

III. Ulusal Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Kongresi

Geleceğe Bakmak: Dijital Dönüşüm ve Yönetmel Yaklaşımlar

20-22 EKİM 2021 BEYKOZ-İSTANBUL/TÜRKİYE

ONLINE

Tam Metin Bildiri Kitabı



E-ISBN: 978-605-68447-5-1

KONGRE ONURSAL BAŞKANI

Prof. Dr. Mehmet DURMAN – Beykoz Üniversitesi– TÜRKİYE

Prof. Dr. Sadettin HÜLAGÜ– Kocaeli Üniversitesi–TÜRKİYE

KONGRE BAŞKANI

Prof. Dr. Baki AKSU – Beykoz Üniversitesi – TÜRKİYE

ORGANİZASYON KOMİTESİ BAŞKANLARI

Prof. Dr. Suavi AHİPAŞAOĞLU– Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE

Prof. Dr. Haluk TANRIVERDİ–İstanbul Üniversitesi–TÜRKİYE

Doç. Dr. Bilsen BİLGİLİ– Kocaeli Üniversitesi– TÜRKİYE

Doç. Dr. Ezgi UZEL AYDINOC AK – Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE

Doç. Dr. Üyesi Pınar ACAR– Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE

Dr. Öğr. Üyesi Aslıhan BEKAROĞLU ÖZATAR–Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE

Dr. Öğr. Üyesi Özgür Burçak GÜRSOY YENİLMEZ– Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE

Dr. Öğr. Üyesi Tülay POLAT ÜZÜMCÜ– Kocaeli Üniversitesi– TÜRKİYE

BİLİMSEL KOMİTE

Prof. Dr. Suavi AHİPAŞAOĞLU– Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE

Prof. Dr. İrfan ARIKAN– IMC Krems Uygulamalı Bilimler Üniversitesi–AVUSTURYA

Prof. Dr. Baki AKSU – Beykoz Üniversitesi – TÜRKİYE

Prof. Dr. Ahmet AKTAŞ– Kapadokya Üniversitesi–TÜRKİYE

Prof. Dr. Afrim ALİLİ– Tetova Üniversitesi– MAKEDONYA

Prof. Dr. Brikend AZİRİ– Tetova Üniversitesi– MAKEDONYA

Prof. Dr. Neil CARR – Otago Üniversitesi – YENİ ZELANDA

Prof. Dr. Celil ÇAKICI– Mersin Üniversitesi – TÜRKİYE

Prof. Dr. Ahmet Kibar ÇETİN – Çankırı Karatekin Üniversitesi–TÜRKİYE

Prof. Dr. Canan ÇETİN – Marmara Üniversitesi– TÜRKİYE

Prof. Dr. Fatih ÇETİN – Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi– – TÜRKİYE

Prof. Dr. Cihan ÇOBANOĞLU– Güney Florida Üniversitesi – ABD

Prof. Dr. Adem DOĞAN– Sivas Cumhuriyet Üniversitesi–TÜRKİYE

Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ– Yıldız Teknik Üniversitesi– TÜRKİYE

Prof. Dr. Nurullah GENÇ– Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası– TÜRKİYE

Prof. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN– Çanakkale Üniversitesi–TÜRKİYE

Prof. Dr. Onur GÜLBAHAR– İstanbul Bilgi Üniversitesi– TÜRKİYE

Prof. Dr. Doğan GÜRSOY– Washington State Üniversitesi– ABD

Prof. Dr. Bashkim IDRIZI – Mother Teresa Üniversitesi– MAKEDONYA

Prof. Dr. Etem ISENİ– Tetova Üniversitesi– MAKEDONYA

Prof. Dr. Ömer İSKENDER OĞLU – Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi– TÜRKİYE

Prof. Dr. Subija IZEIROSKI– GEO SEE Enstitüsü– MAKEDONYA

Prof. Dr. Orhan İÇÖZ– Yaşar Üniversitesi–TÜRKİYE

Prof. Dr. Nüzhet KAHRAMAN– İstanbul Üniversitesi– TÜRKİYE

Prof. Dr. Mustafa KARA – Rumeli Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Vicky KATSONI– West Attica Üniversitesi– YUNANİSTAN
Prof. Dr. Hasan KILIÇ – Doğu Akdeniz Üniversitesi– KKTC
Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN– Arel Üniversitesi–TÜRKİYE
Prof. Dr. Esilda LUKU – Aleksander Moisiu Durres Lagjia Üniversitesi – ARNAVUTLUK
Prof. Dr. Zafer ÖTER– Kâtip Çelebi Üniversitesi –TÜRKİYE
Prof. Dr. Gürol ÖZCÜRE – Ordu Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Emrah ÖZKUL– Kocaeli Üniversitesi– TÜRKİYE
Prof. Dr. Naser RAİMİ– Tetova Üniversitesi – MAKEDONYA
Prof. Dr. Cem SAATÇIOĞLU– İstanbul Üniversitesi –TÜRKİYE
Prof. Dr. Yaşar Birol SAYGI – Beykoz Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Mete SEZGİN– Selçuk Üniversitesi– TÜRKİYE
Prof. Dr. Christian STECKENBAUER– Munich Uygulamalı Bilimler Üniversitesi–
ALMANYA
Prof. Dr. Rátz TAMARA– Kodolányi János Uygulamalı Bilimler Üniversitesi –
MACARİSTAN
Prof. Dr. Haluk TANRIVERDİ – İstanbul Üniversitesi–TÜRKİYE
Prof. Dr. Muharrem TUNA– Gazi Üniversitesi–TÜRKİYE
Prof. Dr. Adnan TÜRKSOY– Ege Üniversitesi –TÜRKİYE
Prof. Dr. Cavit YAVUZ – Ordu Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Ümit YILMAZ– Georgia Üniversitesi – ABD
Prof. Dr. Zija ZIMERI – Haxhi Zeka Üniversitesi– KOSOVA
Prof. Dr. Esin CAN – Yıldız Teknik Üniversitesi–TÜRKİYE
Prof. Dr. F. Şebnem ARIKBOĞA– İstanbul Üniversitesi– TÜRKİYE
Prof. Dr. Serkan Yılmaz KANDIR– Çukurova Üniversitesi–TÜRKİYE
Prof. Dr. Erdiñ KARADENİZ– Mersin Üniversitesi–TÜRKİYE
Prof. Dr. Ayşe GÜNSEL– Kocaeli Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU–Kocaeli Üniversitesi–TÜRKİYE
Prof. Dr. Burcu CANDAN ÇAM–Kocaeli Üniversitesi–TÜRKİYE
Prof. Dr. Muhsin HALİS– Kocaeli Üniversitesi –TÜRKİYE
Prof. Dr. Ümit ALNIAÇIK– Kocaeli Üniversitesi –TÜRKİYE
Prof. Dr. Saime KÜÇÜKKÖMÜRLER– Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi– TÜRKİYE
Prof. Dr. Emre ŞAHİN DÖLARSLAN– Çankırı Karatekin Üniversitesi– TÜRKİYE
Prof. Dr. Füsun ERDURAN NEMUTLU– Çanakkale Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Erkan SAĞLIK– Sivas Cumhuriyet Üniversitesi– TÜRKİYE
Doç. Dr. Bilsen BİLGİLİ– Kocaeli Üniversitesi–TÜRKİYE
Doç. Dr. İbrahim ÇETİN– Akdeniz Üniversitesi–TÜRKİYE
Doç. Dr. Mariana DODOUROVA– Middlesex Üniversitesi–İNGİLTERE
Doç. Dr. Nusret DREŠKOVIĆ– Sarajevo Üniversitesi – BOSNA– HERSEK
Doç. Dr. Mehriban İMANOVA– Nahçıvan Devlet Üniversitesi– NAHÇIVAN
Doç. Dr. Sheherzada MURATİ– Tetova Üniversitesi – MAKEDONYA
Doç. Dr. Gönül KAYA ÖZBAĞ– Kocaeli Üniversitesi – TÜRKİYE
Doç. Dr. Turgut KUTLU– Michigan State Üniversitesi – ABD
Doç. Dr. Aziz MUSLU– Ordu Üniversitesi – TÜRKİYE

Doç. Dr. Ali ÖZTÜREN– Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi – KKTC
Doç. Dr. Faton SHABANI– Tetova Üniversitesi– MAKEDONYA
Doç. Dr. Harun TAHİRİ– Tetova Üniversitesi– MAKEDONYA
Doç. Dr. Selda UCA– Kocaeli Üniversitesi–TÜRKİYE
Doç. Dr. Nevzat Evrim ÖNAL – Beykoz Üniversitesi – TÜRKİYE
Doç. Dr. Ezgi Uzel AYDINOC AK – Beykoz Üniversitesi – TÜRKİYE
Doç. Dr. Mine OKANLI HALİS– Kocaeli Üniversitesi – TÜRKİYE
Doç. Dr. Dilşad GÜZEL– Atatürk Üniversitesi – TÜRKİYE
Dr. Salma HALIOU– Brandenburg Teknoloji Üniversitesi – ALMANYA
Dr. Katia IANKOVA–Abu Dhabi Yüksek Teknoloji Üniversitesi– BAE
Dr. Catheryn KHOO – Griffith Üniversitesi– AVUSTURALYA
Dr. Ali ZAK – Yield Planet – İNGİLTERE

SORUMLU KOMİTE

Prof. Dr. Halit Suavi AHİPAŞAOĞLU – Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Prof. Dr. Baki AKSU – Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Prof. Dr. Yaşar Birol SAYGI – Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Doç. Dr. Ezgi UZEL AYDINOC AK – Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Doç. Dr. Üyesi Pınar ACAR – Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Fatma Rabia AKTAŞ ŞENKARDEŞLER – Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Neslihan BALCI VAROL –Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül Nuriye BAYRAKTAR – Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Behiye BEĞENDİK –Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Aslıhan BEKAROĞLU ÖZATAR – Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Burak ÇAKALOZ– Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Emre ERGÜVEN – Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Özgür Burçak GÜRSOY YENİLMEZ – Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Burcu GÜVEN – Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Serpil KUZUCU – Beykent Üniversitesi–TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Nigar Çağla MUTLUCAN – Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Şahika Burçin TULUKÇU – Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Aysun VARAN– Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Öğr. Gör. Nesli ÇANKIRI – Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Arş. Gör. Ezgi ÇOLAK – Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Arş. Gör. Dilek GÜNGÖRMEZ – Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Arş. Gör. Güler SAĞLAM – Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Arş. Gör. Müge YEKE –Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE

KONGRE SEKRETARYASI

Dr. Öğr. Üyesi Tülay POLAT ÜZÜMCÜ– Kocaeli Üniversitesi– TÜRKİYE
Dr. Ömür ALYAKUT– Kocaeli Üniversitesi– TÜRKİYE
Öğr. Gör. Deniz BEYAZ – Kocaeli Üniversitesi– TÜRKİYE
Arş. Gör. Dilek GÜNGÖRMEZ– Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Arş. Gör. Güler SAĞLAM– Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE

İDARİ PERSONEL

Cem AKSU– Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Ece BAŞAR– Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Arda ÇETİN– Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Ahmet EĞİLMEZ– Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Sabri ERGENECOŞAR– Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Sevil İSLAMOĞLU– Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Cengiz TEPE– Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Melike TÜMEN– Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Cihan UR– Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE
Gülnaz TAYFUR– Beykoz Üniversitesi–TÜRKİYE

İÇİNDEKİLER TABLOSU

Azerbaycan Turizm Sektörü Resmi Birlikleri Web Sayfalarının Analizi

Tülay Polat Üzümcü, Narmin İslamlı 7

Hastanelerde İç Müşteri Tatminini Etkileyen Faktörler: Büro Memurları Üzerine Bir
Araştırma

Serpil Kaya, Derya Fatma Biçer 19

Yeni Nesil Çalışanların Liderlik Algısı

Necla Aşan, Baki Aksu 30

Kongre Programı 40

AZERBAIJAN TURİZM SEKTÖRÜ RESMİ BİRLİKLERİ WEB SAYFALARININ ANALİZİ

Narmin İSLAMLİ¹, Tülay POLAT ÜZÜMCÜ²

Özet– İnternet bilgiye hızlı ve kolay ulaşmayı, rekabet üstünlüğü elde etmeyi ve müşteri memnuniyetini ölçmeyi sağlayan önemli bir iletişim aracıdır. İnternetin günümüzde etkin ve yaygın bir şekilde kullanılmasıyla; işletmeler, çeşitli kurum ve kuruluşlar kendilerini web sayfaları üzerinden tanıtmaya, tüketicilerine doğrudan erişim ve bilgilendirme imkânı bulmuşlardır. Bu noktada web sayfalarında yer alan bilgiler ve bu web sayfalarının tasarımı önem kazanmıştır. Küresel ticaretin önemli bir parçası olan turizm endüstrisinde yer alan kurum ve kuruluşlar da internet teknolojilerinden yararlanarak, kurumsal web sayfalarını etkin bir şekilde kullanmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada, Azerbaycan turizm sektörünün pazarlanmasında önemli olan resmi birliklerin web sayfalarının içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak, Azerbaycan Turizm Sektörü için önemli olan; Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Turizm Acentesi, Azerbaycan Turizm Bürosu, Azerbaycan Oteller Birliği ve Azerbaycan Turist Rehberleri Birliği kurumlarının web sayfaları ele alınmıştır. Bu web sayfalarına yönelik bir değerlendirme formu oluşturularak, web siteleri tek tek değerlendirilmiştir. Değerlendirme formunda yer alan ölçütler; Var-Yok şeklinde kodlanmış ve web sayfalarından elde edilen veriler yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda, Azerbaycan Turizm Sektörünün yönetiminde söz sahibi olan resmi birliklerin web sayfalarına katkı sağlayabilmek üzere çeşitli öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler – İnternet, Web sayfası, Turizm, Azerbaycan, İçerik Analizi

ANALYSIS OF THE WEB PAGES OF OFFICIAL ASSOCIATIONS OF AZERBAIJAN TOURISM SECTOR

Abstract – Internet is an important communication tool that provides fast and easy access to information, gaining competitive advantage and measuring customer satisfaction. With the effective and widespread use of the internet today, businesses, various institutions and organizations have had the opportunity to introduce themselves, direct access and information to their consumers through web pages. In this context, it is aimed to evaluate the web pages of official associations which are extremely important in the marketing of the Azerbaijan tourism sector, by content analysis method. For this purpose, using purposive sampling method in the research, what is important for Azerbaijan Tourism Sector The websites of the State Tourism Agency of the Republic of Azerbaijan, the Azerbaijan Tourist Guide Association, the Azerbaijan Tourism Bureau, the Azerbaijan Hotels Association have been discussed. An evaluation form was created for these web pages and the web sites were evaluated one by one. The criteria in the evaluation form; It was coded as Yes No and the data obtained from the web pages were interpreted. As a result of the research, various suggestions were made to contribute to the web pages of the official associations that have a say in the management of the Azerbaijan Tourism Sector.

Keywords – Internet, Web page, Tourism, Azerbaijan, Content Analysis

¹Narmin İslamlı, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm Bölümü, Kocaeli, Türkiye, narmin.islamli99@gmail.com narmin.islamli99@gmail.com

² 2Dr. Öğr. Üyesi Tülay Polat Üzümcü, Kocaeli Üniversitesi, Kartepe Turizm Meslek Yüksekokulu, Kocaeli, Türkiye, tulayuzumcu@hotmail.com

GİRİŞ

Günümüzde yaygın olarak pek çok sektörde etkin olarak kullanılan internet, işletmelerin iletişim biçimlerini yeniden şekillendirmiştir. İnternetin yoğun kullanımıyla, işletmeler kendilerini kurumsal web sayfalarından doğrudan temsil etme ve tüketicilerine doğrudan ulaşma olanağına sahip olmuşlar, bu sebeple web sayfalarının içerdikleri bilgiler ve tasarımları önemli hale gelmiştir (Bayraktar ve Üzümcü, 2019: 21). Turizm sektöründe ise, turistleri turizm destinasyonlarına çekebilmenin önemli yollarından biri teknolojik araçlardır ve bu teknolojik yenilikler, turizm sektörünün geleceği için anahtar bir rol üstlenmektedir (Sarı ve Kozak, 2005: 362). Buhalis (1998)' e göre, turizm destinasyonları ve turizm işletmeleri giderek artan oranda yenilikçi olmaya ve aynı zamanda rekabet güçlerini artırmaya ihtiyaç duymalıdır (Karataş ve Babür, 2013: 21). Liu (2000)'e göre, internetin turizm sektöründe kullanımı daha çok; iletişim, pazar araştırmaları, tüketici hizmetleri, ürün geliştirme, süreç geliştirme maliyetleri azaltma, doğrudan pazarlama, reklam ve ürün dağıtımı vb. konularda olmaktadır (Bayraktar ve Üzümcü, 2019: 2).

Özellikle web sitelerinin büyük bir gelişim kaydetmesi, işletmelere ve müşterilere çeşitli avantajlar sunması, pek çok işletme ve müşteriye pazara çekmekte ve böylece pazarlama faaliyetlerini web siteleri ile gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. Bu sebeple web sayfaları, turistlerin seyahatlerinden önce karar vermelerinde vazgeçilmez rol oynamaktadır. Web sayfalarının giderek gelişim kaydetmesi, işletmelere ve müşterilere çeşitli avantajlar sunması, pek çok işletme ve müşteriye pazara çekmekte ve böylece pazarlama faaliyetlerini web sayfaları aracılığıyla yapmalarını sağlamaktadır. Bu çerçevede işletmelerin web sayfaları, hedef pazarı ile iletişim kurmak için en önemli araçlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır (Maksüdünov, 2019: 187; Karamustafa vd., 2002). Özellikle turizm sektöründe yer alan turizm işletmeleri, web sayfaları aracılığıyla; turistlere doğrudan erişebilme, hizmetleri ve destinasyon hakkında bilgi verebilme olanağı bulabilmekte, turistler ise rezervasyonlarını doğrudan ya da bir acenta web sayfası üzerinden gerçekleştirebilmektedir. Bu kapsamda bu çalışmada, Azerbaycan turizm sektörünün saç ayakları olan; seyahat acentaları birliği, otelciler birliği, turist rehberleri birliği ile Azerbaycan turizm sektörünün yönetiminde söz sahibi olan turizm bürosu ile devlet turizm acentası web sayfaları ele alınmıştır.

Azerbaycan, turizm potansiyeli bakımından zengin bir ülke olup, çeşitli rekreasyon alanları, eğlence ve spor merkezleri ve turizm işletmelerini barındıran turistik destinasyonları bulunmaktadır. Bunlara; Gebele şehrindeki Gabaland konumlar parkı, Tufandağ kış turizm kompleksi, Qusar rayonundaki Şahdağ turizm merkezi, çok sayıda Olimpiyat spor kompleksi, Kafkas oteller ağı örnek olarak verilebilir (<http://mct.gov.az>). Azerbaycan'da konaklama işletmeleri, niteliklerine göre 1 ile 5 yıldız arasında değişmekte, dört ve beş yıldızlı oteller genellikle yerli ve yabancı ortaklıklar tarafından işletilmektedir. Bu oteller, ülkenin çeşitli bölgelerinde olup, Bakü, Sumgayıt, Ganja, Lenkeran, Nahçıvan gibi büyük şehirler yanı sıra, diğer bölgelerde yer alan otellerin büyük kısmı resort oteller olarak mevsimlik faaliyet göstermektedir. Bakü'de ise oteller tüm yıl hizmet vermekte ve Konaklama işletmelerinin çoğu Bakü-Aberon bölgesinde toplanmaktadır (Ojagov, 2011: 112).

Araştırmada, Azerbaycan turizm sektörünün gelişimi ve yönetiminde söz sahibi olan resmi birlikler ele alınmıştır. Bu birliklerin ilki Azerbaycan Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından, Kültür ve turizm alanında kamu yönetimini iyileştirmek amacıyla 2018 yılında kurulan Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Turizm Acentasıdır. İkincisi, Azerbaycan'da turizm endüstrisinde standartların oluşturulması ve yeni bir turizm endüstrisinin oluşumunda aktif rol almak üzere 2019 tarihinde kurulan Azerbaycan Seyahat Acentaları Birliğidir. Üçüncüsü olan Azerbaycan Turizm Bürosu, ülkenin tanıtımını yapmak üzere broşür, kitapçık, harita vd. materyalleri yayınlayan, altyapı projelerinden mevzuata, pazarlamaya kadar turizmin tüm yönlerini kapsayan projelerin geliştirilmesi amacıyla kurulmuş olup, bünyesinde faaliyet gösteren Destinasyon Yönetim Kuruluşları, kapsadıkları bölgelerdeki turizm fırsatlarını tespit etmek için çalışmaktadır. Son olarak ele alınan ise Azerbaycan Oteller Birliği, ülkede konaklama sektörünün sesi olmak ve turizm sektörünün sürdürülebilir kalkınmasını sağlamaya yönelik girişimleri destekleyen bir birliktir. Azerbaycan Turizm Sektörü Resmi Birlikleri Web Sayfalarının Analizini ele alan çalışmada, öncelikle alan yazın taramasını içeren internet, web sayfası kavramlarına değinilerek, web sayfalarının tasarımı ve turizm sektöründe web sayfalarının kullanımı ve tasarımı hakkında bilgi verilecektir. Bu kapsamda Azerbaycan turizm sektöründe etkili olan resmi birliklerin web sayfaları tek tek ziyaret edilerek, nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi ile değerlendirilecektir.

