve M. TECER

1978 İşletme Yönetimi . Ankara: TODAİE Yayınları, No:169.

CANYAŞ, Hüseyin

1990 Etkili Çalışma Yöntemleri. Ankara: K.H.O. Matbaası.

DİCLE, Ülkü

**1974 Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme,
İletişim. Ankara: M.P.M. Yayını No: 169.**

DOĞAN, Muammer

1984 İşletme Ekonomisi ve Yönetimi. İzmir: İstiklal Matbaası.

D.P.T.

1973 Beş Yıllık Kalkınma Planı. Ankara: Başbakanlık Basımevi.

DRUCKER, Peter

**1992 The Effective Executive . Çev.Ahmet ÖZDEN, İstanbul:
Eti Kitapları.**

**1994 Etkin Yöneticilik . Çev.Ahmet ÖZDEN , Nuray TUNALI.
İstanbul: Yön Matbaacılık.**

EREN, Erol

1989 Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Yön Ajans

1991 Yönetim ve Organizasyon . İstanbul: İÜİF Yayını, No:236.

**1996 Yönetim ve Organizasyon. 3. Baskı. İstanbul: Beta
Yayınları**

ERGUN, Turgay ve A. POLATLIOĞLU

1992 **Kamu Yönetimine Giriş.** Ankara: T.O.D.A.İ.E. Yayını. No: 241.

GOURNEY, Bernard

1971 **Yönetim Bilimine Giriş.** Çev. İhsan Kutbay Ankara: T.O.D.A.İ.E. Yayın, No: 122 Sevinç Matbaası

HAMILTON, David

1986 **Contemporary Management .** Tokyo: Kosaido Print Co.

HATİPOĞLU, Zeyyat

1994 **İşletme Yönetimine Giriş.** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

KALKANDELEN, A. Hayrettin

1976 **İşletmelerde ve Kamu Kuruluşlarında Norm-Kadro ve Organizasyonu.** Ankara: Önder Matbaası.

KARATEPE, Osman M.

1997 "Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesi Oluşumuna Yönelik Kavramsal bir inceleme" **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, XV. 2: 87-107.

1999 "Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme" **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi .** Ankara: TODAİE Yayınları No:289.

KATZ, Robert

1974 "Skills Of An Effective Administration" **Harvard Business Review** . New York: II, 5.

KATZ, Daniel ve R. L. KAHN

1986 **The Soscral Psychology Of Organization** . New York: John Willey and Sons. Inc.

KAYNAK, Tuğray

1995 **Organizasyonel Davranış ve yönlendirilmesi** . İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2.Baskı.

KOÇEL, Tamer

1989 **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Yön Ajans.

MANNING, Marilyn and P. HADDOCK

1997 **Büro Yönetimi (Verimlilik ve Etkinliği Artırmak)** . Çev. Tülay SAVAŞER, İstanbul: Rota Yayınları, 1.Basım.

MICHAEL, Martin ve Kenter

1988 "Impact Of Planning On Control Effectiveness And Company Performance" **Management International Review** . 28.

ÖZKALP, Enver

1982 **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış** . Eskişehir:İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No:249/169.

RIZAOĞLU, Bahattin

1993 Turizmde Tanıtma. Aydın

SCOTT, William G.

1974 "Örgüt Kuramı: Bir Bakış ve Bir Değerlendirme",
Çev.Turgay ERGUN, **TODAİE Dergisi**, VII. 2. Haziran: 146-166.

SÜRGİT, Kenan

1978 Yönetimi Geliştirme Aracı Olarak Organizasyon ve
Metod. Ankara: Sevinç Matbaası

SÖNMEZ, Fikret

1977 Kamu Personeli Yönetimi. İzmir: E.Ü. İ.T.B.F. Yayınları
No: 64-65

ŞİMŞEK, M. Şerif

1979 Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları. Erzurum:
Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi.

TOLUNGÜÇ, Ahmet

1990 Türkiye'nin Dış Tanıtım ve Turizm Sorunları.
Ankara: Basın Yayın Yüksekokulu Yayını.

TORTOP, Nuri

1993 Yönetim Bilimi . Ankara: Yargı Yayınları.

TOSUN, Kemal

1990 İşletme Yönetimi. 5. Basım. İstanbul: Yön Ajans.

