ISSN: 1309-0712

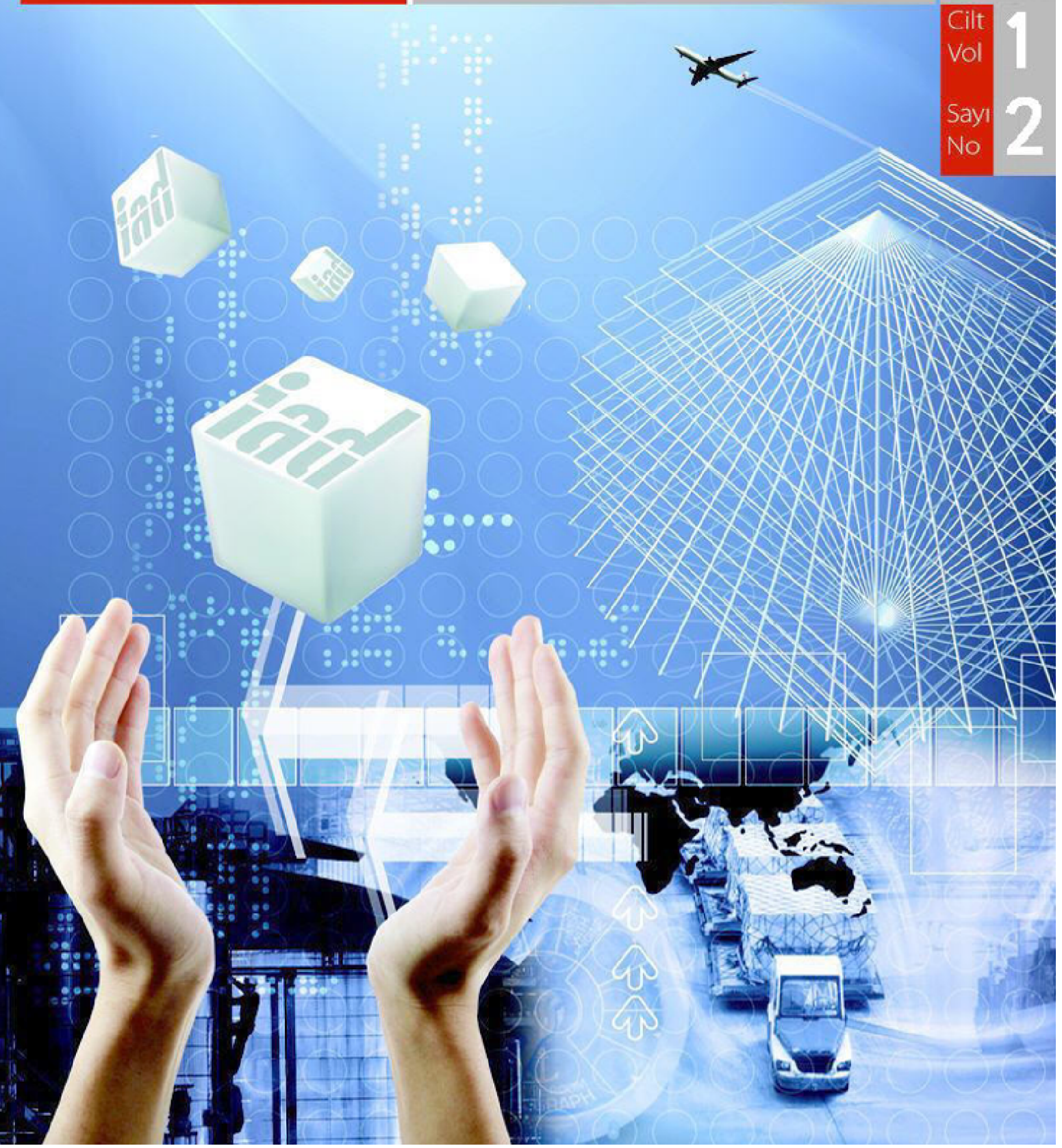
İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İşletme Araştırmaları Dergisi

www.isarder.org

JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH

2009
Cilt Vol 1
Sayı No 2



İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Journal of Business Research

ISSN: 1309-0712

Cilt: 1	Sayı:2	2009	Vol.1	No.2

DERGİ HAKKINDA

İşletme Araştırmaları Dergisi 2009 Ocak ayında alt yapısı oluşturulan ve Haziran ayında yayın hayatına başlayan hakemli bir dergidir. Dergide İşletme, Muhasebe, Finans, Pazarlama, Halkla İlişkiler, Yönetim Organizasyon, İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Davranış, Örgüt Geliştirme, Ekonomi, Maliye, Turizm alanlarındaki bilimsel ve özgün makaleler yayınlanmaktadır. Dergideki makaleler yılda 4 cilt Kış, Bahar, Yaz ve Güz dönemlerinde yayınlanmaktadır.