LİTERATÜR İNCELEMESİ

Turizm Sektöründe Web Sayfalarının Kullanımı

Günümüzde işletmeler, internet aracılığıyla 365 gün ve 24 saat tüm dünyaya kapılarını açabilmekte (Birkan, 1998), internet kullanıcıları, herhangi bir web sayfasına bağlanarak, boş zamanlarını değerlendirmekte ya da ticari işlerini gerçekleştirmektedir (Boylu ve Tuncer; 2008). İnternet, bilgiye hızlı bir şekilde ulaşmayı, etkili bir iletişim, rekabet avantajı ve müşteri memnuniyeti sağlayan ve maliyetleri azaltan sanal bir araçtır. Bu sanal ortamda var olmanın en önemli belirleyici ise işletmelerin kendilerine özgü, dikkat çeken bir web sayfası olmasıdır. Web sayfası, işletmelerin internet üzerinden; reklam, tanıtım, destek hizmetler ve satış işlemlerine kadar tüm aşamalarda yer almasını sağlayan iletişim teknolojisini bünyesinde barındırmaktadır (Çubukçu, 2010: 40-42).

İnternet hizmetlerinin en etkin bir şekilde uygulanabileceği ana unsur world wide web'tir (Kara ve Sezgin, 2020:141). Sayımer (2012:27)'e göre internet tabanlı web (www) ya da W3 (World Wide Web) global ağ kavramı, tüm dünyada binlerce web sunucuları olarak adlandırılan bilgisayarlarda kayıtlı milyonlarca dosyadan oluşan bir bütündür. İnternet tabanlı web, Resim, yazı, film, ses gibi pek çok farklı yapıda veriye kompakt ve etkileşimli bir şekilde ulaşılmasını sağlayan çoklu hiper ortam sistemine verilen addır. Web, dosyaları bir arada tutmakta, bir dosyayı diğerine aktarmakta ve onları internet üzerinden yollamaktadır (Alyakut, 2020: 705). Koç (2015: 60)'e göre ise web, geniş kitlelere düşük maliyetle ulaşma fırsatı vermekte, kullanıcılara enformasyon sağlamakta, reklam ve pazarlama imkânı yaratmakta, iletişim ve geribildirim olanağı sunmaktadır (Alyakut, 2020: 1873).

Ivory ve Hearst (2002: 56)'e göre, bir web sayfasının ara yüzü; metinler, grafik elemanlar, bağlantılar, biçimlendirmeler ve sayfasının genel kalitesini etkileyen pek çok etkenden oluşan karmaşık bir yapıdır. Bir web sayfasında, estetik ve işlevsellik, site ziyaretçileri tarafından bütünsel olarak algılandığı için, tek tek yerleştirilen her bileşen, birbiriyle bağlantılı olmak durumundadır (Fırlar ve Özdem, 2013: 5). Zhao ve Gutierrez vd. (2001)'e göre, web sayfaları tüketicilerin karar verme süreçlerini ve işe yönelik tutumlarını etkileyebilmekte ve bu nedenle web sayfalarının tasarımı ve işlevselliği önem taşımaktadır. Ancak tüketicilerin; ilgisini çekebilen, güvenilir olduğuna ve hizmetlerinden memnun kalabileceğine inanılan web sayfaları başarılı kabul edilmektedir (Ateş ve Boz: 67). Ayrıca işletmelerin bilgi edinmek isteyen kullanıcılara, yüksek derecede kullanılabilirlik düzeyine sahip web sayfaları tasarlayıp sunmaları, etkin bir kullanım sağlanması açısından önemlidir (Ateş ve Karacan 2009: 33). Web sayfalarında kurum kimliğini yansıtacak görsel öğeler olarak, işletme logosu ve amblemi incelenen en önemli unsurlardan biridir. Web sayfalarında kurum kimliğini yansıtan öğelerin yer alması, hem kuruma özgü öğelerin kullanımının yaygınlaşmasını, hem de tanınırlığını artıracaktır. Ayrıca kurum tarafından iletilen mesajların inandırıcılığı da kurum kimliğinin oluşmasında önemli bir etken olarak görülmektedir. Böylece web sayfaları, kurumun sahip olduğu temel değerler, sorumluluklar ve özelliklerin hedef kitleye ulaştırılmasında önemli bir araç olarak ele alınmaktadır (Öztürk ve Ayman, 2007:59). Rosen ve Purinton (2004)'e göre bir web sayfasının; tüketiciyi cezbetmesi için 10 saniyeden az bir süreye ihtiyacı vardır ve sitenin indirilme süresi ve güvenilebilir ölçüde kaliteli bir ödeme sistemine sahip olması diğer önemli unsurlardır (Bayramve Yaylı, 2009). Stout (1997)'a göre web sunucuları, web sayfası ziyaretçilerinden gelen bilgi talebini kaydeder (Schegg vd. 2005: 2) ve Tarhan (2007)'a göre iyi bir web sitesi şu özelliklere de sahip olmalıdır (Manav vd., 2017:156):

- Web sayfasına erişim kolay olmalı ve en fazla on saniyede açılabilir.
- Hedef kitlenin ilgili sayfaya girebilmesi için gereksiz soru formlarını içeren engeller konulmamalıdır.
- Web sayfası sürekli güncellenmelidir.
- Web sayfasındaki tüm linkler çalışmalıdır.
- Web sayfasında geribildirim alma imkânını sağlayan (e-posta vb.) araçlar yer almalıdır.
- Web sayfasında erişim bilgileri mutlaka olmalıdır.

Turban vd. (2006)'e göre tüm işletmelerin bir web sayfasına ihtiyacı vardır ve işletmelerin internette ürün ve hizmetlerinin tanıtımını yapmak ve tüketicileri çekmek için en önemli yol web sayfalarıdır. Başarılı bir web sayfasının tasarımı ise, sektörün özelliği ve tüketicinin beklentileriyle yakından ilişkilidir. Ayrıca, web sayfası tasarımına, tüketici ihtiyaçlarının, beklentilerinin ve problemlerinin tanımlanmasıyla başlanmalıdır (Bayram ve Yaylı, 2009: 349). Günümüzde turizm sektöründe internetin

kullanımı son derece yaygındır ve web sayfaları; tüketicilere doğrudan satış yapabilmek, turistlere ürün-hizmet ve destinasyon hakkında bilgi verme, destinasyon imajına katkı sağlama ve turistlere destinasyondaki kaynaklar ve gerçekleştirilen etkinliklerle ilgili bilgileri sürekli ve güncel olarak verme imkanı sağlamaktadır. Ayrıca turistler, seyahat planlarını ve rezervasyonlarını internet üzerinden yapabilmekte ve yaşadıkları deneyimlerini paylaşabilmektedir (Güreş, Arslan ve Yalçın, 2013; Fernandez-Cavia, Ravira, Diaz-Luque ve Cavaller, 2014; aktaran: Ünal ve Çelen, 2020: 34).

Boo ve Busser (2018)'e göre turizm sektöründe internet ve internete dayalı pazarlama, turizm sektörünün çağın gerisinde kalmadan, turistlere doğrudan kendi kanallarıyla ulaşabilme olanağı sağlaması bakımından önemlidir (Ünal ve Çelen, 2018: 610). Turizm endüstrisinde web sayfası, sadece turizm kuruluşunun itibarını temsil etmekle kalmamakta, aynı zamanda kullanıcılara turizm hizmetlerini satın alma imkânı sağlamaktadır. Bunların yanında turizm kuruluşlarının web sayfaları ticari bir öneme sahip olmamakla birlikte, müşterilerin internet sitesi sorunları ile ilgili tavsiyeleri dikkate alın, satışları en az % 33'e kadar artırabilmektedir. Ayrıcalıklı olarak pazarda yeni veya farklılaştırılmış turizm ürünlerinin tanıtımı ve zamanla aynı markaya bağlı olacak yeni müşterilerin ilgisini çekmeye hizmet edebilirler (Bayram ve Yaylı, 2009).

Sarı ve Kozak (2005)'a göre, günümüzde turistik talebi kendilerine yöneltmek isteyen ülkeler, destinasyonlar ile ilgili yerlerin tanıtım faaliyetlerinden sorumlu, ulusal ve uluslararası turizm kuruluşlarının güncel teknolojilere başvurmaları zorunlu hale gelmiştir. Turistlerin her geçen gün, daha bilinçli, eğitilmiş oluşu, geleceğin tüketicilerinin ve turistlerinin tüketim alışkanlıkları, yaşam şekilleri, davranış biçimleri, talep ve beklentileri, oluşacak değişimler, ulusal ve uluslararası turizm politikası oluşturanlar ve yürütenler tarafından yakinen takip edilmelidir (Ünal ve Çelen, 2018: 614).

Azerbaycan Turizm Potansiyeli

Azerbaycan, Kafkasların güney doğusunda, İran yaylasının kuzey batısında, Avrupa ve Asya kıtalarının birleştiği bir bölgede yer alan kökleri eskiye dayanan bir ülke olup, zengin doğal kaynaklara, subtropik iklim, verimli ve büyük ovalar ile zengin doğal ortama ve dağlık alanlara sahiptir (Mursalov, 2009). Bayramlı ve Aliyev (2020)'e göre, Azerbaycan'ın iki iklim kuşağındaki konumu, doğasını güzelleştirmekte, plajları, şifalı suları ve çamur volkanları ile turizmin gelişmesi için fırsatlar sunmaktadır (Sarkhanov ve Tutar, 2021: 9-10).

Tarihsel süreç içerisinde önemli ticaret yolları ve İpek Yolu güzergahında yer alan Azerbaycan, ticari, dini ve siyasi nedenlerle ziyaret edilmektedir. 14.yüzyıldan itibaren Rusya, İran ve Hindistan arasındaki ticari ilişkilerin taşımacılık güzergahında yer alan Bakü, Doğu ile Batı arasında önemli bir köprü olmuş, Volga Nehri üzerinden Akdeniz ile Hindistan'ı birbirine bağlayan Volga-Hazar denizyolu da, Azerbaycan turizmini olumlu etkilemiştir. Bu dönemlerde Azerbaycan'ı ziyaret eden pek çok tüccar, tarihçi ve seyyahların günümüze ulaşmış günlüklerinde Azerbaycan hakkında yazılar yazmışlar, kervansarayların hizmetini takdir etmişlerdir. Bu kervansaraylar arasında; Multan veya Hindistan, Buhara, İran, Lezgi en bilinenleridir. Bakü'nün Eski Şehri'nde Multan (XII-XIV yüzyıl), Buhara (XV-XVI yüzyıl) kervanları turistik olarak kullanılmaktadır. Günümüzde Azerbaycan'da turizmin gelişmesine devlet tarafından özel önem verilmektedir (Alılı, 2018: 73; Hüseyinov ve Efendiyeva, 2007:86). Azerbaycan'da 27 Eylül her yıl Dünya Turizm Günü olarak kutlanmakta, ayrıca Ulusal Yurtiçi Turizm Konferansları düzenlenmektedir (Süleymanov, 2016:22).

Azerbaycan'da yabancı turistleri ülkeye çekebilecek tarihi ve kültürel alanlar da bulunmaktadır. Salihova vd. (2019), Bakü'de bulunan; Kız Kulesi, Eski Şehir'de (İçərişəhər) bulunan saray kompleksi olan Şirvanşahlar Sarayı, önemli mimari eserlerindendir. Ateş Tapınağı olan Ateşgah, XVII-XVIII yüzyıllarda doğal gazın bulunduğu ve sönmez ateşin üstüne inşa edilmiş bir ateş tapınağı önemli turizm merkezlerinden biridir. Diğer tarihi mekân Bakü'deki Ramana köyünde 16.yüzyıldan kalma yüksekliği 15 metre olan Ramana Kalesidir. Bakü'nün Mardakan yerleşiminde eski bir tarihe sahip diğer kale Mardakan Kalesi de görülmeye değer turizm merkezleridir. Azerbaycan'ın en eski ve zengin tarihi eserlerinden biri de kaya oymalarıyla tanınan Gobustan'dır. Karabağ ilçesine bağlı Gobustan da, Taş Devrine ve Azerbaycan tarihine tanıklık eden çok sayıda kaya oymaları, kamplar, yerleşim yerleri, mezar anıtları bulunmaktadır (Sarkhanov ve Tutar, 2021: 9-10). Özellikle turistik destinasyon olarak öne çıkan yerler; Bakü-Apşeron, Şirvan, Gence-Kazah, Şeki-Zakatala, Kuba-Haçmaz, Lenkeran-Astara, Karabağ ve Nahçıvan olarak sıralanabilir (Alılı, 2018: 74-76). Azerbaycan'da hizmet verilen turizm türleri ise; Deniz Turizmi, Kongre Turizmi, Kültür Turizmi, Termal Turizm, sağlık Turizmi, Aile

Turizmi, İnanç Turizmi, Yayla Turizmi, Eko Turizm, Spor Turizmi, Av Turizmi, Eğlence Turizmi, Tarih Turizmi, Tarımsal Turizm, İpek Yolu Turizmi ve İş Turizmi sayılabilir (<http://ier.az>).

Araştırma Kapsamında Azerbaycan Turizm Sektöründe Yer Alan Resmi Birlikler

Bu bölümde, Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Turizm Acentası, Azerbaycan Seyahat Acentaları Birliği, Azerbaycan Turizm Bürosu, Azerbaycan Oteller Birliği ve ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Turizm Acentası

Azerbaycan Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 20 Nisan 2018 tarihli "Kültür ve turizm alanında kamu yönetimini iyileştirmek için bazı tedbirler hakkında" Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanının emri uyarınca kurulmuştur. Ajans, turizm endüstrisinin uzun vadeli kalkınması için araştırma ve istatistikler yapmak, ilgili alanda devlet programları ve kalkınma konseptleri geliştirmek, pazar araştırması yapmak ve ilgili ülke ve bölgelerden turist çekmek için çalışmaktadır (<https://tourism.gov.az/>).

Azerbaycan Turizm Bürosu

Azerbaycan Turizm Bürosu, ülkenin turizm fırsatlarını turistlere tanıtmak için; broşür, kitapçık, harita vb. materyaller yayınlamaktadır. Azerbaycan Turizm Bürosu bünyesinde faaliyet gösteren Destinasyon Yönetim Kuruluşları (DYK), bulundukları bölgelerdeki turizm fırsatlarını tespit etmek için çalışmaktadır. DYK'ların amacı, Azerbaycan'ın bölgelerinde turizmin sürdürülebilir kalkınmasına liderlik etmek, çeşitli paydaşların faaliyetlerini koordine etmek, turizmi tanıtmak ve yönetmektir (<https://www.tourismboard.az/az>)

Azerbaycan Oteller Birliği

Azerbaycan konaklama sektörünün sesi olmak ve turizm sektörünün sürdürülebilir kalkınmasını sağlamaya yönelik girişimleri sürekli desteklemektir. Ayrıca, konaklama endüstrisinde kaliteyi artırmak ve adil rekabeti sağlamak için en iyi uluslararası ve yerel uygulamaları otellerle paylaşarak uluslararası standartların uygulanmasını teşvik eden, küresel otel zincirlerinden küçük bağımsız otellere kadar pek çok konaklama işletmesini bir araya getiren bir kuruluştur (<https://hotelassociation.az/az/aha-haqqinda>).

Azerbaycan Turist Rehberleri Birliği

Azerbaycan Turist Rehberleri Birliği (ATBA)'nin amacı Azerbaycan'daki tüm rehberleri temsil etmek ve ülkedeki rehberlerin profesyonelliğini ve kalitesini artırmaktır. ATBA, hem Azerbaycan'da hem de uluslararası alanda sürdürülebilir mesleki beceriler ve kariyer fırsatları sunmaktadır. ATBA standartlarına göre, yeni profesyonel rehberler, Azerbaycan Turizm Bürosu tarafından verilen sertifikasyon ve akreditasyon sürecinden geçmelidir. Ayrıca ATBA, üye rehberleri için bir dizi kalite iyileştirme eğitimleri düzenlemektedir. ATBA, Dünya Turist Rehberleri Birliği (WFTGA) üyesidir ve WFTGA standartlarını uygulamaktadır. Kariyer eğitimi, mentorluk, eğitim modülleri ve ağ oluşturma fırsatları ile turist rehberlerinin bilgilerini geliştirmeleri ve sürdürmelerini desteklemektedir (<https://atga.az/az/about>).

ARAŞTIRMA

Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmada, Azerbaycan turizm sektörünün pazarlanmasında son derece önemli olan resmi birliklerden; Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Turizm Acentası, Azerbaycan Seyahat Acentaları Birliği, Azerbaycan Turizm Bürosu, Azerbaycan Oteller Birliği web sayfalarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın evrenini, Azerbaycan turizm sektöründe yer alan tüm resmi birlikler oluşturmakta, örneklemi ise amaçsal örneklem yöntemiyle seçilen ve Azerbaycan'da turizm sektörünü temsil eden, seyahat, otelcilik ve turist rehberliği ve kamu yönetimi adına dört temel kurum seçilmiştir. Bu kurumlar; Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Turizm Acentası, Azerbaycan Turizm Bürosu, Azerbaycan Oteller

Birliği ve Azerbaycan Turist Rehberleri Birliğidir. Nitel araştırma yöntemi kapsamında ele alınan çalışmada, verilerin elde edilmesinde doküman taraması kullanılmış, elde edilen veriler; Var ve Yok şeklinde kodlanarak, web sayfalarında yer alan özellikler sıklığa göre, içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir.

Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde, Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Turizm Acentası, Azerbaycan Turizm Bürosu, Azerbaycan Oteller Birliği ile ilgili bilgiler verilmiş ve web sayfaları incelenmiştir. Bu kuruluşlar sektöre bilgi sağlayıcı ve sektörü yönlendirici kurumlar olduğu için; tesis sayıları, ziyaretçi sayıları, yıllık konaklama sayısı gibi istatistik bilgi ve belgeler ile mevzuat hakkında bilgileri barındırmaktadır.

Tablo 1. Azerbaycan Turizm Sektörü Resmi Birlik Kurumsal Bilgi İçerikleri

Kurumsal Bilgiler	Azerbaycan Devlet Turizm Acentası		Azerbaycan Turizm Bürosu		Azerbaycan Oteller Birliği		Azerbaycan Turist Rehberleri Birliği	
	Var	Yok	Var	Yok	Var	Yok	Var	Yok
Kendine ait web ismi	1	0	1	0	1	0	1	0
Birlik Hakkında Bilgi (Vizyon-Misyon vb.)	1	0	1	0	1	0	1	0
Organizasyon Yapısı (Org.Şeması/ Yönetim Bilgisi)	1	0	1	0	1	0	1	0
Birlik Birimleri	1	0	1	0	1	0	1	0
Telefon numarası	1	0	1	0	1	0	1	0
Adres	1	0	1	0	1	0	1	0
E-posta adresi	1	0	1	0	1	0	1	0
Harita	0	1	0	1	1	0	1	0
Uygulamalar	1	0	1	0	0	1	1	0
Galeri	1	0	1	0	0	1	0	1
Duyurular	1	0	1	0	1	0	1	0
Etkinlikler	1	0	1	0	1	0	1	0

Azerbaycan turizm sektörü resmi birlikleri web sayfalarının kurumsal bilgi içerikleri Tablo 1’de görülmektedir. Tüm birliklerin resmi web sayfalarında; Kendine ait web ismi, Birlik Hakkında Bilgi (Vizyon-Misyon vb.), Organizasyon Yapısı, Birlik Birimleri, Telefon numarası, Adres, E-posta adresi, Duyurular ve Etkinlikler yer almaktadır. Ancak Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Turizm Acentası ve Azerbaycan Turizm Bürosu web sayfalarında harita içeriğini barındırmadığı görülmektedir. Resmi birliklerin web sayfalarında uygulamalar sekmesinin olup olmadığına bakıldığında, sadece Azerbaycan Oteller Birliği’nde uygulamalar sekmesinin bulunmadığı anlaşılmaktadır. Galerideğişkeni ise hem Azerbaycan Oteller Birliği hem de Azerbaycan Turist Rehberleri Birliği web sayfalarında bulunmamaktadır. Bu kapsamda Azerbaycan turizm sektöründe yer alan resmi birliklerin kurumsal web sayfalarının bilgi içerikleri incelendiğinde, temelde sahip olması gereken değişkenleri barındırdığını söylemek mümkündür.