TUGEV

- 1990 Turizmde Seçme Makaleler.** İstanbul: Tugev yayınları No: 14.

TÜRKMEN, İsmail

- 1994 Yönetmel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik.** Ankara: M.P.M. Yayını. No: 519

ÜNER, Mithat

- 1994 "Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?", Pazarlama Dünyası .** Ankara: Ocak-Şubat: 2-11.

ÜNSELİ, Yenel ve O. ATAMAN

- 1991 Turizmde Pazar Araştırması Ne Kadar Önemli?** Ankara: Turizm Bakanlığı.

VAN VALİLİĞİ

- 1997 Van Valiliği Yıllığı.**

VAROĞLU, A. Kadir ve A. AKGÜL

- 1989 Süper Yönetim.** Ankara: K.H.O. Bilgi Toplama ve Yayın Merkezi Bülteni Sayı: 86.

YILDIRIM, Süreyya ve L. ATAY

- 1998 Ara Turların Etkin Pazarlanması ve Türk Turizmi Açısından Değerlendirilmesi.** İstanbul: Tourism Industry Magazine sayı: 20

YOZGAT, Osman

1983 İşletme Yönetimi. İstanbul: Metler Matbaası

YÜKSEL, Öznur ve B. AYKAÇ

1994 “Frederick Taylor’ın Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım”, TODAİE Dergisi , 4.: 83-96.



Ek. 1

ANKET FORMU

Bu anket formu ile sağlanan bilgiler, Yüksek Lisans Bitirme Tezinde sadece istatistik amacıyla kullanılacaktır.

1. MİLLİYETİNİZ:
2. DEVAMLİ İKAMET ETTİĞİNİZ ÜLKE:
3. YAŞINIZ:
4. CİNSİYETİNİZ: () Erkek () Kadın
5. İŞ DURUMUNUZ
() İşveren () Emekli
() Kendi işi () İşsiz
() Beden işçisi () Ev kadını
() Büro Çalışanı () Öğrenci
() Diğer(Belirtiniz.....)
6. EĞİTİM SEVİYENİZ
(En yüksek diploma derecenizi işaretleyiniz.)
() Hiç
() İlk
() Orta/Lise
() Üniversite/Yüksek Okul

7 a. BERABERİNİZDEKİ KİŞİ SAYISI.....

(Bu gezi sırasında sizinle aynı bütçeyi paylaşan kişiler)

7 b. BERABERİNİZDEKİ KİŞİLERİN YAŞ VE CİNSİYETLERİNİ LÜTFEN YAZINIZ. (kendinizi dahil etmeyiniz; sadece aynı bütçeyi paylaşan kişiler hakkında ki bilgileri veriniz.)

	YAŞI	CİNSİYETİ	
1.		() E	() K
2.		() E	() K
3.		() E	() K
4.		() E	() K
5.		() E	() K

7 c. BERABERİNİZDEKİ KİŞİLERİN EĞİTİM DÜZEYİ VE İŞ DURUMLARI NELERDİR?

İş Durumu (18 yaş üzerindeki)

	1.Kişi	2.Kişi	3.Kişi	4.Kişi	5.Kişi
İşveren					
Kendi işi					
Beden işçisi					
Büro çalışanı					
Emekli					
İşsiz					
Ev kadını					
Öğrenci					
Diğer(Belirtiniz)					

Eğitim düzeyi (Beraberinizdeki tüm kişiler)

	1.KİŞİ	2.KİŞİ	3. KİŞİ	4. KİŞİ	5. KİŞİ
HİÇ					
İLK					
ORTA/LİSE					
ÜNİVERSİTE/Y. OKUL					

8. VAN'A KAÇINCI GELİŞİNİZ (Bu gelişiniz de dahil olmak üzere)?

(.....)

9. BU SEYAHAT İÇİN GEREKLİ BİLGİYİ HANGİ KAYNAK(LAR)DAN TEMİN ETTİNİZ?

(Lütfen ilk üç kaynağı öncelik sırasına göre kutuların içine işaretleyiniz)

1 2 3

- (1) Ulaşım şirketleri.....
- (2) Seyahat Acentesi.....
- (3) Türk Danışma Büroları.....
- (4) Arkadaş Akraba Tavsiyesi.....
- (5) TV, Gazete, dergi vb.
- (6) Diğer (belirtiniz.....)

☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐

10. VAN'A GELMENİZİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER NELERDİR? (Lütfen sizin için önemli ilk üç faktörü öncelik sırasına göre kutuların içerisine işaretleyiniz.)

	1	2	3
(1) Seyahat fiyatının uygun olutu.....			
(2) Ucuz alış-veriş yapma olanağı.....			
(3) Tesislerin modern ve yeni olupu.....			
(4) Van halkını tanıma isteğim.....			
(5) Türk mutfağına özgü yemekleri tatmak. ...			
(6) Van'ı merak ettiğim için.....			
(7) Yalnızca iş sebebiyle.....			
(8) Temiz bir çevrede bulunmak.....			
(9) Türkiye'yi güvenli bulduğum için.....			
(10) Çevreye gelmipken uğramak.....			
(11) Diğer(Belirtiniz.....)			

11. BU SEYAHATİNİZDE VAN'I SEÇMENİZDEKİ AMAÇLAR NELERDİR? (Lütfen ilk üç tercihinizin kodlarını öncelik sırasına göre kutuların içerisine yazınız)

	1	2	3
(1) Tatil.....			
(2) Kültürel.....			
(3) Aktif Spor.....			
(4) Akraba ve Arkadaş Ziyareti			
(5) İş.....			
(6) Toplantı-Konferans.....			
(7) Görev.....			
(8) Alış-Veriş.....			
(9) Dini.....			
(10) Transit.....			
(11) Eğitim/Öğretim.....			
(12) Sağlık ve Kaplıca Tedavisi			
(13) Diğer(Belirtiniz.....)			

12. BU SEYAHATİNİZİ NASIL ORGANİZE ETTİNİZ?

- () Paket tur
- () Bireysel olarak
- () Diğer (Belirtiniz.....)

13. EĞER PAKET TUR İLE GELDİYSENİZ, ÖDEDİĞİNİZ MİKTARI LÜTFEN YAZINIZ.

(Beraberinizdeki kişiler dahil) (Paket tur dışındaki harcamalarınızı

14. Soruda belirtiniz)

PARA, MİKTARI, VE BİRİM.....

14. VAN'DA KALDIĞINIZ SÜRE BOYUNCA BERABERİNİZDEKİ KİŞİLERLE BİRLİKTE YAPMIŞ OLDUĞUNUZ HARCAMALARINIZI TURLERİNE GÖRE (Para birimiyle birlikte) YAZINIZ.

KONAKLAMA (.....)	ULAŞIM (.....)	YEME-İÇME(.....)
ALİŞ-VERİŞ (.....)	EĞLENCE(.....)	DİNLENME(.....)
DİĞER(Belirtiniz) (.....)	TOPLAM (.....)	
PARA MİKTARI VE BİRİMİ (.....'.....)		

15. BU SEYAHATİNİZDE VAN'DA KAÇ GECE KALDINIZ?

GECE SAYISI:.....(Eğer geceleme yapmadıysanız sıfır işaretleyiniz)

16. VAN'DA HİZMETLERİ NASIL BULDUNUZ?

İMKANLAR	İYİ	ORTA	KÖTÜ	FİKRİ YOK
Konaklama				
Lokanta				
İç Ulaşım				
Temizlik				
Güvenlik				
Sağlık hizmetleri				

Hizmet Personeli	İYİ	ORTA	KÖTÜ	FİKRİ YOK
Konaklama				
Lokanta				
Turist rehberi				
Şoförler				

17.VAN'A TEKRAR GELMEYİ DÜŞÜNÜYORMUSUNUZ?

() Evet

() Belki

() Hayır

**18. VAN'DA KALDIĞINIZ SÜRE İÇİNDE ENFORMASYON
BÜROSUNDAN FAYDALANMA İMKANI BULABİLDİNİZ Mİ?**

() Evet () Hayır

**19. SİZE GÖRE, VAN İLİ TURİZM ENFORMASYON BÜROSU
HİZMETLERİ YETERLİ MİDİR?**

() Yeterli () Ne yeterli ne de yetersiz () Yetersiz

**20. VAN ENFORMASYON BÜROSU HAKKINDAKİ
DÜŞÜNCELERİNİZİ BELİRTİNİZ.**

.....