Web Adreslerimiz
www.isarder.com
www.isarder.org

GENEL YAYIN YÖNETMENİ / EDITOR IN CHIEF
Melih TOPALOĞLU dergi@isarder.org

YAYIN KURULU / BOARD OF EDITORS
Prof. Dr. Ali AKDEMİR (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
Prof. Dr. M. Mithat ÜNER (Gazi Üniversitesi)
Prof. Dr. Halil ÜLKER (Atılım Üniversitesi)
Prof. Dr. Burhan ÇİL (Gazi Üniversitesi)
Prof. Dr. Tengiz ÜÇOK (Gazi Üniversitesi)

İNGİLİZCE EDİTÖRÜ / FOREIGN LANGUAGE EDITOR
Yalçın ARSLANTÜRK arslanturk@gazi.edu.tr

İLETİŞİM KOORDİNATÖRÜ / COMMUNICATIONS
Orhan SAĞÇOLAK info@isader.org

İşletme Araştırmaları Dergisi INDEX COPERNICUS, ASOS INDEX ve Central and Eastern European Online Library (CEEOL) tarafından indekslenmektedir.

HAKEM KURULU / BOARD OF REFEREES

Prof. Dr. Ahmet BATTAL (Gazi Üni.)
Prof. Dr. Ali AKDEMİR (Onsekiz Mart Üni.)
Prof. Dr. Aydın KARAPINAR (Gazi Üni.)
Prof. Dr. Azize TUNÇ (Gazi Üni.)
Prof. Dr. Burhan ÇİL (Gazi Üni.)
Prof. Dr. Cengiz TORAMAN (Balıkesir Üni.)
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU (Gazi Üni.)
Prof. Dr. Doğan Yaşar AYHAN (Başkent Üni.)
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL (Gazi Üni.)
Prof. Dr. Ertuğrul ÇETİNER (Atılım Üni.)
Prof. Dr. Halil ÜLKER (Atılım Üni.)
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ (Gazi Üni.)
Prof. Dr. Kamil YAZICI (Karadeniz Teknik Üni.)
Prof. Dr. Kurban ÜNLÜÖNEN (Gazi Üni.)
Prof. Dr. M. Mithat ÜNER (Gazi Üni.)
Prof. Dr. Mehmet ARSLAN (Balıkesir Üni.)
Prof. Dr. Mustafa UÇAR (Dicle Üni.)
Prof. Dr. Nevin ŞANLIER (Gazi Üni.)
Prof. Dr. Orhan İÇÖZ (Yaşar Üni.)
Prof. Dr. Saime ORAL (Dokuz Eylül Üni.)
Prof. Dr. Selahattin TOGAY (Gazi Üni.)
Prof. Dr. Tengiz ÜÇOK (Gazi Üni.)
Prof. Dr. Yüksel ÖZTÜRK (Gazi Üni.)
Doç. Dr. Ahmet GÜRBÜZ (Karabük Üni.)
Doç. Dr. Alptekin SÖKMEN (Başkent Üni.)
Doç. Dr. Cahit GÜRAN (Hacettepe Üni.)
Doç. Dr. Kadir ARDIÇ (Gaziosmanpaşa Üni.)
Doç. Dr. Kurtuluş KARAMUSTAFA (Erciyes Üni.)
Doç. Dr. Mehmet ARSLAN (Gazi Üni.)
Doç. Dr. Mehmet YEŞİLTAŞ (Gazi Üni.)
Doç. Dr. Nurettin PARILTI (Gazi Üni.)
Doç. Dr. Osman KARATEPE (Doğu Akdeniz Ün)
Doç. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU (Muğla Üni.)
Doç. Dr. Yakup BULUT (Mustafa Kemal Üni.)
Yrd. Doç. Dr. Ahmet TAYFUN (Gazi Üni.)
Yrd. Doç. Dr. Aslı TAŞÇI (Muğla Üni)
Yrd. Doç. Dr. Cemalettin AKTEPE (Gazi Üni.)
Yrd. Doç. Dr. Cüneyt TOKMAK (Gaziosmanpaşa)
Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALKIŞ (Karabük Üni.)
Yrd. Doç. Dr. Murat ATAN (Gazi Üni.)
Yrd. Doç. Dr. Recai M. YÜCEL (University at Albany)
Yrd. Doç. Dr. R. Pars ŞAHBAZ (Gazi Üni.)
Yrd. Doç. Dr. Selma UYGUR (Gazi Üni.)
Yrd. Doç. Dr. Serkan BENK (Zonguldak Karaelmas)
Yrd. Doç. Dr. Yücel EROL (Gaziosmanpaşa Üni

İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Journal of Business Research

Cilt:1	Sayı:2	2009	Vol. 1	No.2

İçindekiler / Contents

Modüler Öğretim Sisteminin Getirdiği Uygulamaların Değerlendirilmesi: Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerinde Bir Alan Araştırması
Evaluation of The Practices Of Modular Educational System: A Field Study In Anatolian Hotel And Tourism Vocational High Schools
Cihan SEÇİLMİŞ, Kurban ÜNLÜÖNEN ……..……..….3-18

Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği
Performance Appraisal at Four and Five Star Hotels: Ankara Case
Yalçın ARSLANTÜRK ……..…19-34

Öğretim Elemanlarının Stresle Başa Çıkma Davranışlarının Bazı Değişkenlere Göre Belirlenmesi
Determination Of The Attitudes Of Lecturers Towards Overcoming The Stress in Terms Of Some Variables
Derya KARA, Hakan KOÇ …….....35-50

İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma
A Research on the Attitudes of the Employees Related to the Transformational Leadership and Organizational Commitment
Ercan YAVUZ ……..51-69

ISSN: 1309-0712

İşletme Araştırmaları Dergisi 1/2 (2009) 3-18

İşletme Araştırmaları Dergisi
www.isarder.org

Modüler Öğretim Sisteminin Getirdiği Uygulamaların Değerlendirilmesi: Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerinde Bir Alan Araştırması

Evaluation of the Practices of Modular Educational System: A Field Study in Anatolian Hotel and Tourism Vocational High Schools

Cihan SEÇİLMİŞ
Osmangazi Üniversitesi
csecilmis@ogu.edu.tr

Kurban ÜNLÜÖNEN
Gazi Üniversitesi
kurban@gazi.edu.tr

Özet

Bu araştırmanın amacı modüler öğretim sisteminin işlevlerinin tam olarak ortaya konabilmesi için yapılması gereken uygulamaların tam olarak yerine getirilip getirilmediğini tespit etmektir. Araştırmanın evrenini oluşturan turizm meslek dersleri öğretmenlerinin sayısı, 2008–2009 eğitim-öğretim döneminde Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğünden alınan istatistiklere göre 626'dır. Araştırma Mart – Haziran 2009 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anket formu okul müdürlerine tüm okuldaki turizm meslek dersleri öğretmenlerine yaptırılmak üzere dağıtılmıştır. Anketlerden bir kısmı posta bir kısmı da mail yoluyla olmak üzere 243 tanesi geri dönmüş ve bu anketlerin tamamının kullanılabilir olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlere yönelik olarak yapılan araştırmada daha sonra frekans analizi, t-testi ve ANOVA testi yapılmıştır. Araştırmada yapılan istatistiksel analizler idareci ve öğretmenlerin modüler öğretim programından memnun olma düzeyleri ve okullardaki fiziki donanımın yeterliliği ile programı değerlendirmeleri açısından önemli bir değişken olduğunu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Modüler öğretim, meslek eğitim, turizm eğitimi

Abstract

The goal of this study is to determine whether the tasks to be done in order to ensure the full functionality of the modular teaching system are completed. According to statistics obtained from General Directorate of Trade and Tourism Education in 2008–2009 academic year, the size of the universe of the study is 626. The study was conducted between March and June 2009. 243 responses were returned in mail and via e-mail, and it was discovered that all of these responses were valid. Frequency analysis, t-test and ANOVA test were applied to the study regarding the teachers. Statistical analyses reveal that the level of satisfaction of the administrators and teachers, and the sufficiency of the facilities are significant factors for evaluation of the program.