Tablo 2: Azerbaycan Turizm Sektörü Resmi Birlik Web Sayfalarında Paylaşılan İletişim İçerikleri

İletişim Bilgileri	Azerbaycan Devlet Turizm Acentası		Azerbaycan Turizm Bürosu		Azerbaycan Oteller Birliği		Azerbaycan Turist Rehberleri Birliği	
	Var	Yok	Var	Yok	Var	Yok	Var	Yok
Geribildirim formu	1	0	1	0	1	0	1	0
Online forum	1	0	1	0	1	0	1	0
Sosyal medya bağlantısı	1	0	1	0	1	0	1	0
SSS (Sık Sorulan Sorular)	1	0	0	1	1	0	0	1
İndirilebilir özel içerikler	1	0	1	0	1	0	1	0
E-posta listesine katılım	1	0	1	0	1	0	1	0
Ara sekmesi	1	0	1	0	1	0	1	0
Çoklu dil seçeneği	0	1	1	0	1	0	1	0
İstihdam/Kariyer	1	0	1	0	0	1	0	1
Basın (Haberler)	1	0	1	0	1	0	1	0
Birlik Yayınları (Kitap/dergi/TV)	1	0	1	0	0	1	0	1
Gündem (Koronavirüs, Afet)	1	0	1	0	1	0	1	0
Bağlantı Linki	1	0	1	0	1	0	0	1

Tablo 2’de Azerbaycan turizm sektörü resmi birlik web sayfalarında paylaşılan iletişim içeriklerinin değerlendirilmesi görülmektedir. Genel olarak tüm birliklerin web sayfaları; Geribildirim formu, Online forum, Sosyal medya bağlantısı, İndirilebilir özel içerikler, E-posta listesine katılım, Ara sekmesi, Basın ve Gündem sekmelerini barındırmaktadır. Bazı sekmelerin ise kimi birliklerin web sayfalarında olmadığı görülmektedir. Örneğin; sık sorulan sorular sekmesinin Azerbaycan Turizm Bürosu ve Azerbaycan Turist Rehberleri Birliği web sayfalarında olmadığı, Çoklu dil seçeneğinin Azerbaycan Devlet Turizm Acentası web sayfasında bulunmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca İstihdam/Kariyer ve Birlik Yayınları değişkenlerini, hem Azerbaycan Oteller Birliği hem de Azerbaycan Turist Rehberleri Birliği kurumsal web sitelerinin barındırmadığı görülmektedir. Azerbaycan turizm sektörü resmi birlik web sayfalarında kurumsal paydaşlarına yönelik bağlantı linkine bakıldığında ise, Azerbaycan Turist Rehberleri Birliği web sayfası dışında, tüm birliklerin sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3: Azerbaycan Turizm Sektörü Resmi Birlik Web Sayfalarında Paylaşılan Çevresel Alan & Site Yönetimi Bilgisi İçerikleri

Çevresel Alan & Web Site Yönetimi Bilgisi	Azerbaycan Devlet Turizm Acentası		Azerbaycan Turizm Bürosu		Azerbaycan Oteller Birliği		Azerbaycan Turist Rehberleri Birliği	
	Var	Yok	Var	Yok	Var	Yok	Var	Yok
Ulaşım	1	0	1	0	1	0	1	0
Ülke Hakkında Bilgi	0	1	1	0	0	1	0	1
Son güncelleme tarihi	0	1	0	1	0	1	0	1
Site haritası	0	1	0	1	1	0	0	1
Arama motoru	1	0	1	0	1	0	1	0
Diğer turizm birlikleri ile bağlantılar	1	0	1	0	1	0	1	0

Tablo 3’de Azerbaycan turizm sektörü resmi birlik web sayfalarında paylaşılan çevresel alan&site yönetimi bilgisi içerikleri değerlendirilmektedir. Buna göre tüm resmi birlikler web sayfaları; ulaşım, arama motoru ve diğer turizm birlikleri ile bağlantılar değişkenlerini barındırmaktadır. Oysa Azerbaycan turizm sektörü resmi birlik web sayfalarında ülke hakkında bilgi sekmesinin sadece Azerbaycan Turizm Bürosu sayfasında yer aldığı ancak Azerbaycan Devlet Turizm Acentası, Azerbaycan Oteller Birliği ve Azerbaycan Turist Rehberleri Birliği web sayfalarında olmadığı görülmektedir. Son güncelleme tarihi sekmesi ise tüm birliklerin web sayfasında bulunmamakta, dolayısıyla web sayfalarında yer alan bilgilerin ne zaman sayfaya konulduğuna ilişkin bir bilgi

edinilememektedir. Site haritası değişkeni ise yalnızca Azerbaycan Oteller Birliği web sayfasında bulunmaktadır.

Tablo 4: Azerbaycan Turizm Sektörü Kurum Paydaşları ve Sektörel Bilgiler

Kurum Paydaşları Bilgileri	Azerbaycan Devlet Turizm Acentası		Azerbaycan Turizm Bürosu		Azerbaycan Oteller Birliği		Azerbaycan Turist Rehberleri Birliği	
	Var	Yok	Var	Yok	Var	Yok	Var	Yok
Bağlı Olan Üyelerin Sayısı	1	0	1	0	1	0	1	0
İsimleri	1	0	1	0	1	0	1	0
Bilgileri (Otel/Acenta/ Rehber vb.)	1	0	1	0	1	0	1	0
Diğer turizm birlikleri bağlantısı	1	0	1	0	1	0	1	0
Sektörel Bilgilendirme	1	0	1	0	1	0	1	0
Turizm Rapor ve İstatistikleri	1	0	1	0	1	0	0	1
İlgili Mevzuat	1	0	0	1	0	1	1	0

Azerbaycan turizm sektörü resmi birlikleri web sayfalarının kurum paydaşları ve sektörel bilgi içerikleri Tablo 4’de yer almaktadır. Turizm birliklerinin web sayfalarında kurum paydaş bilgileri incelendiğinde tüm birliklerin web sayfalarının; Bağlı Olan Üyelerin Sayısı, İsimleri, Bilgileri (Otel/Acenta/ Rehber vb.), Diğer turizm birlikleri bağlantısı ve Sektörel Bilgilendirme değişkenlerini barındırdığı görülmektedir. Turizm Rapor ve İstatistikleri sekmesinin tüm birliklerin web sayfasında olduğu ancak Azerbaycan Turist Rehberleri Birliği web sayfasında olmadığı, İlgili Mevzuat sekmesinin ise Azerbaycan Turizm Bürosu ve Azerbaycan Oteller Birliği web sayfalarında bulunmadığı görülmektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüzde turizm sektörü giderek daha yenilikçi ve rekabetçi olmakta, bu ortamda turizm sektörünün tüm paydaşları güçlerini artırmaya çalışmakta ve bu doğrultuda internet teknolojilerinden yararlanmaktadır. Özellikle web sayfaları, turistleri destinasyona çekebilmek amacıyla pazarlama faaliyetlerini web sayfaları üzerinden gerçekleştirmekte ve web sayfaları turistlerin seyahatlerinden önce karar vermelerinde etkili olmaktadır. Bu kapsamda bu çalışmada, Azerbaycan turizm sektörünün yönetiminde söz sahibi olan; Otelciler Birliği, Turist Rehberleri Birliği ile Azerbaycan Turizm Bürosu ile Devlet Turizm Acentası web sayfaları değerlendirilerek, Azerbaycan’a turistik destinasyonlarının çekiciliğini artırmaya yönelik web sayfalarının tasarımına yönelik görüş ve öneriler belirtilmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler sonucunda, bir web sayfanın temeleni oluşturan temel özellikler olan; adres, telefon numarası, e-mail adres vb. tüm birlik web sayfalarında bulunurken, iletişim içerikleri bakımından, Azerbaycan Devlet Turizm Acentası tek dil seçeneği ile yetersiz kalmaktadır. Oysa ülke turizminin temeleni oluşturan birliklerden biri olan Azerbaycan Devlet Turizm Acentası çoklu dil seçeneği bulundurmalı ve yabancı turistlere yönelik olmayı hedeflemelidir. Azerbaycan Turist Rehberleri Birliği üç dil (Az, Ru, En), Azerbaycan Oteller Birliği 2 dil (Az, En), Azerbaycan Turizm Bürosu ise 2 dil (Az, En) dil seçeneği ile karşımıza çıkmaktadır.

Azerbaycan Oteller Birliği ve Azerbaycan Turist Rehberleri Birliği’nin ise web sayfalarında; web haritası bulunurken, Azerbaycan Devlet Turizm Acentası ve Azerbaycan Turizm Bürosu’nun web sayfalarında galeri bölümü yer almaktadır. Web sayfasında kullanıcıların dikkati çeken bir diğer bölüm olan Sıkça Sorulan Sorular bölümü ise yalnızca Azerbaycan Devlet Turizm Acentası ve Azerbaycan Oteller Birliği web sayfasında bulunmaktadır. Bu bölüm, kullanıcıların zihninde oluşan bazı soruların cevabını daha kolayca bulmak için web sayfasında yer almakta ve bu sekmenin Azerbaycan Turist Rehberleri Birliği web sayfasında bulunması önem arz etmektedir. İstihdam/Kariyer bölümü, iş arayanlar için birliklerin sundukları iş imkanlarına ulaşmasını sağlamakta ve bu bölüm Azerbaycan Oteller Birliği ve Azerbaycan Turist Rehberleri Birliği web sayfalarında görülmektedir. Aynı zamanda bağlantı linkleri ise sadece Azerbaycan Turist Rehberleri Birliği web sayfasında bulunmaktadır. Diğer turizm birliklerinin web sayfalarına kolay ulaşım sağlanması için bağlantı linklerinin olması bu birliklerin web sayfalarında olması yararlı olacaktır.

Azerbaycan turizm sektöründe yer alan tüm resmi birliklerin özellikleri karşılaştırılacak olursa, web sayfaların hiç birinde son güncellenme tarihleri bulunmamaktadır. Bir ülkenin tanıtımında son derece önemli olan kendisi ile ilgili bilgiler, turistleri bilgilendirecek olan bilgiler ise yalnızca Azerbaycan

Turizm Bürosunda bulunmaktadır. Diğer birliklerin web sayfalarında böyle bir bölüm bulunmamaktadır. Site haritası bölümü ise yalnızca Azerbaycan Oteller Birliği web sayfasında görülmekte ve diğer birliklerde site haritası bulunmamaktadır. Son olarak, resmi birliklerin web sayfalarının kurum paydaşları ve sektörel bigilere ait sekmelere çoğu birlikler sahiptir. Ancak ilgili mevzuat bölümü sadece Azerbaycan Devlet Turizm Acentası ve Azerbaycan Turist Rehberleri Birliğinde'de bulunmaktadır. İlgili mevzuatın bulunması birlikler için önem arz etmektedir. Ayrıca Turizm Rapor ve İstatistikleri tüm birlik web sayfalarında bulunurken yalnızca Azerbaycan Turist Rehberleri Birliği sayfasında bulunmamaktadır. Web sayfalarına girildiğinde; ilgili sektöre ait mevzuat ve turizm sektörüne ait rapor ve istatistiklerin web sayfalarında yer alması, yerli ve yabancı kullanıcılar ve paydaşlar için bilgilendirme amacı taşımaktadır. Turizm sektöründe yer alan alt sektörler olan; seyahat, otelcilik, rehberlik ve bu üçünün koordinasyonunu sağlayan turizm birlikleri, turizm işletmelerinin ve turistik destinasyonların tanıtımı ve pazarlanmasında son derece önemlidir. Bu sebeple bu turizm birlikleri internetten yararlanılarak, kurumsal web sayfalarını kapsamlı bir şekilde hazırlamalı ve etkin kullanılmalıdır. Bu doğrultuda bu çalışmada, Azerbaycan turizm sektörünün pazarlanmasında son derece önemli olan resmi birliklerin web sayfaları incelenerek, elde edilen verilerin yorumlanması sonucunda birlikler bazında bazı değerlendirmeler yapılmış ve bazı öneriler getirilmiştir.

- *Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Turizm Acentası*, web sayfası bilgi içerikleri kriterlerinin hemen hepsini; *Sık Sorulan Sorular*, *duyurular*, *etkinlikler* vb. karşıladığı halde, web sayfanın haritası bulunmamaktadır. Web Sayfalarında Paylaşılan Çevresel Alan ve Site Yönetimi bilgi içerikleri değerlendirildiğinde ise, *Ülke Hakkında Bilgi*, *Son güncelleme tarihi*, *Site haritası* bölümlerinde eksik kalmaktadır. Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Turizm Acentası web sayfası, Paydaşları ve Sektörel Bilgiler kriterlerinden tümünü; *e-başlık*, *telefon numarası*, *adres bilgilerini* web sayfasında barındırmakta, *sosyal hesapları* da aynı anda yayınlanmaktadır. Ancak *dil seçeneği* sadece Azerbaycan dili olarak bulunmakta, bu da uluslararası turistlerin sayfayı anlayabilmesini güçleştirmektedir. Mutlaka *İngilizce*, *Türkçe* gibi dil alternatifleri konulmalıdır. Medya bölümü; *haberler*, *duyurular*, *videolar* ve *haber bültenlerinden* oluşmakta, *açık pozisyonlar* bölümü ile gençlere iş fırsatları sunmaktadır. Bu bölüm turizm öğrencilerine yönelik staj ya da sektör okul buluşmalarına da fayda sağlayabilecektir.
- *Azerbaycan Turizm Bürosu*, ülkenin turizm fırsatlarını turistlere tanıtmak için çeşitli *broşür*, *kitapçık*, *harita* ve *diğer materyalleri* yayınlamakta ve bu yayınlar birkaç dilde mevcuttur. Azerbaycan Turizm Bürosu tarafından geliştirilen turizm stratejisi, 2023 yılına kadar turizm sektörünün gelişimini içermektedir. Altyapı projelerinden mevzuata, pazarlamaya ve savunuculuğa turizmin tüm yönlerini kapsamaktadır. Resmi Birlik Kurumsal Bilgi İçerikleri kriterlerinden *Harita Sekmesi* ile Web Sayfalarında Paylaşılan İletişim İçerikleri bölümünde *Sıkça Sorulan Sorular* sekmesi olmayan Turizm Bürosu'nun harita-konum ve sık sorulan sorular sekmesini ekleyerek merak edilen soru ve konumu belirtmeleri yararlı olacaktır. Ayrıca, *Ülke Hakkında Bilgi*, *Son Güncelleme Tarihi*, *Site Haritası* ile *Kurum Paydaşları ve Sektörel Bilgiler* bölümünden ise *İlgili Mevzuat* sekmeleri bulunmamaktadır. Potansiyel turistlere yönelik çoklu dil seçeneği olmalı, İngilizce, Türkçe gibi dil alternatifleri konulmalıdır. Web sayfası düzenli güncellenerek, gündemdeki mevzuat, rapor ve istatistiklere yer verilmelidir.
- *Azerbaycan Oteller Birliği*; Sayfa açıldığı zaman arka planda dikkat çekici bir fotoğraf görmek mümkündür ve dil seçeneği olarak İngilizce ve Azerbaycan dilleri var. Sitenin başında sitenin haritası yer almakta, sayfada e-başlık, telefon numarası, adres bilgileri bulunmaktadır. Azerbaycan Otelciler Birliği'nin resmi hesabının başlangıcında, birlik ile ilgili bilgi bulunmamaktadır. Sayfada otellerin yıldız sınıflandırması bölümü olmasına rağmen, üye otellerin listesi bulunmamaktadır. Haber ve medya bölümünde birlik ile ilgili haberler yer almakta, arşiv ve COVID-19 bölümü bulunsu da, bu sekmeler de eksiklikler bulunmaktadır. Birlik Kurumsal Bilgi İçerikleri, uygulamalar ve galeri sekmesi, Web Sayfalarında Paylaşılan İletişim İçerikleri bölümünde basın haberleri ve birlik yayınları sekmesi ile Web Sayfalarında Paylaşılan Çevresel Alan & Site Yönetimi Bilgisi İçerikleri Ülke hakkında bilgi ve son güncelleme tarihleri bulunmamaktadır.
- *Azerbaycan Turist Rehberleri Birliği* web sayfasında üç dil seçeneği (AZ/RU/EN) bulunmakta, iletişim bilgilerinde haritada bölümü de yer almaktadır. Kurum Paydaşları ve Sektörel Bilgileri bölümünde istatistik bilgiler bulunmamakta ve Web Sayfalarında Paylaşılan Çevresel Alan

&Site Yönetimi Bilgisi İçerikleri bölümünde de ülke ile ilgili bilgiler, site haritası gibi bölümlerde eksiklikler bulunmaktadır.

ÖNERİLER

Turizm sektörünün üç temel ayağı olan; seyahat, konaklama ve rehberlik sektörünün resmi birlikleri ile devlet turizm bürosunun resmi web sayfaları değerlendirilerek, elde edilen verilerin yorumlanması sonucu bazı öneriler getirilmiştir.

- Turizm gibi uluslararası alanda ülke tanıtımı için son derece önemli olan resmi birliklerin web sayfalarında iletişim içerikleri bakımından tek dil seçeneği yetersiz kalmaktadır. Mutlaka *çoklu dil* seçeneği bulundurulmalıdır.
- Web sayfalarında kullanıcıların sıklıkla kullandığı bir sekme *Sıkça Sorulan Sorular* bölümüdür. Bu sekmenin olması kullanıcıların kafasında oluşan sorulara, sormasına gerek kalmadan, yanıt oluşturacaktır.
- Azerbaycan resmi turizm birlikleri web sayfalarında, ilgili alt sektöre ait *İstihdam/Kariyer* bölümü olması, iş ve staj arayanlar için birliklerin sundukları fırsatlara ulaşmasını sağlayacaktır.
- Resmi birliklerin web sayfalarında; ilgili sektöre ait *mevzuat ile rapor ve istatistiklerin* yer alması, yerli ve yabancı kullanıcılar ve paydaşlar için önemlidir.
- Resmi birliklerin büyük kısmının web sayfalarında *site haritası* bulunmamaktadır, siteye ait bilgilere erişimi gösteren bu içeriğe yer verilmelidir.
- Birliklerin kimilerinin kurumsal bilgi içerikleri sekmelerinden; uygulamalar ile galeri sekmesleri yetersiz kalmaktadır. Oysa web sayfaları kullanıcıların dikkatini daha çok görsel ve hareketli görüntüler, video ve tanıtım filmleri çektiğinden, web sayfalarında *görsel ve hareketli görüntüler* kullanılarak, görsel, işitsel ve ilgi çekici görüntülerle web sayfaları cazip hale getirilmelidir.
- Bu birliklerin web sayfalarında basın haberleri ve birlik yayınları değişkenlerinden, ülke hakkında bilgi ve son *güncelleme tarihleri* hemen hepsinde bulunmamaktadır. Oysa teknolojinin ve gündemin hızla değiştiği günümüzde gündemin takip edilerek sayfanın sıklıkla güncellenmesi gereklidir. Ayrıca ülkenin ve turistik destinasyonların tanıtımının yapılması da web sayfasında bulunmalıdır.
- Azerbaycan resmi turizm birlikleri web sayfalarında, bu birliklerin paydaşları ve bu paydaşların kurumsal web sayfalarına ve/veya sosyal medya hesaplarına *bağlantı linki* verilerek, paydaşlarına erişimi kolaylaştırılmalıdır.

Özetle, Azerbaycan turizm sektöründe önemli görevler üstlenen bu resmi birliklerin web sayfalarının; mutlaka güncel olması ve yenilenme tarihleri, ülkeler arası dövüz bilgileri ile günümüzün en önemli problemi olan COVID-19 ile ilgili bilgiler, koruma önlemlerine özellikle dikkat edilmelidir. Ayrıca 2020 yılında başlayan ve Azerbaycan için çok önemli olan Karabağ zaferi ile ilgili bilgiler, onların ayrıntılarına yer verilerek, turistlere işgalden kurtulmuş topraklar, turistik destinasyonlar ile ilgili bilgiler de verilmelidir. Dil seçenekleri artırılmalı, Azerbaycan ile ilgili bilgiler daha kapsamlı olmalı, kariyer bölümlerine ilaveler yapılmalı ve ilgili mevzuat bölümü her bir birlik için önem arz ettiğinden mutlaka bu bilgilere web sayfalarında yer verilmelidir. Ayrıca tüm bunların ötesinde web sayfası kullanıcılarını daha çok görsel ve hareketli görüntüler, video ve tanıtım filmleri çektiğinden, görsel, işitsel ve ilgi çekici görüntülerle web sayfaları cazip hale getirilmelidir. Aynı zamanda web sayfasının kullanışlı, basit ve kolay ulaşılabilir olması da bu kurumların dikkat etmesi gereken diğer özelliklerdendir.