.....

.....

.....

ANKETİ DOLDURANIN

ADI:

.../.../1997

SOYADI:

İMZA

Ek.2

QUESTIONNAIRE

The information gathered through this

Questionnaire will be used as material for "master of Science"

Degree (m.sc.) thesis.

For Statiscal Purposes.

1.NATIONALITY:.....

2. COUNTRY OF RESIDENCE:.....

3. AGE:

4. SEX: () Male () Female

5. YOUR EMPLOYMENT STATUS

() Employer () Unemployed

() Self-employed () Housewife

() Labourer () Student

() Clergy () Retired

() Other (Speficy:.....)

6. YOUR EDUCATION LEVEL

(Indicate your highest level of education)

() None

() Primary

() Secondary / High School

() University / College

7. a. NUMBER OF ACCOMPANYING PEOPLE.....**7. b. AGES AND SEXES OF ACCOPANYING PEOPLE**

(do not include yourself ; indicate only the people sharing the same
(your) budget)

	AGE	SEX	
1.		() M	() F
2.		() M	() F
3.		() M	() F
4.		() M	() F
5.		() M	() F

**7.c. WHAT ARE THE EMPLOYMENT STATUS AND EDUCATIONAL
LEVELS OF ACCOMPANYING PEOPLE**

Employment status (for those above age 18)

	1 st person	2 nd person	3 rd person	4 th person	5 th person
Employer					
Self-employed					
Labourer					
Retired					
Unemployed					
Housewife					
Student					
Clergy					
Other(specify)					

EDUCATIONAL LEVEL (including all accom panying people)

	1 st person	2 nd person	3 rd person	4 th person	5 th person
None					
Primary					
Secondary/ High School					
University/ College					

8. HOW MANY TIMES HAVE YOU VISITED VAN? (including this one) (.....)

9. WHICH SOURCES DID YOU USE TO GATHER THE INFORMATION FOR THIS TRIP?

(please indicate your first three grounds according to their order of priority)

		PRIORITY		
		1	2	3
(1)	Transportation companies...			
(2)	Travel agencies.			
(3)	Turkish information bureaus..			
(4)	Recommandation of friend and relatives			
(5)	Tourism fairs			
(6)	T.V, Newspaper, magazine.			
(7)	Other (specify)			

10. WHAT ARE THE FACTORS INFLUENCING YOUR DECISION TO VISIT VAN? (please indicate your first three ground according to their order of priority)

	PRIORITY		
	1	2	3
(1) Reasonable travel costs...	☐	☐	☐
(2) Possibility of purchases at bargain prices....	☐	☐	☐
(3) Modernity of facilities.....	☐	☐	☐
(4) Desire to know the Turkish people better	☐	☐	☐
(5) Desire to taste dishes peculiar to Turkish cuisine	☐	☐	☐
(6) Curiosity about VAN	☐	☐	☐
(7) For business	☐	☐	☐
(8) Security of the country	☐	☐	☐
(9) Availability of unpolluted environment	☐	☐	☐
(10) Desire to visit also VAN while I was nearby	☐	☐	☐
(11) Other (Specify)...	☐	☐	☐

11. WHAT IS THE MAIN PURPOSE OF YOUR SELECTION OF VAN FOR THIS TRIP? (plase indicate your first three grounds according to their order of priority)

		PRIORTY		
		1	2	3
(1)	Holiday.....	☐	☐	☐
(2)	Cultural.....	☐	☐	☐
(3)	Active Sports...	☐	☐	☐
(4)	Family or friend visits...	☐	☐	☐
(5)	Business.....	☐	☐	☐
(6)	Meeting or Conference	☐	☐	☐
(7)	Duty (Mission)...	☐	☐	☐
(8)	Shopping.....	☐	☐	☐
(9)	Religious...	☐	☐	☐
(10)	Transit..	☐	☐	☐
(11)	Education-Study..	☐	☐	☐
(12)	Health or spa treatment	☐	☐	☐
(13)	Other (Specify).....	☐	☐	☐

12. HOW DID YOU ORGANIZE THIS TRIP?

- () Package tour
- () Individually
- () Other (Specify).....