***Key Words**: Modular teaching system, vocational education, tourism education.*

GİRİŞ

Dünyada teknoloji ve hizmetler alanında çok hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bu alanlarda ülkeler arası ve iç piyasalarda kıyasıya bir rekabet mevcuttur. Herhangi bir ülke ekonomisinin uluslararası piyasalarda sahip olduğu konum, sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesi ile doğrudan ilişkilidir (Karauçak, 1992, s.l). Bu acımasız ortamda ayakta kalabilmek için daha seri ve daha kaliteli üretime ihtiyaç duyulmaktadır. Yeni teknolojiler üretmek ve mevcut teknolojileri en verimli şekilde kullanabilmek için de insan gücünün geliştirilmesi gerekmektedir. Bu ise mesleki eğitimle mümkündür. Ucuz, vasıfsız iş gücü ve düşük maliyetle üretim yaparak ayakta kalabilmek zorlu rekabet koşullarında imkânsız hâle gelmiştir. Bu da iş piyasaları ile mesleki eğitim arasındaki doğrudan ve zorunlu ilişkiyi ortaya çıkarmaktadır (Ünsür, 1998, s.25).

Yirminci yüzyılın sonlarından itibaren ulusal mesleki eğitim sistemleri iki konu üzerinde odaklanmaktadır. Birincisi daha başarılı bir mesleki eğitim için değişimin önemli bir faktör olduğudur. Bu durum özellikle yeni sanayileşen ekonomiler için uluslararası rekabet edebilirlik açısından hayati önem taşımaktadır. Ancak burada önemli olan soru, bu değişimin nasıl yapılacağı ve sonradan nasıl yönetileceğidir. İkinci olarak ekonomik amaçların gerçekleştirilmesinde endüstriyel, ekonomik ve mesleki eğitim politikaları arasındaki sıkı ilişkilerin gerekliliğidir. Örneğin İngiltere ve Galler'de kurulan eğitim ve istihdam şubesi ile İskoçya'daki eğitim ve endüstri departmanları bu konunun önemini göstermektedir. Ancak bu durum iki ilave sorunu ortaya çıkarmıştır. Birincisi sistemdeki farklı katılımcılar arasındaki koordinasyonun sağlanması, bir diğeri de hayati önem taşıyan konular üzerinde uzlaşma sağlanabilmesidir (Ryan 1991; Middleton, Ziderman and Adams 1993; Godfrey 1997).

"Mesleki ve teknik eğitim bilimsel gelişmenin, teknolojik ilerlemenin doğrudan etkilediği eğitim örgütleridir. Bu durum, mesleki ve teknik eğitim alanında yeni araştırmaların yapılması gereğini ortaya çıkardığı gibi, yeni gelişmeleri öğrenip etkili bir biçimde uygulayabilen meslek mensupları yetiştirmeyi de zorunlu hâle getirmektedir. Bu süreç, hizmet öncesi eğitim kurumlarından başlayarak hizmet içi eğitimle devam etmektedir. Mesleki ve teknik eğitim kurumlarındaki öğrencilere ezbercilikten uzak, kalıcı, transfer edici ve problem çözücü becerilerin kazandırılması gerekmektedir. Modüler öğretim programı ise bu beklentilere cevap verecek niteliktedir. Bu sürecin değişkenleri öğretim programları, öğretim yöntemleri ve öğretim materyalleridir (MEGEP, 2006, s.iii)."

Modüler sistem, eğitim programının modüllerden oluşmasıdır. Modüllerin bölümleri birbirini takip edecek şekilde sıralanmıştır. Her modül ile bir yeterliğe yönelik bilgi ve beceriler kazandırılır. Öğrenme sürecinin bilinen bir yönetim şeklinin olması, okul etkinliklerinin ve yönetiminin yapısı üzerinde etkili olmaktadır. Bu durum modüler sistemi tutarlı bir eğitim modeli yapan en önemli özelliktir. Diğer özellikler ise kurallar, standartlar, değerlendirme, rehberlik, belgeleme, her modülün yapısı ve tüm sistemin sürdürülmesidir (Altın, 2008, 144).