Bu çalışma sırasında yapılan literatür taraması sonucunda ise, Azerbaycan özelinde web sayfalarına yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. İnternetin ve web sayfalarının öneminin yadsınamayacağı günümüzde, web sayfalarının tasarımı da önem kazanmaktadır. Bu kapsamda Azerbaycan turizm sektörünün temel resmi birliklerinin web sayfalarının analizinin yapıldığı bu çalışma önemli olmakla birlikte, dört temel resmi birlik web sayfaları ile sınırlıdır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, Azerbaycan konaklama sektörü, seyahat sektörü ya da ulaştırma sektörü gibi turizm sektörünün diğer alanlarında yer alan turizm işletmelerine yönelik çalışılması yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Alılı, M. (2018). Bir Hüzün Turizmi Destinasyonu Olarak Azerbaycan'ın Değerlendirilmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Alyakut, Ö. (2020). Yiyecek İçecek İşletmelerinin Web Sitelerinde Pazarlama İletişimi Etkinliğinin Belirlenmesi: Kocaeli Örneği, Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 4(1): 699-715.
- Alyakut, Ö. (2020). Destinasyon Pazarlaması Kapsamında Gastronomi Bilgi İçeriklerinin Analizi: Web Siteleri Üzerine Bir İnceleme, Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 4(3): 1867-1884.
- Ateş, U. ve Boz, M. (2015) Konaklama İşletmelerinin Web Sitelerinin Değerlendirilmesi: Çanakkale Örneği. JEBPIR, 1 (1), 63-84.
- Ateş, V. ve Karacan, H. (2010). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Web Sitesi Kullanılabilirlik Analizi, Bilişim Teknolojileri Dergisi, 2 (2), 33-38.
- Bayraktar S. ve Polat Üzümcü T. (2019). Otel İşletmelerinin Pazarlanmasında Web Sitelerinin Kullanımı: Kocaeli Otelleri Örneği, Turizm ve Araştırma Dergisi (TURAR), 8 (2), 21-41.
- Bayram, M., Yaylı, A. (2009). Otel Web Sitelerinin İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi 8(279), 347-379.
- Çubukçu M.İ. (2010). Konaklama İşletmeleri Web Site İçeriklerinin Değerlendirilmesi, İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi (IUYD), 1(1), 39-59.
- Fırlar, B, Okat Özdem, Ö . (2013). Web Tasarımının Önemi: Destinasyon Web Sitelerinin Görsel Tasarımlarının Değerlendirilmesi. Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 4 (7) , 5-16.
- Hüseynov, I ve Efendiya N. (2007) . Turizmin Temelleri, Ders Kitabı, Mars-Print Basım ve Basımevi, 16, 60-84.
- Kara,G. ve Sezgin, M. (2020). Akdeniz Bölgesi'nde Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Otellerin Web Site İçeriklerinin Analizi, Journal of Tourism Intelligence And Smartness, 3(2), 138-151.
- Karamustafa, K., Biçkes, D.M. ve Ulama, Ş. (2002). Türkiye'deki Konaklama İşletmelerinin İnternet Web Sitelerini Değerlendirmeye Yönelik Bir Çalışma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19: 51-92.
- Karataş, M ve Babür,S . (2013). Gelişen Dünya'da Turizm Sektörünün Yeri,KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 15 (25), 15-24,
- Maksüdünov , A .(2019). Otel Web Sitelerinin İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi: Bişkek'te Bir Araştırma. Kmü Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (KMUSEKAD). 21 (37): 186-196
- Manav, S., Ulusoy, H. ve Köroğlu,Ö. (2017) Turist Rehberliği Meslek Kuruluşlarının Web Sitelerinin İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi, U.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10 (2), 151-177.
- Mursalov, M. (2009). Bir Turistik Ürün Çeşitlendirmesi Olarak Kış Turizmi ve Kış Turizmi Açısından Azerbaycan'ın Guba– Haçmaz Turizm Bölgesinin Arz Potansiyeli. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Ojağov, R . (2011) . Otel İşletmelerinde Halkla İlişkiler: Azerbaycan'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Öztürk, M. ve Ayman, M. (2013). Web Sayfalarının Halkla İlişkiler Amaçlı Kullanımı, Selçuk İletişim, 4 (4) , 57-66.
- Sarı Y. ve Kozak M. (2005). Turizm İşletmelerinde Doğrudan Pazarlama Çabaları Kapsamında Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19, 1, 359-383.
- Sarkhanov T. ve Tutar H. (2021). COVID-19 Pandemisi ve Azerbaycan Turizmi: Sektör Temsilcisi Görüşlerinin İncelenmesi, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 32 (1), 7-18.
- Schegg, R., Steiner, T., Gherissi-Labben, T., Murphy, J. (2005). Using Log File Analysis And Website Assessment To Improve Hospitality Websites. Information and Communication Technologies in Tourism, New York: Springer-Verlag Wien, 566–576.

Süleymanov, E. (2016). Azərbaýcanda Turizmin İnkişafının Sosial-İqtisadi Rolu, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti. Yüksek Lisans Tezi, Azerbaycan.

Ünal A. ve Çelen O. (2018). Türkiye’deki Otel İşletmelerinin Web Sitelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21(40), 607-636.

Ünal A. ve Çelen O. (2020). Destinasyon Pazarlama Araçlarından Web Sitelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma: Akdeniz Destinasyonları Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 11(26), 30-44.

BMT İnkişaf Programı Azərbaycan, Azərbaycan Respublikasında Turizm Sektorunun Rəqabət-Qabiliyyətliliyinin Yüksəldilməsi Problemləri (2009). http://ier.az/uploads/IJETI-UNDP_Turizm-az.pdf son erişim:17.07.2021

<http://mct.gov.az/az/azerbaycanda-turizm-haqqinda> son erişim:10.08.2020

<https://hotelassociation.az/az/> son erişim:15.08.2020

<https://www.tourismboard.az/az> son erişim:15.08.2020

<https://ataa.az/> son erişim:15.08.2020

<https://tourism.gov.az/> son erişim:15.08.2020

<https://atga.az/> son erişim:15.08.2020

HASTANELERDE İÇ MÜŞTERİ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER: BÜRO MEMURLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Serpil KAYA¹, Derya Fatma BİÇER²

Özet– Birçok kurumda olduğu gibi sağlık kuruluşlarının başarısı da çalışanların performansına ve motivasyonuna bağlıdır. Sağlık kuruluşları çok farklı meslek gruplarının bir arada hizmet verildiği emek yoğun hizmet işletmesidir. İyi bir sağlık hizmeti sunumu için, çalışan personelin iş tatmin düzeyinin yüksek olması oldukça önemlidir. Bu çalışmanın amacı: Hastanede Çalışan Büro Memurlarının İş Tatmin Düzeyini Etkileyen Faktörleri Belirlemeye çalışılmıştır. Çalışma, kesitsel tipte tanımlayıcı bir çalışmadır. Araştırma evreninin tamamına ulaşılmaya çalışılmış, elde edilen veriler SPSS 22 programında değerlendirilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgulara göre, yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumunun çalışanların iş tatminin düzeyi üzerinde etkili olmadığı, kıdem yılı, gelir düzeyi, mesleğine yakınlığı değişkenlerinin ise etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışma sonuçlarına göre, çalışanların, ücret, terfi imkânı, çalışma şartları, kendi fikir ve kanaatlerini ifade edebilme imkanları, yaptığı iş karşılığında takdir edilmesi değişkenleri açısından iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu, bununla birlikte çalışanların mesleklerinin toplumda “saygın bir kişi” olma şansını vermesi, garantili bir gelecek sağlaması, yaptığı iş karşılığında duyduğu başarı hissi hususunda iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler – İç Müşteri, İş Tatmin, Memurlar, Müşteri İlişkiler Yönetimi

GİRİŞ

Ülkemizde ve dünyada en çok araştırılan ve tartışılan konulardan birisi de sağlık hizmetleridir. İnsanların iyileşmesi ekonomik, sosyal, ruhsal yönden birçok faktöre bağlıdır. Ayrıca sağlık hizmetleri hem emeğin çok yoğun olduğu hem de son teknolojik tıbbi cihazların kullanıldığı, ekonomik değeri çok yüksek hizmetlerdir. Ne zaman ihtiyaç duyulacağı belli olmasa da ihtiyaç halinde her zaman halihazırda sunulmayı bekleyen hizmetlerdir. Son zamanlarda sağlık hizmetlerine yönelik talebin artış gösterdiği bilinmektedir. Bu yüzden sağlık kuruluşları hizmetlerinin verimliliğini ve etkinliğini arttırmak için her geçen gün daha çok çalışılmaktadır (Öztürk,1993).

Sağlık kuruluşlarında tedavi hizmetlerinin yanı sıra, eğitimler verilmekte, araştırmalar yapılmaktadır. Sağlık kuruluşları personeline iş imkânı sağladığı için işletme özelliğine sahip olurken, eğitimlerin verilmesi, araştırmaların yapılmasından dolayı eğitim kurumu özelliğide taşımaktadır. Sağlık kuruluşları daha iyi hizmet vermek için teknolojik yeniliklere ve kullanılan tıbbi cihazların çok fonksiyonlu olmasına bağlı olarak, uzman personele ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca hastaları iyileştirmek ve sağlıklarına kavuşturmak için bir hekim, temel eğitiminin yanında, altı sene tıp eğitimi, dört sene de uzmanlık eğitimi almaktadır. Bu süreç uzun olmakta ve sağlık personelleri kolay yetişmemektedir. Sağlık kuruluşlarında yapılan tüm hizmetlerin insan hayatını etkilemesi ve yapılacak en ufak hatanın geri dönüşü olmaması nedeniyle bu hizmetler, çok dikkat gerektiren ve aynı zamanda profesyonellik gerektiren hizmetlerdir (Özgen, 1994). Sağlık kuruluşunun kar etmesi ve iyi bir sağlık hizmeti vermesi büyük ölçüde sağlık personeline bağlıdır. Sağlık kuruluşunun amacına uygun hizmet sunulması için, sağlık personeli motive edilmeli ve iş tatmin düzeyleri arttırılmaya çalışılmalıdır (Kuzulugil, 2012).

¹ Serpil Kaya, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Anabilim Dalı, Sivas Turkey, skaya@cumhuriyet.edu.tr, ORCID No:0000-0002-3507-3694

² Derya Fatma Biçer, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Üretim Yönetim ve Pazarlama Anabilim Dalı, Sivas, Türkiye, dfbicer@cumhuriyet.edu.tr ORCID No:0000-0002-3339-1236

1. MÜŞTERİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ KAVRAMI

Müşteri; kişinin ihtiyaçları doğrultusunda ihtiyaçlarını satın alan yada satın almaya meyilli kişi yada kişilerdir (Karabulut, 1989). İşletmelerin amacı; kar elde etmek ve varlıklarını devam ettirmektir. Ayrıca bu amaç çerçevesinde topluma ve çevreye karşı duyarlı ve sorumlu davranması gerekmektedir. İşletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için öncelikle müşterilerin memnuniyetini sağlamaya odaklanırlar (Elbaşıoğlu, 2001).

Müşteri kavramı artık daha hassas değerlendirilmektedir. Müşteri sadece ödeme yapan birey değil, aynı zamanda işletmenin ürettiği hizmetten faydalanan kişi ya da kişilerdir. Sağlık kuruluşlarındaki hasta bireyler, eğitim kurumlarındaki öğrenciler, ulaşım hizmetlerindeki yolcular gibi daha birçok örnek müşteri kavramını karşılamaktadır. Müşteriyi sadece dış müşteri olarak tanımlamak yeterli olmaz. İşletmeden faydalanan yöneticiler ve çalışanlar da esasen işletmenin iç müşterisi olarak değerlendirilmektedir (Barlow, 1998).

1.1. Müşteri Hizmeti ve Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşterilerin bir ürünü veya hizmeti satın almadan önce ve satın aldıktan sonra sunulan hizmetlerin tümü müşteri hizmetleridir. Müşteri hizmetleri, müşteri tarafından algılanan işletmedeğerini arttıran ya da azaltan en önemli etkidir. Bu yüzden global dünya da işletmeler, müşterileri ellerinde tutabilmek için müşteri hizmetlerine büyük önem vermektedir (Pozitifkurumsal, 2020).

Hizmetler, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için yapılan soyut faaliyetlerdir. Sağlık hizmetlerinin sunumu, otellerde konaklama hizmetleri, kuaförlük hizmetleri ve evde bakım hizmetleri gibi daha bir çok örnekle ifade edilebilir (Aktepe,2018).

Müşteri İlişkiler Yönetimi; müşteri merkezli stratejiler ile bu stratejileri destekleyecek, satış ve pazarlama ile beraber, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim ve lojistik gibi yeni fonksiyonları kapsayan ve bu yeni fonksiyonlardan etkilenecek herkes için tüm iş süreçlerinin yeni baştan düzenlenmesini içeren ve bunları gerçekleştirirken de teknolojiye yararlanan oldukça etkili bir yönetim stratejisidir (Tolon, 2018).

Kuruluşların başarılı olmaları için sadece müşteri memnuniyetinin yüksek olması yeterli değildir. Aynı zamanda çalışanların memnuniyeti, rekabetçi avantajlar ve pazar payı gibi birçok faktör etkilidir. Müşteri ilişkiler yönetiminin en önemli görevi, en iyi müşteriyi tanımlayarak, müşterileri potansiyel müşteri haline getirmek, kaybedilmiş müşteriyi tekrar kazanmak ve müşterilerin devamlılığını sağlayarak işletmenin karını arttırmaktır (Gerson,1997).

1.2. İç Müşteri

Kuruluşta çalışan ve tüm üretim (mal ve hizmet) sürecine katılan herkes iç müşteridir. İç müşteri, işletmede esasen çalışan herkeştir. İç müşteri, işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi ve kârlılığını devam ettirebilmesi için kilit etmenlerden biridir. Böylece çalışanlar hem ihtiyaçlarını karşılayabilecek hem de inandıkları bir hizmeti satın alarak dış müşterileriye daha iyi tatmin ve memnun edebileceklerdir (Arslan,2013).

1.3. İç Müşteri Memnuniyeti

İç Müşteri; müşteri ile direk bağlantılı olan işletme çalışanıdır. Sahada ve müşteri ile birebir iletişimde olduğu için şirket hakkında en iyi bilgiye sahiptir (Acuner, 2001). İşletmenin kar etmesi ve varlığının devamlılığı için personelin, çalışma koşullarından memnun olması gerekmektedir. Almış olduğu ücret, çalışma şartları, görevinde yükselme vb. durumlar çalışanı olduğundan daha mutlu yada mutsuz edebilir. Çalışanların memnuniyeti kurumun karının, veriminin ve etkinliğinin artması yönünden önem arz etmektedir. Zira çalışanların memnuniyeti arttıkça müşterilerin memnuniyeti de artmış olacaktır. Çoğunlukla yöneticiler, çalışanının iş tatmini önemsememektedir. İşletmenin başarısı, çalışanlarına verdikleri değer ile doğru orantılıdır. İşletmeler, çalışanlarına adil çalışma ortamı sağlayarak, çalışanların fikirlerini önemseyerek, çalışma koşullarını iyileştirerek, sosyal alanları arttırarak, üst yönetim ile pozitif iletişimin kurabilmelerini sağlayarak, onları kurum içinde daha verimli hale getirebilir. İç müşteri tatmini, çalışanların müşterilere karşı vermiş olduğu hizmetin kalitesini etkileyen en önemli unsurdur. Bu yüzden işletme yöneticileri, çalışanlar hakkında bilgi toplayarak, anketler yaparak, onları daha iyi tanıyabilir ve iş tatmin düzeylerini arttırabilir (Haris, 1996).

2. İŞ TATMİNİ VE GENEL ÖZELLİKLERİ

İş tatmini, kişinin işini severek yapması ve işinin hem sosyal yönden hem de ekonomik yönden kişiyi tatmin etmesi şeklinde tanımlanabilir (Davis,1988).

Teknolojinin ilerlemesiyle yapılan işler daha az beceri gerektirmeye başlamıştır. Bu yüzden de çalışanları tekdüze çalışma ortamına alıştırmak ve onları sürekli motive etmek gerekmektedir. Böylece işlerinde tatmin duygusunu geliştirerek üretimi arttırmak kuruluşların en büyük hedefi haline gelmektedir (Erdoğan,1991).

Çalışanların iş tatmin düzeyleri sürekli denetleyip kontrol altında tutulmalıdır. Aksi takdirde düşük iş tatmin düzeyi, çalışanların motivasyonunu, üretim verimliliğini ve üretim kalitesini azaltabilir. Bu yüzden çalışanların iş tatmin düzeylerinin belirli periyotlarda (yılda ya da ayda bir kez) denetlenmesi gerekmektedir.

Çalışanların iş tatmin düzeyini belirlemenin yollarını şöyle sıralanabilir; (Şimşek,1995)

- Duygularla belirlenebilir. Duygular soyuttur görülemez fakat söylemlerle anlaşılabilir.
- Ekonomik olarak belirlenebilir. Beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığına bakılabilir.
- Sosyal olarak belirlenebilir. Yönetim ve çalışma arkadaşları ile iletişimine bakılabilir.
- Kendini geliştirmesi yönünden belirlenebilir. Terfi etme imkânına bakılabilir.

2.1. İş Tatmininin Önemi

Bir iş yerinde verimliliğin ve üretim kalitesinin düşüklüğü, çalışanların motivasyonlarının ve iş tatminsizliklerinin arttığı bir göstergesidir. Bunun devamında ise işletmelerde grevler ve disiplin sorunları gelmektedir. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin araştırılmaya başlanması 1930'lu yıllarda başlamıştır. Buna göre çalışanlar sadece iyi bir ücret değil aynı zamanda düşüncelerine ve fikirlerine önem verilmesini istemektedir. Bu şekilde çalışanlar kurum için faydalı olduklarına inanan çalışanlardır. Kendisinin faydalı olduğunu hisseden personel daha iyi hizmet vermektedir (Kahn, 1973).

İş tatmin düzeylerinin araştırılma nedenleri aşağıdaki gibidir (Baysal, 1997).

- Teknolojinin ve ekonominin gelişmesiyle insanların yaşam standartları yükselmiş, eğitim düzeyleri gelişmiştir. Bu nedenle de beklentiler de artmıştır.
- Gelişmişlik düzeyinin artmasıyla, iş yerlerinin çalışma koşulları, çalışma şekilleri, yönetim şekilleri de değişmiştir. Çalışanların performans düzeyleri, zamanla iş yerinin sorumluluğu olmaya başlamıştır.
- Sendikacılığın 1930 yıllarda ABD'de canlanması, 1937 yılında Wagnerr işçi-işveren yasasının çıkarılması ile hukuki bir varlık kazanması, iş tatminine ilgiyi artmıştır.
- İş yerlerinde yeniliğe direniş ve örgütsel değişiminin uygulaması, iş tatmini kavramını ayrıca etkilemiştir.

2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Çalışanların iş tatmin düzeyini etkileyen birçok faktör vardır. Hepsi de birbiri ile bağlantılı ve birbiri üzerinde etkilidir. İş tatminini etkileyen temel faktörlerden bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Davis,1988).

Yaş: Yaş faktörü iş tatminini etkilemektedir. Yaş ilerledikçe işi kabullenme ve tatmin duygusu daha da artmaktadır. Daha genç yaşlarda çalışanların terfi beklentileri, iş değiştirme süreçleri, iş tatmini olumsuz yönde etkilerken; yaş ilerledikçe çalışanların işi kabullenme ve işe bağlılık düzeyleri olumlu yönde etkilemektedir.

Meslek: Meslek seçimi de iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Yüksek statülü meslekler iş tatminini olumlu etkilerken, statüsü düşük ya da orta statülü meslekler iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir.

Kişisel Farklılıklar: Birçok çalışmada kişisel özelliklerin iş tatminini etkilediği gözlenmiştir. Bilgi ve yetenek kabiliyeti düşük kişilerin özgüven eksikliğinden ve çevre ile uyum sağlayamamalarından kaynaklı olarak, iş tatmin düzeyleri düşüken, iyi eğitilmiş, yetenekli kişilerin daha özgüvenli, çevresi ile daha uyumlu oldukları ve iş tatmin düzeylerinin de yüksek olduğu ifade edilmektedir.

Toplum koşulları: Genel olarak toplum koşulları iş tatmini üzerinde etkilidir. Toplum koşullarının kötü olması kişinin topluma göre daha iyi standartlarda çalışması gibi etmenler kişide iş tatmini yaratmaktadır.