**13. IF YOU ARE A VISITOR CAME WITH A PACKAGE TOUR;
PLEASE WRITE OUT THE EXPENSE INCURRED
(including accompanied people)**

AMOUNT OF MONEY / MONETARY UNIT:

**14. PLEASE WRITE DOWN ANY EXPENSES INCURRED DURING
YOUR STAY IN VAN INCLUDING ACCOMPANYING PEOPLE (in
monetary units concerned)**

LODGINGS	(.....)	TRANSPORTATION	(.....)
MEAL	(.....)	SHOPPING	(.....)
ENTERTAINMENT	(.....)	RECREATION	(.....)
OTHER	(.....)	TOTAL	(.....)

AMOUNT OF MONEY/MONETARY UNIT (.....)

**15. HOW MANY NIGHTS DID YOU SPEND IN VAN DURING THIS
VISIT?**

**NUMBER OF OVER NIGHTS:.....(write zero if you
had no over night)**

16.WHAT ARE YOUR IMPRESSIONS ABOUT THE SERVICES PROVIDED IN VAN? PLEASE INDICALE BELOW.

FACILITIES	GOOD	MEDIUM	BAD	NO IDEA
Lodgings				
Restaurants				
Internal Transportation				
Sanitary Conditions				
Security				
Health Service				

SERVICE STAFF	GOOD	MEDIUM	BAD	NO IDEA
Lodgings				
Restaurants				
Tourist Guides				
Drivers				

17. DO YOU THINK THAT YOU WILL YOU COME TO VAN AGAIN?

() Yes () Perhaps () No

18. DID YOU HAVE ANY OPPORTUNITIES OF USING THE SERVICES OF TOURISM INFORMATION OFFICE DURING YOUR VISIT TO VAN?

() Yes () No

19. DO YOU THINK, THE SERVICES OF VAN COUNTRY TOURISM INFORMATION OFFICE IS SUFFICIENT?

() Adequite () Neither adequite nor inadequite () İnadequite

20. PLEASE TELL US YOUR OPINIONS ABOUT VAN TOURISM INFORMATION OFFICE.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

RESPONDENT'S

NAME:

SURNAME:

.../.../1997

SIGNATURE

Ek. 3**Turizm Bakanlığı'nın Turizm ve tanıtma faaliyetleri ile ilgili görevleri (2. 3. 1989 tarihli Resmi Gazete):**

- İlin turizm bakımından önem taşıyan her çeşit kıymetlerini belirten bir envanteri hazırlamak.

- İl turizm planlarının hazırlanmasında esas teşkil edecek verileri ve alınması gerekli tedbirleri tespit ederek Bakanlığa bilgi vermek ve kesinleşen Devlet Kalkınma Planı ve Yıllık Programların yöre turizmine ilişkin bölümünün uygulanışında gerekli tedbirleri almak, turizm yatırımlarının öngörülen süre içersinde gerçekleştirilmesini takip etmek ve sonuçlarından Bakanlığa bilgi vermek.

- Devlet Kalkınma Plânı, Yıllık Programlar ve Bakanlığın emirlerine uygun olarak, ildeki özel teşebbüs ve gerçek kişiler, meslek kuruluşları ve turizm dernekleri ile işbirliği yaparak, bölgenin turizm imkanlarının değerlendirilmesi, halkta turizme yakınlık uyandırılması, iyi nitelikte otel, motel, pansiyon, lokanta ve eğlence yerleri, termal ve benzeri tesislerin kurulmasını teşvik ve yatak kapasitesini artırmak üzere mevcut belgesiz tesislerin iyileştirilmesini özendirmek.

- İl sınırları içersinde işletilmek istenen taş-çakıl-kum ocağı gibi yapı malzemelerinin işletme alanına ilişkin, Bakanlıkça verilecek görüşe esas olmak üzere, verileri mahallinde temin ederek göndermek.

- Çevrenin kirlenmesini ve doğal yapının bozulmasını önlemek üzere ilgili kuruluşlarla işbirliği yaparak gerekli koruma faaliyetlerini yürütmek
- Yılın belirli günlerinde festivaller düzenlemeli, el sanatlarını teşvik etmek.
- Yörede turizm hareketlerin teşvik maksadıyla turizm komitelerinin teşkili ve fahri enformasyon hizmetlerinin yaygınlaştırılmasını sağlamak.