Çalışma Koşulları: Sıcaklık, gürültü, aydınlık, konfor, tehlike faktörleri gibi bir çok faktör iş tatminini etkilemektedir. Çalışanlar daha tehlikesiz daha konforlu çalışma alanlarını tercih etmekte ve buna bağlı olarak iş tatmin düzeyi farklılaşabilmektedir.

Yükselme Olanakları: Çalışanların görevlerinde yükselmesi, terfi alması, sorumluluk düzeyini arttırırken aynı zamanda sosyal statü de sağlamaktadır. Adaletli yapılan terfiler çalışanlarda iş tatmin düzeyini arttırmaktadır.

Denetim Biçimi: Çalışanların yaptığı işin denetlenmesi hem olumlu hem olumsuz duygular yaratabilir. Baskıcı denetim iş tatminsizlikleri yaratırken, esnek denetim ve çalışanın yaptığı işinin kontrol edilmesi ve onaylanması, iş tatminini arttırabilmektedir.

Ücret: Çalışanların iş tatminini doğrudan etkileyen diğer motive aracı ücrettir. Ücret çalışanların hayatlarını devam ettirmelerini sağlayan en önemli unsurdur. Bu yüzden işten kazanılan ücret, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılıyorsa iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Lawler, 1973).

Yönetime Katılma: İş yerlerinde çalışanların fikirlerinin alınması, kararlara katılmasının sağlanması, çalıştığı kuruma karşı bağlılığını arttırmakta ve iş tatmin düzeyini yükseltmektedir (Bingöl,1990).

2.3. İş Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesinin Yararları

Bütün işletmelerde olduğu gibi, sağlık hizmetlerinin etkin yürütülmesinde büro memurlarının etkisi büyüktür. Sorun yaşayan memurların yıpranma paylarını belirleme ve sorunun kaynağını saptama açısından iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi önem arz etmektedir. İşinden tatmin olmayan çalışan, hasta bireylerle, çalışma arkadaşlarıyla, yöneticilerle sorun yaşayabilir hatta bu olumsuzluk işin aksatmasına kadar gidebilmektedir. Bu yüzden özellikle hizmet işletmelerinin iş tatmin düzeylerinin belirli aralıklarla ölçülmesi muhtemel sorunların önlenmesini sağlayabilir. İş tatmin düzeyinin ölçülmesi memurların kendini önemsenmiş hissetmesine neden olurken, yöneticilerle aralarındaki bağları da güçlendirir. Ayrıca, iş tatmin düzeyinin ölçülmesi ile, eğitime ihtiyaç duyan personelin teşhisi yapılabilir bu sayede eğitimlerle desteklenerek memurlar daha etkin bir şekilde geliştirilebilir (Davis, 1988).

3.GEREÇ ve YÖNTEMLER

Çalışmanın amacı: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Uygulama ve Araştırma Hastanesinde Çalışan Büro Memurlarının İş Tatmin Düzeyini Etkileyen Faktörler'i belirlemeye çalışılmıştır. Çalışma kesitsel tipte tanımlayıcı bir çalışmadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak standart veriler elde etme ve analiz olanağı üstünlüğü nedeniyle anket yöntemi tercih edilmiştir. Anketin birinci kısmında 11 adet sosyo-demografik soru yer alırken, ikinci kısmında Büro Memurlarının İş Tatmin Düzeyini ölçmek için 20 soruluk Minosete İş tatmin Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma evrenini: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastanesinde çalışan 160 büro memuru oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış 156 kişiye anket uygulanmıştır.

3.1. İstatistiksel Yöntem

Çalışmada elde edilen verilerin analizinde SPSS 22 programından yararlanılmış olup, sonuçların değerlendirilmesinde parametrik test varsayımlar (Kolmogorov- Simirnov) yerine getirildiğinde; bağımsız iki gruptan elde edilen ölçümler karşılaştırılırken iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (t testi) uygulanmıştır.İkiden fazla gruptan elde edilen ölçümler karşılaştırılırken ise varyans analizi yapılmış, analiz sonucunda önemlilik kararı verildiğinde farklılık yapan grupları bulmak için Tukey testi kullanılmıştır. Bununla birlikte tanımlayıcı istatistiksel analizlerden faydalanılmış ve veriler %95 güven seviyesinde değerlendirilmiştir.

Etik Kurallar: Bu çalışma uluslararası etik kurallara uygun olarak; Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Etik Kurulundan 24.05.2019 tarihinde izin alınmıştır. Anket çalışmasının yapılabilmesi için Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Uygulama ve Araştırma Hastanesi Başhekimliğinden 2 Temmuz 2019 tarihinde anket uygulama izni alınmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmaya katılan memurların genel özelliklerinin değerlendirildiği Tablo:1’de araştırma grubunun demografik özellikleri verilmiştir.

Tablo I. Araştırma Grubunun Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Sayı	Yüzde %	Gelir Düzeyiniz	Sayı	Yüzde %
Kadın	104	66,7	2500<az	65	41,7
Erkek	52	33,3	2501-3500	71	45,5
Yaşınız	s	%	3501-4000	12	7,7
25 ve altı	89	57,1	4501+	8	5,1
26-30	17	10,9	Hangi Birimde Çalışıyorsunuz	s	%
31-35	21	13,5	Fatura- Satın Alma	5	3,2
36-40	15	9,6	Bilgi İşlem	6	3,8
41-45	4	2,6	Poliklinik	3	1,9
46 ve üzeri	10	6,4	Servis	85	54,5
Medeni Durumunuz	s	%	Diğer	57	36,5
Evli	59	37,8	Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?	s	%
Bekar	95	60,9	0-5 yıl	109	69,9
Dul	2	1,3	6-10 yıl	33	21,2
Eğitim Durumunuz	s	%	11-15 yıl	8	5,1
İlkokul	9	5,8	21 yıl ve üzeri	6	3,8
Lise	78	50,0	Meslek Seçimini	s	%
Üniversite	64	41,0	Kendi İsteğimle	89	57,1
Diğer	5	3,2	Ailemin İsteğiyle	23	14,7
Kendimi Geliştirmek İçin	s	%	İş Olanğı Sebebiyle	41	26,3
Kurs ve Seminare Katılım	41	26,3	Diğer	3	1,9
Hizmet İçi Eğitimlere Katılım	s	%	Mesleğiniz Size Uygun Mu?	s	%
Herhangi Bir Faaliyette Bulunmuyorum	21	13,5	Uygun Değil	5	3,2
Diğer	7	4,5	Kısmen Uygun	48	30,8
			Uygun	68	43,6
			Çok Uygun	35	22,4

Tablo I’de katılımcıların çoğunluğuna göre; %66,7’si kadın %33,3’ü erkek, %57,1’i 25 yaşından küçük, %60,9’u bekâr, %50’si lise mezunu, %55,8’i mesleğinde kendini geliştirmek için hizmet içi eğitimlere katılmakta, %45,5’i 2501-3500₺ arası maaş almakta, %54,5’i serviste çalışmakta, %69,9’u 0-5 yıldır çalışmakta, %57,1’i meslek seçimini kendi isteği ile seçmiş, %43,6’sı mesleği kendine uygun bulmaktadır.

Tablo II. Cinsiyete Göre İş Tatmin Düzeyi

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
Kadın	104	62,63	15,21	t=0,23 p=0,815
Erkek	52	63,19	11,23	

Katılımcıların cinsiyetlerine göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmış ve istatistik olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür (Tablo II).

Tablo III. Yaş Göre İş Tatmin Düzeyi

Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
25 ve altı	89	63,04	12,41	F=1,62 p=0,157
26-30	17	59,11	18,19	
31-35	21	64,80	11,31	
36-40	15	58,60	14,54	
41-45	4	56,50	31,18	
46 ve üzeri	10	71,80	12,62	

Çalışanların yaşlarına göre iş tatmin düzeylerinde farklılık olup olmadığına bakılmış (Tablo III). Çalışanların yaş gruplarına göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo IV. Medeni Durum ve Öğrenim Durumuna Göre İş Tatmin Düzeyi

Medeni Durumunuz?	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
Evli	59	62,89	14,82	t=0,12
Bekâr	95	63,17	13,05	p=0,902
Öğrenim Durumunuz?	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
İlkokul	9	64,11	11,80	F=2,48 p=0,063
Lise	78	59,93	13,90	
Üniversite	64	66,23	14,08	
Diğer	5	61,80	9,60	

Çalışanların medeni durum ve öğrenim düzeylerine göre iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,005$) (Tablo IV).

Tablo V. Gelir Düzeyine Göre İş Tatmin Düzeyi

Gelir Düzeyiniz?	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
2500<az	65	60,03	13,53	F=4,39
2501-3500	71	62,69	13,99	p=0,005*
3501-4500	12	70,58	9,36	
4501+	8	75,00	14,47	

Gelir düzeylerine göre bulgular ikişerli karşılaştırıldığında 2500₺'den az gelir elde eden çalışanlar ile, 4501₺+ ve üzeri gelire sahip olanların iş tatmin düzeyi açısından anlamlı farklılık gösterdikleri ($p<0,005$) ancak diğer gelir grupları arasında anlamlı farklılığın olmadığı ($p>0,005$) görülmüştür (Tablo V).

Tablo VI. Çalışılan Birime Göre İş Tatmin Düzeyi

Hangi Birimde Çalışıyorsunuz?	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
Fatura- Satın Alma	5	72,80	11,23	F=2,20 p=0,071
Bilgi İşlem	6	73,66	6,77	
Poliklinik	3	69,66	14,57	
Servis	85	60,89	13,96	
Diğer	57	63,31	14,05	

Kurumunuzda hangi birimde çalışıyorsunuz sorusunda farklılık önemsiz bulunmuştur ($p>0,005$) (Tablo VI).

Tablo VII. Çalışma Süresine Göre İş Tatmin Düzeyi

Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
0-5 yıl	109	62,01	13,09	F=5,17 p=0,002*
6-10 yıl	33	63,12	15,56	
11-15 yıl	8	57,25	10,29	
21 yıl ve üzeri	6	83,16	9,60	

Çalışanların çalışma sürelerine göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p<0,005$). Farklılık ikişerli karşılaştırıldığında 0-5 yıldır çalışanlarla 21+ üstü yıldır çalışanlar arasında,

6-10 yıldır çalışanlarla 21+ üstü yıldır çalışanlar arasında ve 11-15 yıl arasında çalışanlarla, 21+ üzeri yıldır çalışanlar arasında anlamlı farklar bulunurken ($p < 0,005$) diğer gruplar arasında farklılık önemsiz bulunmuştur ($p > 0,005$) (Tablo VII).

Tablo VIII. Meslek Seçimine Göre İş Tatmin Düzeyi

Meslek Seçimini	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
Kendi İsteğimle	89	65,53	14,25	
Ailemin İsteğiyle	23	59,86	11,67	F=2,60
İş Olanığı Sebebiyle	41	59,12	13,64	p=0,052
Diğer	3	55,33	13,65	
Toplam	156	62,82	13,97	

Meslek seçimine göre iş tatmin düzeyleri değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmamıştır ($p > 0,005$) (Tablo VIII).

Tablo IX. Mesleğin Uygunluğuna Göre İş Tatmin Düzeyi

Mesleğiniz Size Uygun mu?	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
Uygun Değil	5	45,40	14,27	
Kısmen Uygun	48	57,97	11,34	F=8,73
Uygun	68	63,89	13,29	p=0,001*
Çok Uygun	35	69,85	14,48	
Toplam	156	62,82	13,97	

Mesleğiniz size ne kadar uygun sorusuna göre çalışanların iş tatmin düzeyleri karşılaştırıldığında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p < 0,005$). Değişkenler ikiye bölünmüş olduğunda uygun değildir diyenler ile uygun diyenler arasında, uygun değildir diyenler ile çok uygun diyenler arasında kısmen uygun diyenler ile uygun diyenler arasında, kısmen uygun diyenler ile çok uygun diyenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p < 0,005$) (Tablo IX).

Tablo X. Kendini Geliştirme Yöntemlerine Göre İş Tatmin Düzeyi

Kendini Geliştirmek İçin	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
Kurs ve Semineye Katılım	41	66,46	12,55	F=2,21
Hizmet İçi Eğitimlere Katılım	87	62,72	14,93	p=0,089
Herhangi Bir Faaliyette Bulunmuyorum	21	58,19	10,70	
Diğer	7	56,57	14,39	
Toplam	156	62,82	13,97	

Çalışanların kendini geliştirme yöntemleri ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p > 0,005$) (Tablo X).

Tablo XI. İş Tatmin Ölçeğinin Yüzdesel Hesaplaması

Mesleğinin Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından			Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme yönünden		
s	%		s	%	
Memnun değilim	57	36,6	Memnun değilim	20	12,8
Kararsızım	46	29,4	Kararsızım	25	16,1
Memnunum	53	34,0	Memnunum	111	71,1
Mesleğinde bağımsız çalışma imkânının olması bakımından			İşimle ilgili alınan kararları uygulama yönünden		
s	%		s	%	
Memnun Değilim	40	25,6	Memnun Değilim	43	27,5
Kararsızım	46	29,5	Kararsızım	46	29,5

Memnunum	70	44,9	Memnunum	67	43,0
Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	s	%	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	s	%
Memnun Değilim	60	38,5	Memnun Değilim	116	74,4
Kararsızım	35	22,4	Kararsızım	22	14,1
Memnunum	61	39,1	Memnunum	18	11,5
Toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesi bakımından	s	%	Terfi imkânının olması yönünden	s	%
Memnun Değilim	33	21,2	Memnun Değilim	76	48,7
Kararsızım	27	17,3	Kararsızım	37	23,7
Memnunum	96	61,5	Memnunum	43	27,6
Yöneticilerin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	s	%	Kendi fikirlerimi rahatça kullanmama imkan vermesi yönünden	s	%
Memnun Değilim	54	34,6	Memnun Değilim	58	37,2
Kararsızım	49	31,4	Kararsızım	47	30,1
Memnunum	53	34,0	Memnunum	51	32,7
Yöneticilerin karar verme yeteneği bakımından	s	%	Çalışma şartları yönünden	s	%
Memnun Değilim	49	31,4	Memnun Değilim	82	52,6
Kararsızım	46	29,5	Kararsızım	40	25,6
Memnunum	61	39,1	Memnunum	34	21,7
Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi bakımından	s	%	Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları yönünden	s	%
Memnun Değilim	18	11,5	Memnun Değilim	38	24,4
Kararsızım	21	13,5	Kararsızım	35	22,4
Memnunum	117	75,0	Memnunum	83	53,2
Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	s	%	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	s	%
Memnun Değilim	37	23,8	Memnun Değilim	60	38,5
Kararsızım	47	30,1	Kararsızım	48	30,8
Memnunum	72	46,1	Memnunum	48	30,8
Başkaları için bir şeyler yapabilme yönünden	s	%	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	s	%
Memnun Değilim	11	7,0	Memnun Değilim	21	13,5
Kararsızım	19	12,2	Kararsızım	30	19,2
Memnunum	126	80,8	Memnunum	105	67,3
Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	s	%	Mesleğimi yaparken yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesinden	s	%
Memnun Değilim	21	13,5	Memnun Değilim	30	19,2
Kararsızım	30	19,2	Kararsızım	37	23,7
Memnunum	105	67,3	Memnunum	89	57,0

Çalışma grubunun sorulara vermiş olduğu cevapların yüzdesel oranlarının ortalamaları genel olarak değerlendirildiğinde, Mesleğinin her zaman meşgul etmesi bakımından %36,6'sı memnun değil, Mesleğinde bağımsız çalışma imkânı olması bakımından %44,9'u memnun, Mesleğinin arasıra değişik şeyler yapabilme imkânı vermesi bakımından %39,1'imemnun, Mesleğinde toplumda "saygın bir kişi" olma şansını vermesi bakımından %61,5'i memnun, Yöneticilerin emrindeki kişileri iyi yönetebilmesi bakımından %34,6'sı memnun değil, Yöneticilerin karar verme yeteneği bakımından %39,1'i memnun, Mesleğinde vicdani bir sorumluluk taşıma şansını vermesi yönünden %75'i memnun, Garantili bir gelecek sağlaması yönünden %46,1'i memnun, Mesleğinde başkaları için bir şeyler yapılabilmesi yönünden %80,8'i memnun, Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden %67,3'ü memnun, Mesleğinde kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden %71,1'i memnun, İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden %43'ü memnun, Yaptığı iş karşılığında aldığı ücret yönünden %74,4'ü memnun değil, Terfi imkânının olması yönünden %48,7'si memnun değil, Kendi fikir ve kanaatlerini rahatça kullanması yönünden %37,2'si memnun değil, Mesleğinde çalışma şartları yönünden %52,6'sı memnun değil, Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları yönünden %53,2'si memnun, Mesleğinde yaptığı iş karşılığında takdir edilmesi yönünden %38,5'i memnun değil, Yaptığı iş karşılığında duyduğu başarı hissi %67,3'ü memnun, Mesleğini yaparken kendi yöntemlerini kullanabilmesine imkân vermesi açısından %57'si memnundur (Tablo XI).

5.TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışma grubunu sosyo-demografik yönünden değerlendirildiğinde; çalışanların büyük bir kısmı kadınlardan oluşmaktadır. Çalışma grubunun yarısından fazlası lise ve üniversite mezunudur. Çoğunluk mesleklerinde kendilerini geliştirmek için; hizmet içi eğitimlere ve seminerlere katılmıştır. Yine çoğunluğun mesleklerini kendileri seçmiş ve mesleklerini kendilerine uygun görmektedir.

Derin'nin (2007) yapmış olduğu çalışmada sağlık personelinin bireysel özellikleri genel olarak değerlendirildiğinde; büyük çoğunluğunun, 21–40 yaşlarında, ön lisans mezunu, kadın, mesleğini kendi isteğiyle seçmiş, mesleklerinin kendilerine kısmen uygun ya da uygun olmadığını ifade etmiş, mesleğinde kendini geliştirmek için de herhangi bir faaliyette bulunmadığını, mesleğinde 5–15 yıl arasında çalıştığını belirtmiştir.

Çalışma grubunun, sosyo-demografik bulguları iş tatmin düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiş ve cinsiyet, yaş, medeni durum ve öğrenim durumlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Gelir düzeyine göre yapılan ikiye bölme karşılaştırmalarda 2500'den az geliri olanlarla, geliri 4501+ ve üzeri olanların arasında iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık önemli bulunurken, çalışılan birime göre karşılaştırıldığında farklılık önemsiz bulunmuştur. Çalıştığı yıllara göre, 0-5 yıldır çalışanlarla 21+ üzeri çalışanlar arasında, 6-10 yıldır çalışanlar ile 21+ üzeri çalışanlar, 11-15 yıldır çalışanlar ile 21+ üzeri çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında farklılık önemli bulunurken, Meslek seçimi ve mesleklerinde kendilerini geliştirme faaliyetlerine göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar için puanlar karşılaştırıldığında farklılık önemsiz bulunmuştur.

Çam ve arkadaşlarının (2005) çalışmasında cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi ve meslek grubuyla iş doyumu arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Yıldız ve arkadaşlarının (2003) yapmış olduğu çalışmada, cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresinin iş doyumunu etkilemediği görülmüştür. Bu araştırmayla kıyaslandığında sonuçlarla uyumludur.

Derin'in (2007) yaptığı çalışmada sağlık personelinin mesleğin kişiliğine uygunluk durumu değişkenine göre incelendiğinde; mesleğinin kendisine çok uygun ve uygun olduğunu düşünen sağlık personelinin, mesleğinin kendisine uygun olmadığını ya da kısmen uygun olduğunu düşünen sağlık personeline göre daha yüksek iş doyumu puanı aldığı görülmüş ve aralarındaki fark istatistiksel yönden anlamlı bulunmuştur ($P<0.05$).

Çalışma grubunun tatmin ve memnuniyet yüzdelere göre, bağımsız çalışma imkânı, Arasıra değişik şeyler yapabilme imkânı, Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını vermesi, Yöneticilerin karar verme yeteneği, Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını vermesi, Garantili bir gelecek sağlaması, Başkaları için bir şeyler yapılabilmesi, Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi, Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi, İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması, Çalışma

arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları, Yaptığı iş karşılığında duyduğu başarı hissi, Mesleğini yaparken kendi yöntemlerini kullanabilmesine imkân vermesi açısından “memnun” oldukları belirlenmiştir.

Ancak bununla birlikte, Mesleğinin her zaman meşgul etmesi, Yöneticilerin emrindeki kişileri iyi yönetebilmesi, Yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret, Terfi imkânının olması, Kendi fikir ve kanaatlerini rahatça kullanması, Çalışma şartları yönünden, Yaptığı iş karşılığında takdir edilmesi yönünden “memnun olmadıkları” saptanmıştır.

Derin, (2007) çalışmasından, sağlık personelinin gelir düzeyi değişkenine göre gelir düzeyini yüksek olarak algılayan sağlık personelinin iş doyum puanı, orta ve düşük olarak algılayan sağlık personeline göre daha yüksek bulunmuştur.

Topçu (2009) yapmış olduğu çalışmada sağlık personelinin yarıya yakını çalışma ortamından memnun olmadığını ve çalışma ortamı için kurumun fiziki koşullarının yeterli olmadığını belirtmiştir.

Yılmaz’ın (2014) ise çalışmasında, İşimin toplumda saygın bir kişi olma şansı vermesi yönünden çoğunluğun tatmin olduğu, bir diğer ifade olan “İşimin vicdanıyla karar vermeme olarak tanınmasından, Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmaktan tatmin oldukları görülmüştür. İş ortamındaki mesai arkadaşlarının birbiri ile anlaşmaları, Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının verilmesi, İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını sağlanması, Yaptığım iş karşılığında duyduğu başarı hissi yönünden tatmin olmuş oldukları görülmüştür. Bu çalışma Yılmaz’ın (2014) yapmış olduğu çalışma ile paralellik göstermektedir.

Bu araştırmada hastanede görev yapan büro memurlarının iş tatmin düzeyleri ve iş tatminlerini etkileyen faktörler incelenmiştir. Çalışmanın sonunda memurlarının iş tatmininin yükseltilmesi için yapılabilecek öneriler;

- ☐ Büro memurlarının çalışma ortamının konforu hem psikolojik hem fizyolojik olarak düzenlenmelidir.
- ☐ Memurların kendilerini rahat ifade etmeleri sağlanmalı, genel çerçeveyi aşmadan, kendini geliştirebilecek fırsatlar verilmelidir.
- ☐ Kurumda çalışan memurlar ile yönetim arasında ilişkilerin daha iyi hale gelmesi için düzenli aralıklarla memnuniyet anketleri yapılmalıdır.
- ☐ Memurların, sağlık kuruluşlarında hasta bireylere hizmet vermesine bağlı olarak yıpranma payı göz önünde bulundurularak takviye destekler, çalışma molaları verilmelidir.
- ☐ Memurların çalışma ortamları kalite standartlarına uygun hale getirilmelidir.
- ☐ Memurların sağlık kuruluşunun döner sermaye gibi ek ücret imkanlarından adil bir şekilde yararlanmalıdır.
- ☐ Çalıştıkları kurumdan, tam bir iş doyumunu sağlamak için terfi imkânı elverişli olmalı buna bağlı olarak en etkili motiv aracı olan maaş artışı ve yöneticilerinin desteği hissedilir kılınmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acuner, T., Şebnem A. A. (2001). Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi ve Müsteri Memnuniyetini Sağlamadaki Rolü. Pazarlama Dünyası. S. 4. ss. 61-64
- Aktepe, C. (2018). Müşteri İlişkiler Yönetiminde Müşteri Hizmetleri. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Arslan, M. (2013). Müşteri İlişkiler Yönetimi. Harran Üniversitesi, Birecik Meslek Yüksekokulu, Şanlıurfa.
- Barlow, J. (1998). Her Şikâyet Bir Armağandır. Çev.: Günhan Günay, Rota Yayınları, İstanbul.
- Baysal, A. C. (1997). İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C:16, S:2, İstanbul.
- Bingöl, D. (1990). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum.
- Çam, O., Akgün, E., Babacan, A., Bilge, A., Keskin, G. (2005). Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hekimlerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, 3. Uluslararası-10. Ulusal Hemşirelik Kongresi Özet Kitabı İzmir.
- Davis, K. (1988). İşletmede İnsan Davranışı-Organizasyon Davranışı, Cev. Kemal Tosun. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul.
- Derin, N. (2007). Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Psikiyatri Hemşireliği Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir.
- Elbaşıoğlu, E. (2001). Müşteri İlişkileri Yönetimi: Teknoloji Kullanımı ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Davranış. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Gerson, F. R. (1997). Müşteri Tatmininde Süreklilik. Çev.: Tülay Savaşer, Rota Yayınları, İstanbul.
- Harris, E. K. (1996). Customer Service. New Jersey.
- Kahn, L.Robert. (1973). The Work Module: A Tonic for Lunchpail Lassitude. Psychology Today, February, s.94.
- Karabulut, M. (1989). Tüketici Davranışı: Pazarlama Yeniliklerinin Kabulü ve Yayılışı. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın no:102, Yön Ajans, İstanbul.
- Kuzulugil, Ş. (2012). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi İstanbul University Journal of the School of Business Administration Cilt/Vol:41, Sayı/No:1, 129-141 ISSN: 1303-1732 – www.ifdergisi.org ©
- Lawler, E. (1973). Motivation in Work Organizations, California, Brooks/Cole.
- Özgen, H. (1994). Devlet Hastanelerinde Karşılaşılan Yönetim Sorunları. Verimlilik Dergisi, (1), Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Öztürk, A. (1993). Sağlık Sektöründe Özelleştirme. Verimlilik Dergisi, (3), Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Pozitifkurumsal (2020, 24 Mart). Müşteri hizmetleri nedir. <https://www.pozitifkurumsal.com> adresinden alındı.
- Şimşek, L. (1995). İş Tatmini. Verimlilik Dergisi. Sayı 12, s.91-104.
- Tolon, M. (2018). Müşteri İlişkiler Yönetiminde Müşteri Hizmetleri. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Topçu MÜ. (2009). Malatya İl Merkezinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler (Doktora Tezi). Malatya Üniversitesi, Malatya.
- Yıldız, N., Yolsal, N., Ay, P., Kıyan, A. (2003). İstanbul Tıp Fakültesinde Çalışan Hekimlerde İş Doyumu, İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası, 66(1):34-41.
- Yılmaz, T. (2014). Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

YENİ NESİL ÇALIŞANLARIN LİDERLİK ALGISI

Necla ÇAKICI AŞAN¹, Baki AKSU²

Özet — Günümüzde başta teknolojik olmak üzere ekonomik, siyasi ve sosyal alanda yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler iş dünyasına yeni yönetim değerleri ve yeni liderlik anlayışı olarak yansımaktadır. İşletmeler açısından zamana ayak uydurmanın ve başarılı olmanın yolu özellikle genç kuşak çalışanlarının algı ve beklentilerini anlamak ve onların ihtiyaçlarına cevap verebilmekten geçmektedir.. Bu çalışmanın amacı yeni nesil çalışanların liderlik algısını belirlemeye yöneliktir. Gelecekte yönetimde söz sahibi olacak Y kuşağı çalışanların liderlik algısı yöneticilerin mevcut yaklaşımları ve çalışanların beklentileri üzerinden değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında satış pazarlama, hızlı tüketim ve üretim sektöründe görev yapan 1985 sonrası doğumlu beyaz yaka çalışanlar ile gerçekleşen nitel bir çalışma yürütülmüştür. Görüşmeler mülakat/görüşme tekniği ile karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim sürecinde 365 katılımcıya 5 soru sorularak gerçekleştirilmiştir. 290 katılımcı ile 3-5-10 kişilik gruplar halinde, 75 katılımcı ile bireysel görüşmeler şeklinde yapılmış, yanıtlar sözcük sıklığı hesaplama ve rakamsal ortalamaları alma yöntemi ile analiz edilerek bulgular yorumlanmıştır.

Çalışmada yöneticilerin, tutumlarının, davranışlarının çalışanların algılarını etkilediği, yönetim tarzlarının çalışanın duygusal ihtiyaçlarına cevap vermediği, genellikle görev odaklı bir yaklaşım sergilendiği, yeni neslin ise değişim ve çalışan odaklı bir yaklaşım beklediği tespit edilmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre yeni nesil bir liderin çalışanlarına ilgi göstermesi, sorunları ile ilgilenmesi, onlara saygı duyduğunu belli etmesi, övgü ve takdir ile motive etmesi, geri bildirim ve yetki vermesi, iş yerinde güven ve adaleti sağlaması, çalışanların fikirlerini önerilerini dikkate alması ve şeffaf iletişim kurması gerekliliği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler — Algılanan mevcut durum/beklentiler, Y kuşağı çalışanlar, Yeni nesil liderlik.

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasının yoğun rekabet ortamı nedeniyle örgütlerin amaçlarına ulaşmasında liderlerin çok önemli roller üstlendiği ve bu rollerin astları, iş sonuçlarını ve iş dünyası yaklaşımlarını etkilediği ifade edilmektedir. Bu bağlamda liderlik özelliklerine sahip olan yöneticilerin, örgüt çalışanlarının performans bağlılık ve motivasyonlarının artmasında önemli bir etkisi olduğu belirtilebilir. Rekabet piyasasında faaliyet gösteren her örgüt için amaçların gerçekleştirilmesi hedeflendiğinden, lider özelliklerine sahip yöneticilerin seçilmesi ve görevlendirilmesi önem taşımaktadır. Yöneticiler ile çalışanların pozitif motivasyonlarının olması, iş yerinde kendilerini değerli hissetmeleri, yaptıkları işlerle ilgili gelişime yönelik geri bildirim almaları ve takdir edilmeleri, verimliliği ve mal/hizmet kalitesini etkilemektedir. Bu nedenle işletme sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişiminin sağlıklı olması gerekmektedir. Yöneticinin benimsediği ve sergilediği liderlik tarzının çalışanların performansları, motivasyonları, örgüte bağlılıkları, örgüt kültürü ve örgüt algısı (olumlu-olumsuz) üzerinde ciddi etkileri vardır. Bir işletmenin karlılığı, işletmenin etkin bir lideri olmasına ve işletme çalışanlarının etkin performansına bağlıdır (Kılıçlar ve Düzgün, 2014). Zira yöneticilerin çalışanları yönlendirmede ve amaçların gerçekleştirilmesindeki mevcut etkileri, yöneticilerin liderlik özelliklerinin ayrılmaz ve önemli bir parçasıdır. Bu bağlamda yönetim alanında çalışan araştırmacıların pek çoğu liderliğin yönetimin önemli bir unsuru olduğunu, bu kavramların iç içe geçtiğini vurgulamaktadırlar (Aktay, 2010)

Literatürde liderlik tarzları, örgüt yapısı, işleyişi ve liderin örgüt içindeki ilişkilerine göre modern ve geleneksel liderlik tarzları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bunun yanı sıra liderlik davranışları

¹ Necla Çakıcı Aşan, Beykoz Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul, Türkiye, neclaasan@hotmail.com

²Prof. Dr. Baki Aksu, Beykoz Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye, bakiaksu@beykoz.edu.tr

algılamasına ilişkin sınıflandırmalar da yapılmaktadır. Literatürdeki sınıflandırmalar arasında Ekvall ve Arvonen tarafından 1991’de geliştirilen, liderlik davranışı algısına ilişkin görev odaklı, değişim odaklı ve çalışan odaklı üç boyut oluşturulmuştur. Çalışan odaklı liderlik algısında, liderlerin çalışanların kişisel sorunlarıyla ilgilenmesi, çalışanları desteklemesi, onlara adalet ve eşitlik hissettirmesi, lider için yaptıkları görüşmeler ve önerilerin lider tarafından dikkate alındığının hissettirilmesi gerekir. Çalışanlara kötü davranma, çalışanlar arasında adalet olmaması, çalışanları küçümseme gibi davranışlar çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratacaktır ve çalışanlar liderin değişmesini talep edecektir. Bu talep performans odaklı işletmelerde önemsense de hiyerarşik yapıda olan devlet kurumlarında çalışanların böyle bir hakkı bulunmamaktadır. Bu durumda lider değişimi için asttan üstte mobbing, kasıtlı hatalı bilgi, bilinçli hata, iş aksatılması gibi örgüte zarar verici davranışlar söz konusu olabilmektedir (Ergün ve Çelik, 2015). Çalışan odaklı liderlikte çalışanların inisiyatif aldıklarını, yönetimin kendilerini önemseydiğini, yöneticilerin kendilerini koruduğunu ve rehberlik ettiğini, iletişimlerinin güçlü olduğunu algıladıkları ifade edilmektedir (Dereli, 2012: 241). Saygılı davranmak, adil olmak, iş ilişkisinden çok arkadaş olabilmek, kişisel ilgi göstermek, çalışan odaklı liderlik yaklaşımının temeli olmaktadır. Değişim odaklı liderlik yaklaşımı yeniliğe açık, değişimci ve insan odaklıdır. Bu yaklaşımda örgüt lideri vizyon yaratmakta, çalışanlarla sürekli iletişimde olmakta, çalışanlara güven vermektedir ve çalışanlar lidere saygı göstermektedir (Soydemir ve arkadaşları, 2014: 65). Liderlik tarzına yönelik olarak algılanan liderlik davranışı da önemli bir husus olarak kabul edilmektedir. Liderin sergilediği liderlik davranışı hangisi olursa olsun, çalışanların algısı önemlidir. Aynı örgüt iklimi içerisinde sevilen çalışanlara karşı iyi niyetli davranışlarla çalışan odaklı liderlik algısı, istenmeyen çalışanlara karşı agresif baskılar nedeniyle görev odaklı liderlik algısı, bireysel yükselme hedefli belli gruplara yeni uygulamalar, fikirler geliştirilmesi nedeniyle değişim odaklı liderlik algısının yaratılabilmesi söz konusudur. Bu bağlamda liderin her çalışana karşı aynı liderlik davranışını algılayabilmesi açısından çalışanların arasında algısal farklılıklara yol açabilecek tutum ve davranışlardan kaçınması gerekmektedir (Ergün ve Çelik, 2015).

Örgütlerin farklı kuşaklardaki çalışanlarının sahip oldukları çalışma değerlerini anlayabilmesi ve bu değerler doğrultusunda çalışma ortamını oluşturması çalışma yaşamında önem arz eden konular arasında yer almaktadır. Aynı dönem doğmuş olan bireylerin aynı kuşak olarak tanımlanmasına rağmen, bireyleri etkileyen olayların yeterince analiz edilememesi nedeniyle farklı kuşak tanımlamaları bulunmaktadır (Çakmak ve Çelik, 2017: 66). Alan yazın taramasında kuşaklara ilişkin farklı sınıflandırmalar olduğu görülmektedir. Bu araştırmada 1965-1985 arası dönem X kuşağı, 1985-1999 arası dönem Y kuşağı şeklinde sınıflandırılmış ve çalışmaya ara pozisyonlarda beyaz yakalı (365) çalışanlar katılmıştır. Zempke ve ark (2013) göre, Y kuşağı, kendilerine güvenen ve inanan yöneticilere sahip olduğu zaman hem yoğun çalışmaya hazır hem de diğer kuşaklara nazaran daha farklı çalışma tarzına sahip olabilmektedir.

Kuşakları birbirinden ayırt eden farklı özellikler elbette vardır. Bu özelliklere bağlı ihtiyaçlar ve beklentiler arttıkça kuşak çalışmaları da son zamanlarda ilgi çekici konular arasında yer almaya başlamıştır. Y kuşağının nüfustaki payı göz önüne alındığında, ülkelerin ekonomik gelişmişliği bakımından önemi artmakta, bu kuşaklardan özellikle istihdamda yararlanılması gereği doğmaktadır. Doğal olarak her kuşağın sonradan gelen kuşağa nazaran istihdam edilme olasılığı azalmakta, işverenlerin yeni gelen kuşağı istihdam etme eğilimi artış göstermektedir (Çakmak ve Çelik, 2017: 84). Kuşaklararası yaşanan iletişim sorunları, çalışma hayatı ve toplumsal hayatlarını doğrudan etkileyici olmaktadır. Her kuşağın algıları, tutumları, benlik özellikleri direkt kuşak çatışmalarına neden olabilmektedir (Çakmak ve Çelik, 2017: 84). Y Kuşağı anlam ve amaç arayışı içerisinde olup daha fazla iletişim ve yönlendirmeye ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda araştırmanın Y kuşağı çalışanlar ile sınırlandırılması uygun görülmüştür. Çalışma yaşamında bu kuşakların ağırlıkta olması nedeniyle bu kuşak üyesi çalışanların mevcut yöneticileri nasıl değerlendirdiği, yöneticilerinden ne bekledikleri değerlendirilecek ve yeni nesil liderlik algısı üzerinde durulacaktır.

Bu çalışmanın amacı “yeni nesil çalışanların liderlik algısını” belirlemeye yöneliktir. Örgütlere, mevcut yöneticilere, gelecekte yönetimde söz sahibi olacak Y kuşağı çalışanlarına, yöneticilerin mevcut yönetim tarzlarının çalışanların algılarını nasıl etkilediğini bu etkilerin yaratabileceği sonuçları ve yeni nesil liderlik beklentilerini anlayabilme açısından faydalı olmaktadır.

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, kapsam ve sınırlılıkları, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, veri analizi konusunda bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli sahaya inilerek çalışanların doğal ortamlarında ve de online olarak mülakat tekniği ile gerçekleştirilen nitel bir çalışmadır. Araştırma kapsamında satış pazarlama, hızlı tüketim ve üretim sektörlerindeki farklı firmalarda görev yapan beyaz yakalı 1985 sonrası doğumlu 365 çalışanın katılımı ile gerçekleşen nitel bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmada verilerin toplanması amacıyla, katılımcılarla yapılacak görüşmelerde kullanılan önceden belirlenmiş liderlik algılarını belirlemeye yönelik 5 soru sorularak mülakat/görüşme tekniği ile karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci içerisinde 365 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. 290 katılımcı ile 3-5-10 kişilik gruplar halinde, 75 katılımcı ile bireysel görüşmeler şeklinde yapılmış verilen yanıtlar, sözcük sıklığı hesaplama ve yüzdelere indirme yöntemi ile analiz edilip bulgular yorumlanarak liderlerin mevcut yönetim tarzlarının çalışanların algılarını nasıl etkilediği bu etkilerin sonuçları, yaratabileceği durumlar değerlendirilmiş ve yeni nesil liderlik beklentileri dikkate alınarak yeni neslin liderlik algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Nitel araştırmalarda mülakat, görüşme, gözlem gibi veri toplama araçları kullanılmakta ve olaylar çalışanların kendi doğal ortamında gerçekçi olarak ele alınabilmektedir. Nitel araştırma modelinde ne, neden, ne şekilde, nasıl, niçin sorularına yanıt aranmaktadır.

5 soruluk formlar hazırlanırken, Y kuşağı beyaz yaka çalışanlar için “Yeni nesli yönetebilecek başarılı bir lideri” onların anlatımı ile tanımlamalarına, bu kriterler çerçevesinde mevcut yöneticilerin yönetsel becerilerini değerlendirmelerine yöneticilerin yaklaşımlarının değer ve mutluluk açısından onlar için önemine ve son bölümde kendilerini yönetebilecek “yeni nesil liderlik beklentisi” üzerinden istedikleri liderlik davranışlarını belirlemek üzere tasarlanmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini satış pazarlama, hızlı tüketim ve üretim sektöründe 1985 sonrası doğumlu Y kuşağı çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise belirlenmiş satış pazarlama, hızlı tüketim ve üretim sektörlerinde faaliyet gösteren farklı firmalarda çalışan beyaz yaka 365 kişi oluşturmaktadır.

Varsayımlar ve Sınırlılıklar

Araştırmaya katılan 3-5-10 kişilik gruplardaki katılımcıların birbirlerinden etkilenmeden görüşme formundaki sorulara objektif yanıtlar verdikleri varsayılmıştır. Araştırma satış pazarlama, hızlı tüketim ve üretim sektöründe faaliyet gösteren firmalarda görev yapan Y Kuşağı 365 çalışan ile sınırlıdır.

Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Aracı

Çalışmanın verileri Ağustos 2020- Ocak 2021 tarihleri arasında satış pazarlama, hızlı tüketim ve üretim sektörlerinde yer alan farklı firmalarda benzer pozisyonlarda çalışan beyaz yaka 365 kişinin katılımı ile yüz yüze mülakat/görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilen oturumlarda sorulan toplam 5 adet soruya ve 5 adet soruya verilen yanıtlara bağlı olarak netleştirmek için sorulan ek sorulara verilen yanıtların tek tek formlara yazılarak kaydedilmesi, gözlemlenmesi ve izlenimler doğrultusunda toplanmıştır.

Veri toplama amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan (davranış alanında uzman) 2 Profesör, 2 Yönetim Koçu ve 2 İnsan Kaynakları Yöneticisi tarafından onaylanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görev yapan çalışanların yeni nesil liderlik algısını ölçmeye ve belirlemeye yarayacak niteliktedir.