Ek.4

Yetki Kanunu**Kanun No: 3481****Kabul Tarihi: 20.10.1988****Amaç**

MADDE 1- Kamu hizmetlerinin süratli, düzenli, etkin, verimli ve ekonomik bir şekilde yürütülebilmesi için aşağıda belirtilen çerçeve içinde Bakanlar Kuruluna Kanun hükmünde kararname çıkarma yetkisi verilmiştir.

Kapsam

MADDE 2- Bu kanuna göre çıkarılacak kanun hükmünde kararnameler;

Kişilerin kamu kurum ve kuruluşlarıyla, kamu ilişkilerini kolaylaştırmak maksadıyla bu konuları düzenleyen idari usul ve işlemlerin yeniden düzenlenmesi için ihtiyaca cevap vermeyen kanunların veya bazı hükümlerin kaldırılmasını ve değiştirilmesini kapsar.

İlkeler

MADDE 3- Bakanlar Kurulu bu Kanuna göre verilen yetkiyi kullanırken aşağıdaki ilkeleri göz önünde bulundurur.

Zaman ve kaynak kaybının önlenmesi.

- a) Beyanın yeterli sayılması; ancak, zorunlu durumlarda belgeleme yoluna gidilmesi.
- b) İşlemlerin tek kuruluş içinde tamamlanması, buna imkân olmadığı takdirde görevli kurum ve kuruluşlar arasında işbirliğinin ve koordinasyonun sağlanması.
- c) Görev ve yetki dağıtımının hizmetin en iyi yapılabileceği şekilde yeniden düzenlenmesi.

Yetki Süresi

MADDE 4- Bakanlar Kuruluna verilen yetki, bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren iki yıl için geçerlidir. Bakanlar Kurulu bu süre içinde birden çok kanun hükmünde kararname çıkarabilir.

Yürürlük

MADDE 5- Bu kanun yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 6- Bu Kanun hükümlerini Bakanlar Kurulu yürütür.

ÖZET

Turizm Enformasyon Büroları gerek ulusal, gerekse uluslararası anlamda turizm sektörünün en önemli fonksiyonel birimidir. Gelişmiş otomasyon ağı ile turizm sektörünün potansiyeli üzerinde belirleyici konuma sahiptir. Bu açıdan turizm enformasyon bürolarının etkinliği turizm sektörünün işlevselliği ile doğru orantılıdır.

Turizm Enformasyon Bürolarının etkinliği yönetsel doktrindeki teorik tecrübe dikkate alınarak ve etkinlik kavramı verimlilik açısından dizayn edilerek sağlanabilir. Bir hizmet sektörü olarak turizm sektöründe en önemli unsur, optimum enformasyon ağıdır. Optimum enformasyon ağı, ihtiyaç duyan ile, ihtiyaca cevap vereni gelişmiş otomasyon sistemi ile kısa sürede bir araya getirmektedir.

Turizm Enformasyon Bürolarının etkinliğinde personel organizasyonu, büronun fiziksel düzenlemesi, otomasyon donanımı ve güçlü bir iletişim en önemli faktörler olarak göze batmaktadır. Tezin önemi, bu faktörlere olumlu bir işlevsellik kazandırarak Turizm Enformasyon Bürolarının etkinliğinin sağlanması yönünde kanalize etmektir.

SUMMARY

Tourism information offices are the most functional units of the industry of tourism in both national and international means. These offices have a deterministic role upon the potential of the tourism industry with their advanced computer network. Because of this, the functionality of tourism industry is directly related to effectiveness of tourism information offices.

The effectiveness of tourism information offices can be obtained only by emphasizing theoretical experience in the managing doctrine and re-defining the term effectiveness by means of efficiency. The most important point in the tourism industry - which is a service industry - is the ideal information network. An ideal information network, gathers who needs and who meets the need together in a short time, using advanced data transfer network.

Staff organization, physical design of the office, computer system and extensive telecommunication resources, attract attention as the most important factors in the effectiveness of Tourism Information Offices. The importance of the thesis is, it aims to make these factors gain positive functionality and to harness these in providing the effectiveness of tourism information offices.