Nitel araştırmalarda mülakat, focus grup ve birebir mülakat, yaygın kullanılan veri toplama araçları arasındadır. Mülakat (görüşme) önceden hazırlanmış soruların karşısındaki kişinin yanıtlaması amacıyla sorulduğu bir söyleşidir (Kuş, 2003: 50). Cash ve Stewart tarafından belirtildiği üzere, araştırmaların en önemli verileri mülakatlar ile elde edilmiş olup, süreç daha önceden belirlenmiş olan önemli bir amaç için yapılan soru sorma ve cevaplama şeklinde yapılan ve karşılıklı olarak gerçekleştirilen bir iletişim

sürecidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 119). Araştırma sırasında katılımcılarla küçük gruplar halinde ve bireysel görüşme tercih edilmiştir.

Verilerin Analizi

Yarı yapılandırılmış formlarla birbirine bağlı 5 adet görüşme sorusu 290 katılımcı ile 3-5-10 kişilik gruplar halinde, 75 katılımcı ile bireysel görüşmelerle sorulmuş katılımcılardan gelen yanıtlar ve verilen rakamlar hiç atlanmadan tek tek kaydedilmiş, kaydedilen yanıtlar tek tek değerlendirilerek sözcük sıklığı hesaplama ve ortalamalarını alma yöntemi ile analiz edilerek bulgular yorumlanmıştır. Veri analizlerinde katılımcı sayıları “Frekans” olarak, tüm katılımcıların verdiği notların toplanarak ortalamalarının alındığı rakamsal sonuçlar ise “Ortalama” olarak belirtilmiş ve araştırma içinde bu şekilde kullanılmıştır.

BULGULAR

Araştırmada elde edilen verilerin kaynağı; yarı yapılandırılmış formlarla birbirine bağlı 5 adet görüşme sorusu olup 290 katılımcı ile 3-5-10 kişilik gruplar halinde, 75 katılımcı ile bireysel görüşmelerle tek tek sorularak, katılımcılardan gelen yanıtlar firma ayrımı gözetmeden ilgili sorular altına kaydedilmiş, mevcut, hissedilen ve beklenen liderlik davranışlarına verilen cümleli yanıtlar tek tek değerlendirilerek sözcük sıklığı hesaplama yöntemi ile, rakamsal yanıtlar ise genel ortalamaları hesaplanıp alınarak analiz edilip bulgular yorumlanmıştır.

Yapılandırılmış sorular ve yanıtlar (kısmen) aşağıda verilmiştir:

Soru 1 - Size göre başarılı ve yeni nesli yönetebilecek bir yönetici nasıl olmalıdır? Başarılı bir yöneticinin en önemli 4-5 yönetsel özelliğini söyler misiniz?

Yanıtlar:

“İnsan odaklı liderlik özellikleri gösterebilir. İnsan ilişkileri iyi olsun, sorun çözebilir, ikna edebilir, iletişimi ve ilişkileri iyi olsun, yetenekleri yönetebilir. Bizi rakip olarak, ast olarak değil arkadaş olarak görsün. Boş egosu olmasın ama özgüvenli olsun, bize tepeden bakmasın, önerilerimize kıymet versin, dikkate alsın. Adil ve güvenilir olsun, adam kayırmamasın, arkamızda durabilir.”
“Yönetim tarzı içerisinde ödül, takdir övgü ve teşekkür etmeyi yerleştirsin.”
“Hata yaptığımızda hoş görebilir. Hatalarımızı anlamamıza ve düzeltebilmemize izin versin yardımcı olsun.” “İhtiyaç ve beklentilerimizi anlasın değişim süreçlerini yönetebilir.”
“Koçluk ve mentörlük yapsın, katılımcı ve paylaşımcı olsun. Ekip motivasyonunu dikkate alsın., Hoş görülmesi ve anlayışlı olsun, samimi olsun. Başarılarımızı tarafsızca lanse etsin, dürüst olsun. Yönetim becerilerine sahip olsun. Eğitilmiş olsun, insan olsun, insan odaklı olsun klasik yöntemlerden vazgeçsin, kendini geliştirsin.”

Soru 2 - Bu kriterler çerçevesinde yöneticilerinizin mevcut yönetsel becerilerine (yöneticilik performansına) (1) ile (5) arasında bir puan verseniz kaç puan verirsiniz? Neden?

Yanıtlar:

Frekans: 365

Ortalama: 2.4

Ek soru: Ortalama puan 2.4 çıktı, neden bu puanları verdiğinizizi öğrenebilir miyiz?

“Bizden ziyade daha çok iş sonuçları ile ilgileniyorlar. Bize yeterince takdir vermiyorlar, başarılarımızı görmezden gelip en ufak başarısızlığımızda tepki veriyorlar.”
“Konuşurken bizi tam dinleyip anladıklarını ve onlar için varlığımızın değerli olduğunu hissedemiyoruz. İş sürekli iyi ve kaliteli yapana veya ses çıkartmayana veriyorlar. İş yapamayan veya kaytaran için özel bir çaba sarf etmiyorlar, bu anlamda etkin delegasyon olduğuna inanmıyoruz.”
“Değişime ve gelişime açık değiller, klasik ve hiyerarşik yöntemleri tercih ediyorlar. Kapalı kapı politikaları uyguluyorlar. Adam kayırmıyorlar, bazıları için liyakatin önemi yok, biat etsin, karşı çıkmasını, dediğini yapsın, itiraz etmesin, boyun eğsin yeter. Pozisyonlarını sağlama almak istiyorlar, yerlerini kaybetmekten korkuyorlar.”

“İşler yolunda giderken, hedefler tutarken kimse takdir etmeye kutlamaya gelmiyor. Başarılarımız pek ödüllendirilmiyor yapmak zorunda ve bitirmek zorundaymışız gibi bir yaklaşım sergileniyor. Ancak hedefler tutmasın, satış olmasın, üretim aksasın, kalitesiz iş çıksın hemen kriz çıkartıp yanımıza geliyorlar. Hatalı iş üreten ve işi aksatan, başarısız olan çalışanlar için gerekenler pek yapılmıyor, çalışan çalışmayan ayrımının netliğini hissedemiyoruz.” “Sağlıklı bir performans yönetim sistemi olduğunu ve mevcut potansiyelin iyi değerlendirildiğini düşünmüyoruz.”

Soru 3 - Yöneticinizin size yaklaşımlarını düşündüğünüzde size kendinizi mutlu değerli hissettiren davranışlar hangileri? En önemli olduğunu düşündüğünüz 3-4 davranışı söyler misiniz?

Yanıtlar:

“Değer gördüğümüzde, fikirlerimiz önemsenip dinlenince ve dikkate alınınca, pozitif ve şeffaf geri bildirim alınca, yöneticimizin yanımızda olduğunu, bize destek verdiğini hissedince, takım veya bireysel olarak azar işitmeyince, kötü ve kırıcı sözler duymayınca, üst yöneticilerimiz yanımıza geldiğinde önce iş ve iş sonuçları değil de bizi, nasıl olduğumuzu sorup bize kendimizi önemli hissettirdiğinde, problem veya verilecek iş olmasa bile gelip, arayıp selam verip halimizi hatırımızı sorunca, mentörlük, abilik, ablalık ustalık, arkadaşlık yapılır.”

“Kaliteli ve hatasız iş ürettiğimizde. Hedeflerimiz tuttuğunda. Satış ve pazarlama planları gerçekleşince, Projeleri tamamlayıp onaya sunduğumuzda. Arıza olmayınca hata çıkmayınca, üretim bantları durmayınca. İşimizde serbestlik olunca ve çok karışılmayınca. Üst yönetim ve zaman baskısı olmayınca.”

“Pozitif geri bildirim alınca. Övgü ve takdir alınca (neredeyse takdir hiç yok ve pek takdir görmüyoruz diyebiliriz.). Bireysel Kariyerimi geliştirecek destek ve eğitimler alınca.”

“İş kazası yapmamak. Kimsenin zarar görmemesi. Bildirimlerimin karşılık görmesi, ekiple güzel bir anı paylaşmak, doğru anlaşılacak, sosyalleşmek, kutlamalar yapmak.”

Soru 4 - Soru 3’ te saydığınız size kendinizi değerli ve mutlu hissettiren (takdir-samimi geribildirim-değerli hissettirme, saygılı davranma, güven, adaletli yaklaşım, doğru yetkilendirme şeffaf iletişim gibi) yaklaşımları sergileme performanslarını 1 ile 5 arasında puanlarsanız kaç puan verirsiniz?

Yanıtlar:

Frekans: 365

Ortalama: 2.1

Soru 5 - Gelecekte seçme şansınız olsa nasıl bir yönetici ile çalışmak isterdiniz? Gelecekte çalışmak istediğiniz yöneticinin en önemli 3-4 özelliğini söyler misiniz?

Yanıtlar:

“Soruna değil çözüme odaklansın. Şeffaf, açık samimi ve net geri bildirim versin. Mentörlük yapsın, yolumuzu açsın, yol göstereyin. Yanımızda dursun, katılımcı olsun. Sadece başarıyı değil başarısızlığı da sahiplensin. Onları neden, niçin, niye yapıyoruz anlatıp anlamlandırsın ve yeterli açıklamayı yapsın. Bizi geleceğe götürebilsin, kariyer planlaması yapabilsin, vizyonu olsun, bize vizyon kazandırsın, değişime açık olsun, değişimleri yönetebilsin.”

“Gerektiğinde takdir, övgü verebilsin ve teşekkür edebilsin. Bunları yaparken zorlanmasın. Genel, kolektif geri bildirim vermesin, bireysel ve olaya yönelik spesifik geribildirim versin. Mühendis, uzmanlar, satıcılar, pazarlamacılar olarak bizimde yönetici olacağımızı, olduğumuzu, pozisyonumuzun önemini unutmamasın karşısında çocuk var gibi yaklaşmasın.”

“İş yükünü adil dağıtabilsin. İstedığımız zaman arayabileceğimiz gibi yakın olsun. Bizi önemsesin bir dost, arkadaş gibi sevgi ile yaklaşan olsun. Güvenilir, adil olan adam kayırmayan bir lider olsun. En azından bir eline sağlık diyen, takdir eden, teşekkür eden olsun. Herkesin içinde azarlamayan olsun. Egosu az, alçak gönüllü, kibirsiz olsun. Beni geliştiren, kendi de gelişime, değişime açık olan, dediğim dedik diye tutturmayan bir lider olsun.”

“Vizyoner ve gelecek odaklı olsun, olabilecekleri ön görüp önlem alsın. Proaktif olsun. Şirketi iyi yerlere taşınsın, bize iyi maaşlar kazandırsın. Krizleri yönetebilsin, pandemi sürecinden sağlıklı çıkabilelim. Üst yönetim ve ast yönetim dengesi kurabilsin. Bize kariyer planı yapabilsin ve destek olsun. Bizim arkamızda, yanımızda durabilsin.”

SONUÇ VE ÖNERİLER

365 katılımcı ile gerçekleştirilen bu çalışma sonucunda elde edilen veriler, yöneticilerin mevcut yönetim tarzlarının çalışanların algılarını nasıl etkilediğini ve bu etkilerin yaratabileceği sonuçları ve yeni nesil liderlik beklentilerini anlayabilme açısından faydalı olmuştur. Araştırmamızın sonuçlarına göre yönetici davranışlarının, yönetim tarzlarının, çalışanların liderlik algısını pozitif veya negatif anlamda etkilediği ve mevcut yönetim tarzlarının yeni neslin beklentilerini yeterince karşılamadığı görülmüştür.

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre yeni nesil liderin çalışanlara ilgi göstermesi, sorunları ile ilgilenmesi, onlara saygı duyduğunu belli etmesi, övgü ve takdir ile motive etmesi, geri bildirim ve yetki vermesi, güven ve adaleti sağlaması, fikir ve önerilerini dikkate alması, şeffaf iletişim kurması gerekliliği tespit edilmiştir. Günümüzde liderin önemli rollerinden biri, çalışanların öğrenmelerini kolaylaştıran ve buna yönelik motivasyonlarını arttıran; onlara yeni bir vizyon sağlayarak doğru bilgiyi almalarına olanak sağlayan bir ortam yaratmaktır (Eğribayrakçı, 2015; 35).

Yeni nesil liderlik stili ve algısı üzerinden koçluk temelli yaklaşımla Y kuşağı gözetilerek görüşülen 365 beyaz yakalı çalışan; birlikte çalıştıkları yöneticilerin yaklaşımlarının bekledikleri liderlik yaklaşımına uzak olduğunu dile getirmişler ve de aynı zamanda sorduğumuz sorulara verdikleri samimi ve objektif yanıtlarla mevcut yaklaşımdan memnun olmadıklarını, mevcut yaklaşımların bekledikleri yöneticilik ve liderlik yaklaşımını karşılamadığını çok içten bir şekilde ve sitemle dile getirmişlerdir.

Sorduğumuz sorulardan biri olan *“Size göre başarılı ve yeni nesli yönetebilecek bir yönetici nasıl olmalıdır? Başarılı bir yöneticinin en önemli 4-5 yönetsel özelliğini söyler misiniz?”* sorusuna verilen yanıtları sözcük sıklığı hesaplama yöntemi ile yaptığımız değerlendirmeler sonrası en çok tekrarlanan ve ilk sıralarda yer alan terimler ise; İnsan odaklı (çalışan odaklı otantik, adaptif, durumsal, katılımcı), liderlik yetkinliklerine sahip, değerlere önem veren, şeffaf, adil, güvenilir, dinleyen, anlayışla yaklaşan, potansiyelleri ortaya çıkartabilen, performansı yönetebilen, takdir ve yapıcı geri bildirim veren gibi çalışan odaklı liderlik özellikleri içermekte ve yönetsel yetkinlikler anlamında beklenen yönetici yetkinliklerini çok net tanımlamaktadır.

“Bu kriterler çerçevesinde yöneticilerinizin mevcut yönetsel becerilerine (yöneticilik performansına) (1) ile (5) arasında bir puan verseniz kaç puan verirsiniz? Neden?”

Sorusuna verilen yanıtlardan çıkan sonuç, örgüt iklimi açısından liderin istenmeyen davranışlar arasında yer alan davranışlarının çalışanların algısını etkilediğini, bu davranışları değerlendirdiklerinde yöneticilerinin aşağıdaki görev odaklı yaklaşımları nedeni ile performanslarına düşük puan verdikleridir. Nitekim 2. sorunun ortalaması 1-5 arasındaki puanlama skalasında 2.4 olarak gerçekleşmiştir. Bu ortalamayı açıklamak için 2. sorunun devamı olan *“Ortalama puan 2,4 çıktı neden bu puanları verdiğinizizi öğrenebilir miyiz?”* sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde, mevcut yönetici yaklaşımlarının, özellikle üretim sektöründe, çalışan odaklı olmaktan uzak ve beklenenin altında seyrettiğini göstermiştir.

Literatürler ve araştırmalar, yönetici davranışlarının, çalışanların işyeri mutluluğunu ve kendilerini değerli hissedip hissetmediklerini etkilediğini göstermektedir. Bunu doğru analiz edebilmek, yeni nesil liderlik beklentilerini, mevcut görev odaklı yönetici yaklaşımlarının, yeni nesil çalışanların duygusal durumu üzerindeki etkisini ölçebilmek için 3. ve 4. sorular sorulmuştur.

(3) *“Yöneticinizin size yaklaşımlarını düşündüğünüzde size kendinizi mutlu değerli hissettiren davranışlar hangileri? En önemli olduğunu düşündüğünüz 3-4 davranış söyley misiniz?”*, (4) *“Soru 3’te saydığınız size kendinizi değerli ve mutlu hissettiren (takdir-şeffaf geribildirim-değerli hissettirme, saygılı davranma, güven, adaletli yaklaşım, doğru yetkilendirme şeffaf iletişim gibi) yaklaşımları sergileme performanslarını 1 ile 5 arasında puanlarsanız kaç puan verirsiniz?”*

Sorularının cevapları incelendiğinde ve 4. sorunun ortalama sonucuna (2.1 olarak çıkmıştı) bakıldığında Y kuşağı olan ve ara yönetici pozisyonlarında çalışan katılımcılarımızın ifadeleri neredeyse hiç takdir görmedikleri kendilerini yalnız ve değersiz hissettikleri yönündedir.

Çalışanlar kendilerini yeterince değerli hissetmemektedir. Bunun sebebi gösterilen değerlerin daha çok göreve ve sonuçlara yönelik olması, insana ve kişiliğe yönelik olmamasıdır. Ağırlıklı olarak benimsenen yönetici yaklaşımı görev odaklı liderlik yaklaşımıdır. Hal böyle olunca, davranışların etkisi maalesef duyguların olumluluğu üzerinde olamamaktadır. Bu da uzun vadede çalışanların iş tatmininin düşmesine, işten ayrılma niyetinin artmasına, örgütsel bağlılığın azalmasına neden olabilmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009).

“Gelecekte seçme şansınız olsa nasıl bir yönetici ile çalışmak isterdiniz? Çalışmak istediğiniz yöneticinin en önemli 3-4 özelliğini söyler misiniz?” çalışmanın son sorusudur. Bu soruya verilen yanıtlar yeni neslin gelecekte nasıl bir yönetici ile çalışmak istediğini net olarak tanımlamakta ve Y kuşağının gelecek yönetici beklentisini ortaya koymaktadır.. Araştırma verileri yeni neslin çalışan odaklı ve değişim odaklı liderlik beklentisi olduğunu tespit ederek algıyı somutlaştırmıştır.

5. soruya verilen yanıtlardaki beklenti farkındalık düzeyi, satış pazarlama, hızlı tüketim ve üretim sektörlerindeki araştırma yaptığımız şirketler ve Y kuşağı içerisinde birbiri ile oldukça paralellik göstermektedir. Bu sıralamanın en üstünde, liderin insan odaklı, çalışan odaklı (otantik, adaptif, durumsal, katılımcı), liderlik yetkinliklerine sahip olması, değerlere önem vermesi, şeffaf, adil, güvenilir, dinleyen, anlayışla yaklaşan, potansiyelleri performansı yönetebilen, takdir eden, yetkilendiren ve yapıcı geri bildirim veren bir birey olması bulunmaktadır. Liderler çalışanların mevcut ihtiyaçlarına cevap verebilen ve onları ortak hedefe yönlendirebilen kişilerdir. (Eren, 2005) Bir astın becerilerini arttırmak ve işe uyumunu kolaylaştırmak, kariyerini ilerletmek için kullanılabilecek yönetsel uygulamalar geliştirme kapsamındaki faaliyetlerdir. Mentörlük, koçluk ve gelişimsel imkanlar sağlamak temel davranış bileşenleridir (Yukl, 2018).

Aşağıda belirtilen yönetsel alanlarda yapılacak iyileştirmelerin ve çalışan odaklı yönetim anlayışı ve yaklaşımının sektörlere, toplumsal ve kurumsal kültüre pozitif anlamda katkıları olacaktır:

- Yöneticiler Yeni nesli (Y Kuşağını) yönetmekte zorlanmaktadır, bağlılık aidiyet gibi duyguları az olan bu kuşağa değer açısından inilememektedir.
- Daha yaşlı olan, bilgi ve tecrübe açısından daha birikimli olan (mentor olabilecek) eski çalışanların, takım liderlerinin/ mühendislerin bilgilerine baş vurulmamakta ve onların fikirleri alınmamakta, alınsa dahi yeterince önemsenmemektedir.
- Dış motivasyona, takdir ve övgüye ihtiyaç duyan bu kuşak yöneticileri tarafından yeterince takdir/övgü görmemekte, yöneticilerinin bu yaklaşımı y kuşağında değersizlik hissine yol açmaktadır.
- İyileştirme ve gelişim anlamında yapıldığı düşünülen geri bildirimler maalesef beklenen amaca hizmet etmemekte ve iyileşme ile sonuçlanmamaktadır.
- İş ve görev verilirken anlam/-amaç birlikteliği dikkate alınmamaktadır.

Yukarıdaki tespitlerden yola çıkarak sergilenecek aşağıdaki davranışların,

- İnsan/çalışan odaklı destekleyici tutumların,
- Açık, şeffaf, samimi ve duygusal zekâ çıkışlı iletişimin,
- Pozisyonlar arası karmaşık alanların netleşmesinin ve net görev tanımları yapılmasının
- Kriz döneminde yapılacak açık, net ve doğru bilgilendirmelerin
- Ayna tutulan/yansıtılmalı,tersine mentörlük ve koçluk temelli ve de destekleyici liderlik yaklaşımlarının;

Farkındalık yaratacağı,yeni nesli daha doğru yöneteceği ve geleceğe daha sağlıklı taşıyacağı bu araştırmanın en önemli çıktılarından.

Tüm sonuçlar bir araya getirildiğinde, araştırmaya katılan çalışanların, şirketleri satış, pazar payı, üretim ve kalite anlamında büyüdüğünde gurur duyup mutlu oldukları görülmüştür. Değişime uyum sağlayabilme yetenekleri vardır ve duygusal tepkilere çabuk cevap vermektedirler, X kuşağına göre daha duygusal sayılmaktadırlar. Bununla birlikte araştırmada görüşülen 365 çalışanın kendi pozisyonlarını önemsedikleri, kendilerini ifade ederken hata yapmaktan korktukları ve bir hata yaptıklarında mutsuz oldukları görülmüştür. Bireysel olarak istekli olmakla birlikte, çalıştıkları şirketlerin ismine güvendikleri fakat yöneticilerine güvenmedikleri not edilmiştir. Bu araştırma için bir diğer vurucu sonuç da şirket kültüründe zayıf nokta olarak görülebilecek bu çıktıdır.

Yöneticilerin sergilemeleri gereken davranışları bilmelerine rağmen değişime kapalı olmaları, kendilerinin üst yönetimden bekledikleri davranışları aşağıya karşı sergilememeleri; üst yöneticilerin ve yöneticilerin yeterince rol model olacak davranışlar göstermemeleri, kuşaklar arası farklılıkları yönetmekte zorlanmaları ve bu zorluğu aşacak veya Y kuşağının ihtiyaçlarına önem verecek bir yaklaşım sergilememeleri, şirketlerdeki geri bildirim yetersizliği ve/ veya geri bildirimlerin zamanında, şeffaf, samimi, geliştirici ve yapıcı şekilde verilmiyor ve beklenen amaca hizmet etmiyor olması, yöneticilerin astlarına yeterince koçluk ve önderlik yap(a)maması ve zaman ayır(a)maması, şirketlerin yıllar içerisinde “Çalışan (İnsan) Odaklılık” konusunda gerilemesi, şirketlerin negatif yönleridir ve gelişmesi gereken yönetim davranışları arasındadır.

Yöneticilerin, kendilerini ve şirketi yeni neslin arzuladığı ve ifade ettikleri şekliyle, yetkinlik, fonksiyonel bazlı, niteliksel ve niceliksel liderlik becerileri taşıyabilmeleri, kendilerini, ekiplerini, zamanlarını etkin yönetebilmeleri, çalışanların ve kendilerinin duygularını (Duygusal Zeka) anlamaları pek çok açıdan liderin etkinliği için önemlidir (Goleman 1998). İşini, süreci yönetebilen, inisiyatif alan, kararlı duran, dinleyen, anlayan, empati yapan, mentör, koç, destekleyici, çalışan odaklı, değişime yeniliklere açık, geliştiren yöneticiler olmaları, çalışanların ve yeni neslin onları *yeni nesli yönetebilen başarılı liderler* olarak görmelerini ve liderin izinden gitmelerini mümkün kılacaktır.

KAYNAKÇA

- Aktay, D. D. (2010). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanede Bir Uygulama” T. C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Çakmak, F. & Çelik, M.Y. (2017). “Türkiye’de İstihdamın Kuşaklara Göre Analizi”, Sayıştay Dergisi, 65-86.
- Dereli, B. (2012). “İş Güvencesizliği Kavramı ve Banka Çalışanlarının İş güvencesizliğine Yönelik Algılarının Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.21, 73-96.
- Eğriboyun, D. (2015). Çok Faktörlü Liderlik Uygulamaları ve İş Doyumu. İzmir: Etki Yayınları.
- Eren, E., (1989), Yönetim Psikolojisi. 3.Baskı İstanbul Yön Yayıncılık.
- Ergün, E. & Çelik, S. (2015). “Yöneticilerin Görev ve Çalışan Odaklı Liderlik Davranışları ve Hemşirelerin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve İş Stresi Arasındaki İlişki”, Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi, S.3, 203-214.
- Goleman, D. (1998). Duygusal Zeka, 1. Basım İstanbul Varlık Yayınları.
- Kılıçlar, A. & Düzgün, E. (2014). “Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İş görenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ankara’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, İşletme Araştırmaları Dergisi, S.3, 179-199.
- Kuş, E. (2003). Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri Nitel mi, Nicel mi? Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M. & Kanıgür, S. (2009). “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri”, KİİBF Dergisi, S.11, 53-82
- Soydemir, S., Özdaşlı, K. & Alparslan, A. M. (2014). “İnsan Odaklı Liderlik Algılamasının Vatandaşa Yönelik Prososyal Hizmet Davranışlarına Etkisi: Kolluk Kuvvetleri Üzerine Bir Araştırma”, AKÜ İİBF Dergisi, S.2, ss. 63-81.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. 10. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yukl G. (2018). Örgütlerde Liderlik. Ankara Nobel Akademik Yayıncılık
- ZEMPKE, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2013). Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace, 2nd Ed., Amacom, USA.

III. Ulusal Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Kongresi

Geleceğe Bakmak: Dijital Dönüşüm ve Yönetmel Yaklaşımlar

20-22 EKİM 2021 BEYKOZ-İSTANBUL/TÜRKİYE

Konuşmacılar

Dr. Öğr. Üyesi Katia IANKOVA

Prof. Dr. Vicky KATSONI

Prof. Dr. Thomas R. GILLPATRICK

Doç. Dr. Selin Damla AHİPAŞAOĞLU

ONLINE



III. Ulusal Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Kongresi

Geleceğe Bakmak: Dijital Dönüşüm ve Yönetişel Yaklaşımlar

20-22 EKİM 2021 BEYKOZ-İSTANBUL/TÜRKİYE

20 EKİM 2021 ÇARŞAMBA	
09:30 - 10:00	Açılış Konuşmaları Beykoz Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Mehmet Durman Kocaeli Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Sadettin Hülagü Kongre Başkanı ve Beykoz Üniversitesi İYBF Dekanı Prof. Dr. Baki Aksu
PANEL	
10:00 - 11:00	Davetli Konuşmacı: Vicky KATSONI "Digital Storytelling in Tourism"
11:00 - 11:15 KAHVE ARASI	
PANEL 1	Farklı Yönetim Stratejileri Bağlamında Uygulamalar OTURUM BAŞKANI: PROF. DR. GÖKALP NURİ SELÇUK
11:15 - 12:30	Endüstri 4.0 ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Turizm İşletmelerinin Performansına Etkileri Hüseyin Yılmaz, İbrahim Kaynar
	Sağlık İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin İnovasyon Kabiliyeti Üzerine Etkileri Ayşe Sarı, Derya Fatma Biçer
	Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Nitel Olarak Değerlendirilmesi: TR81 Bölgesinde Bir Uygulama Şaban Esen, Nadide Gizem Gürson Dolar
	Yalın Yönetim Yaklaşımlarıyla Hastanelerdeki Sorunlara Çözüm Önerileri Müge Yekeler, Murat Baskak
12:30 - 14:00 ÖĞLE ARASI	
PANEL 2	İnsan Kaynakları Uygulamaları – 1 OTURUM BAŞKANI: DR. ÖĞRETİM ÜYESİ AYŞEGÜL NURİYE BAYRAKTAR
14:00 - 15:00	Çalışanların Farklı Demografik Özelliklerinin İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma Seda Korkmaz
	Hayvanların Dünyasındaki İnsanlar: Hayvanat Bahçesi Çalışanlarının Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Stres Bağlamında İncelenmesi Tansu Dilek Özbek, Pınar Acar
	Covid-19 Pandemi Krizinin Kruvaziyer Sektöründeki Gemi Çalışanlarına Etkileri Aziz Muslu, Gürol Özcüre
15:00 - 15:15 KAHVE ARASI	
PANEL 3	İnsan Kaynakları Uygulamaları – 2 OTURUM BAŞKANI: PROF. DR. HALUK TANRIVERDİ
15:15 - 16:45	Yeni Nesil Çalışanların Liderlik Algısı Necila Aşan, Baki Aksu
	Eril ve Dişil Liderlik Tarzları ile İş Tatmini İlişkisi: Bankacılık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma Onur Serdar Keskinöğlü, Ayşe Günsel
	Hastanelerde İç Müşteri Tatmini Etkileyen Faktörler: Büro Memurları Üzerine Bir Araştırma Serpil Kaya, Derya Fatma Biçer
16:45 - 17:00 KAHVE ARASI	
17:00 - 18:00	Davetli Konuşmacı: Thomas R. GILLPATRICK "Covid Impact on Consumption"

21 EKİM 2021 PERŞEMBE	
PANEL 4	Sosyal Medya ile Değişim OTURUM BAŞKANI: PROF. DR. MUHSİN HALİS
10:00 - 11:00	Sosyal Ticaretle Mağaza Atmosferi Unsurları Şahika Burçin Tulukçu
	Dijital Platformların Destinasyon Pazarlamasında Yaratıcı Değişiklikler İbrahim Çetin
	Azerbaycan Turizm Sektörü Resmi Birlikleri Web Sayfalarının Analizi Tulay Polat Üzümcü, Narmin İslamlı
11:00 - 11:15 KAHVE ARASI	
PANEL 5	Farklı Sektörlerde Dezavantajlı Gruplar OTURUM BAŞKANI: PROF. DR. EMRAH ÖZKUL
11:15 - 12:30	Akıllı Tarım Tartışmalarına Toplumsal Cinsiyet Perspektifinden Yaklaşmak: Türkiye Üzerine Bir Araştırma Özgür Burçak Gürsoy, Ezgi Çolak
	Sosyal Statü Bağlamında Yemek Tüketim Alışkanlıklarının İncelenmesi Büşra Diken, Pervin Ahu Çerçi
	Spor Marka Reklamlarında Kadın İmajı ve Temsiliyeti Nezakat Oğraş, Şebnem Özdemir
	Görme Engelli Bireyler İçin Erişilebilir Turizm Kamile Çetin
12:30 - 13:30 ÖĞLE ARASI	
13:30 - 14:30	Davetli Konuşmacı: Selin Damla AHİPAŞAOĞLU "Recent Advances in Discrete Choice Theory"
PANEL 6	Orta Asya'da Turizm OTURUM BAŞKANI: PROF. DR. ERKAN SAĞLIK
14:30 - 15:45	Sakin Şehir Kavramı Açısından Nahçıvan'ın İncelenmesi: Ordubad Örneği Haluk Tanrıverdi, Dilbar Guliyeva
	Türkistan Eyaletinde Ekoturizm Gelişiminin Yöntemleri ve Sorunları Aktolkin Abubakirova Aktolkin Abubakirova
	Büyük İpek Yolu ve Kültür Turizminin Canlanması İçin Fırsatlar Maldybek Akmaral
15:45 - 16:00 KAHVE ARASI	
PANEL 7	Farklı Turizm Uygulamaları OTURUM BAŞKANI: PROF. DR. ABDULLAH KAHRAMAN
16:00 - 17:30	Üniversitelerin Bölge Ekonomisine Katkılarının Belirlenmesi: Son Sınıf Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma Serpil Kaya, Sezgin Zabun
	Covid-19'un Firma Finansal Performansına Etkisi Turizm Endeksi Uygulaması Yusuf Güngör
	AB Mavi Ekonomi Çalışmalarının Deniz Turizminde İstihdam, Çevre ve Sosyal Gelişmeler Açısından Etkilerinin Değerlendirilmesi Aziz Muslu, Gürol Özcüre
17:30 - 18:00 KAHVE ARASI	
18:00 - 18:30 KAHVE ARASI	
18:30 - 19:00 KAHVE ARASI	
19:00 - 19:30 KAHVE ARASI	
19:30 - 20:00 KAHVE ARASI	
20:00 - 20:30 KAHVE ARASI	
20:30 - 21:00 KAHVE ARASI	
21:00 - 21:30 KAHVE ARASI	
21:30 - 22:00 KAHVE ARASI	
22:00 - 22:30 KAHVE ARASI	
22:30 - 23:00 KAHVE ARASI	
23:00 - 23:30 KAHVE ARASI	
23:30 - 24:00 KAHVE ARASI	
24:00 - 24:30 KAHVE ARASI	
24:30 - 25:00 KAHVE ARASI	
25:00 - 25:30 KAHVE ARASI	
25:30 - 26:00 KAHVE ARASI	
26:00 - 26:30 KAHVE ARASI	
26:30 - 27:00 KAHVE ARASI	
27:00 - 27:30 KAHVE ARASI	
27:30 - 28:00 KAHVE ARASI	
28:00 - 28:30 KAHVE ARASI	
28:30 - 29:00 KAHVE ARASI	
29:00 - 29:30 KAHVE ARASI	
29:30 - 30:00 KAHVE ARASI	
30:00 - 30:30 KAHVE ARASI	
30:30 - 31:00 KAHVE ARASI	
31:00 - 31:30 KAHVE ARASI	
31:30 - 32:00 KAHVE ARASI	
32:00 - 32:30 KAHVE ARASI	
32:30 - 33:00 KAHVE ARASI	
33:00 - 33:30 KAHVE ARASI	
33:30 - 34:00 KAHVE ARASI	
34:00 - 34:30 KAHVE ARASI	
34:30 - 35:00 KAHVE ARASI	
35:00 - 35:30 KAHVE ARASI	
35:30 - 36:00 KAHVE ARASI	
36:00 - 36:30 KAHVE ARASI	
36:30 - 37:00 KAHVE ARASI	
37:00 - 37:30 KAHVE ARASI	
37:30 - 38:00 KAHVE ARASI	
38:00 - 38:30 KAHVE ARASI	
38:30 - 39:00 KAHVE ARASI	
39:00 - 39:30 KAHVE ARASI	
39:30 - 40:00 KAHVE ARASI	
40:00 - 40:30 KAHVE ARASI	
40:30 - 41:00 KAHVE ARASI	
41:00 - 41:30 KAHVE ARASI	
41:30 - 42:00 KAHVE ARASI	
42:00 - 42:30 KAHVE ARASI	
42:30 - 43:00 KAHVE ARASI	
43:00 - 43:30 KAHVE ARASI	
43:30 - 44:00 KAHVE ARASI	
44:00 - 44:30 KAHVE ARASI	
44:30 - 45:00 KAHVE ARASI	
45:00 - 45:30 KAHVE ARASI	
45:30 - 46:00 KAHVE ARASI	
46:00 - 46:30 KAHVE ARASI	
46:30 - 47:00 KAHVE ARASI	
47:00 - 47:30 KAHVE ARASI	
47:30 - 48:00 KAHVE ARASI	
48:00 - 48:30 KAHVE ARASI	
48:30 - 49:00 KAHVE ARASI	
49:00 - 49:30 KAHVE ARASI	
49:30 - 50:00 KAHVE ARASI	
50:00 - 50:30 KAHVE ARASI	
50:30 - 51:00 KAHVE ARASI	
51:00 - 51:30 KAHVE ARASI	
51:30 - 52:00 KAHVE ARASI	
52:00 - 52:30 KAHVE ARASI	
52:30 - 53:00 KAHVE ARASI	
53:00 - 53:30 KAHVE ARASI	
53:30 - 54:00 KAHVE ARASI	
54:00 - 54:30 KAHVE ARASI	
54:30 - 55:00 KAHVE ARASI	
55:00 - 55:30 KAHVE ARASI	
55:30 - 56:00 KAHVE ARASI	
56:00 - 56:30 KAHVE ARASI	
56:30 - 57:00 KAHVE ARASI	
57:00 - 57:30 KAHVE ARASI	
57:30 - 58:00 KAHVE ARASI	
58:00 - 58:30 KAHVE ARASI	
58:30 - 59:00 KAHVE ARASI	
59:00 - 59:30 KAHVE ARASI	
59:30 - 60:00 KAHVE ARASI	
60:00 - 60:30 KAHVE ARASI	
60:30 - 61:00 KAHVE ARASI	
61:00 - 61:30 KAHVE ARASI	
61:30 - 62:00 KAHVE ARASI	
62:00 - 62:30 KAHVE ARASI	
62:30 - 63:00 KAHVE ARASI	
63:00 - 63:30 KAHVE ARASI	
63:30 - 64:00 KAHVE ARASI	
64:00 - 64:30 KAHVE ARASI	
64:30 - 65:00 KAHVE ARASI	
65:00 - 65:30 KAHVE ARASI	
65:30 - 66:00 KAHVE ARASI	
66:00 - 66:30 KAHVE ARASI	
66:30 - 67:00 KAHVE ARASI	
67:00 - 67:30 KAHVE ARASI	
67:30 - 68:00 KAHVE ARASI	
68:00 - 68:30 KAHVE ARASI	
68:30 - 69:00 KAHVE ARASI	
69:00 - 69:30 KAHVE ARASI	
69:30 - 70:00 KAHVE ARASI	
70:00 - 70:30 KAHVE ARASI	
70:30 - 71:00 KAHVE ARASI	
71:00 - 71:30 KAHVE ARASI	
71:30 - 72:00 KAHVE ARASI	
72:00 - 72:30 KAHVE ARASI	
72:30 - 73:00 KAHVE ARASI	
73:00 - 73:30 KAHVE ARASI	
73:30 - 74:00 KAHVE ARASI	
74:00 - 74:30 KAHVE ARASI	
74:30 - 75:00 KAHVE ARASI	
75:00 - 75:30 KAHVE ARASI	
75:30 - 76:00 KAHVE ARASI	
76:00 - 76:30 KAHVE ARASI	
76:30 - 77:00 KAHVE ARASI	
77:00 - 77:30 KAHVE ARASI	
77:30 - 78:00 KAHVE ARASI	
78:00 - 78:30 KAHVE ARASI	
78:30 - 79:00 KAHVE ARASI	
79:00 - 79:30 KAHVE ARASI	
79:30 - 80:00 KAHVE ARASI	
80:00 - 80:30 KAHVE ARASI	
80:30 - 81:00 KAHVE ARASI	
81:00 - 81:30 KAHVE ARASI	
81:30 - 82:00 KAHVE ARASI	
82:00 - 82:30 KAHVE ARASI	
82:30 - 83:00 KAHVE ARASI	
83:00 - 83:30 KAHVE ARASI	
83:30 - 84:00 KAHVE ARASI	
84:00 - 84:30 KAHVE ARASI	
84:30 - 85:00 KAHVE ARASI	
85:00 - 85:30 KAHVE ARASI	
85:30 - 86:00 KAHVE ARASI	
86:00 - 86:30 KAHVE ARASI	
86:30 - 87:00 KAHVE ARASI	
87:00 - 87:30 KAHVE ARASI	
87:30 - 88:00 KAHVE ARASI	
88:00 - 88:30 KAHVE ARASI	
88:30 - 89:00 KAHVE ARASI	
89:00 - 89:30 KAHVE ARASI	
89:30 - 90:00 KAHVE ARASI	
90:00 - 90:30 KAHVE ARASI	
90:30 - 91:00 KAHVE ARASI	
91:00 - 91:30 KAHVE ARASI	
91:30 - 92:00 KAHVE ARASI	
92:00 - 92:30 KAHVE ARASI	
92:30 - 93:00 KAHVE ARASI	
93:00 - 93:30 KAHVE ARASI	
93:30 - 94:00 KAHVE ARASI	
94:00 - 94:30 KAHVE ARASI	
94:30 - 95:00 KAHVE ARASI	
95:00 - 95:30 KAHVE ARASI	
95:30 - 96:00 KAHVE ARASI	
96:00 - 96:30 KAHVE ARASI	
96:30 - 97:00 KAHVE ARASI	
97:00 - 97:30 KAHVE ARASI	
97:30 - 98:00 KAHVE ARASI	
98:00 - 98:30 KAHVE ARASI	
98:30 - 99:00 KAHVE ARASI	
99:00 - 99:30 KAHVE ARASI	
99:30 - 100:00 KAHVE ARASI	

22 EKİM 2021 CUMA	
10:00-11:00	Davetli Konuşmacı: Katia İANKOVA "The paradigm shifts at the verge of a new era: Societal, economic and moral implications"
PANEL 8	Turizm Araştırmalarında Güncel Konular OTURUM BAŞKANI: PROF. DR. BURCU CANDAN ÇAM
11:00-12:30	Rekabet Üstünlüğü ve Strateji Seçimi: Dijital Dönüşüm Bağlamında Turizm İşletmelerinin İncelenmesi Hüseyin Yılmaz, İbrahim Kaynar
	Tarih ve Turizmi Birbirine Bağlayan Köprüler Deniz Beyaz
	İnsan Davranışını Yorumlamada Yeni Bir Teknik: Davranışsal Haritalama Gülcan Kesercan Oflaz, Şebnem Özdemir
13:15-14:00	KAPANIŞ KONUŞMASI: Prof. Dr. Halit Suavi Ahipaşaoğlu



www.beykoz.edu.tr • 0216 912 22 52

     /beykozedutr

E-ISBN: 978-605-68447-5-1