Modüler sistemin yararları ise şunlardır (Yaşar, 2007, 2);

- Kişilere ilgi ve yetenekleri doğrultusunda beceri kazanma şansı tanır.
- Okul dışında da gerçek yaşama dair güncel ve yoğun bilgi akışı sağlanır.
- Bireysel öğretime imkân sağlar.

- Öğrencinin okul dışında konu ile ilgili bireysel olarak sahip olduğu deneyim ve bilgileri sınıf ortamına taşıyabilmesini kolaylaştırır.
- Öğrenci öğretim programına farklı zamanlarda katılabilir.
- Farklı programlar arasında geçiş yapma olanağı vardır.

Birçok ülke, başlangıç düzeyinde mesleki eğitim ve yetişkin eğitimini yaşam boyu öğrenme sistemlerine dâhil etmiştir. Yaşam boyu süren modüler mesleki eğitim sistemi, mesleki yeterlilik sistemi ile birlikte düzenlenmektedir. Eğer bir öğrenci mesleki eğitimi başlangıç düzeyini tamamlamadan terk ederse elinde tamamladığı modüllerin belgeleri olacaktır. Yetişkin eğitimi, öğrencilere yeterliliklerini iş başında eğitimle sağlamaktadır. Bu belgeye sahip olanlar daha sonra istediklerinde eğitimlerini tamamlama imkânına sahip olabileceklerdir (Özdemir, 2007, 68).

Modüler eğitim programları oluşturulurken meslek eğitim kurumları, işverenler, ticari ve sosyal kuruluşlar birlikte çalışmalıdır. Yerel düzeyde başlayan bu iş birliği daha sonra ulusal düzeye taşınır ve etkinlikler diğer alanlara aktarılır. Bu süreç Türkiye'de MEGEP ile başlamış ve daha sonra tüm alanlarda sistemleşmektedir (Sert, 2007, 74).

Modüler sistemin mesleki eğitimde uygulanması bazı taleplerin karşılandığını varsayar. Bu talepler, öğrencilerin uygunluğunun sağlanması için öğretim yöntem ve teknikleri ile öğrenme ortamlarının düzenlenmesidir.

Modüler eğitim programları esnek bir yapıda oluşturulmuştur. Sistemin esnekliği zaman, mekân ve birey boyutunda tanımlanabildiği için bu esnekliğin birden fazla boyutu bulunmaktadır. Eğitim programının zaman esnekliği, değişen beceri gereksinimlerine göre programının güncelleştirilebilirlik kapasitesidir. Eğitim programının mekân esnekliği, programın yerel koşullara ve yerel iş piyasasına uygun şekilde biçimlendirilebilir olması anlamına gelmektedir. Eğitim programının bireysel esnekliği ise programın, öğrencinin tercihlerine göre veya öğrencinin belli ihtiyaçlarına göre, özellikle de dezavantajlı durumda olanların ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde biçimlendirilebilir olmasıdır.

Modüler sistemin aşamaları ve modülün sistem içerisinde işlevi; öğrenciler gelecekteki fikirlerine veya gelecekteki mesleklerine uygun uzmanlık alanını seçmekte özgürdürler. Her öğrenci, okulun sunduğu çerçevede alan ve dal seçimi yapar. Seçtiği mesleğe yönelik yeterlikleri ilgili alan ve dal modülleri ile kazanır. Bu modüller mesleki becerileri kazanmak isteyen her öğrenci için alınması zorunlu olan modüllerdir.

Öğrenci modül alırken öncelikle temel olan ön koşul modüllerinden başlar. Seçimlerine göre diğer alanlardan alacağı farklı seçmeli modüller ile mesleki yeterliklerini genişletebilir.

Öğrenme hızında farklılık; öğrencilerin öğrenme hızları bir birinden farklılık göstermektedir. Modüler sistem belirli sınırlar içerisinde her öğrenciye kendi hızında öğrenme imkânı sunmaktadır. Bunun, öğretmenlerin eğitim öğretim faaliyetlerini planlamalarına ve öğrencinin ilerlemesinin düzenlenmesine etkileri olacaktır.

Önceki çalışmaların dikkate alınması; modüler sistemlerde önceki çalışmalarla kazanılan bilgi ve beceriler dikkate alınmakta ve bu kazanımlara göre öğrencilerin ilerlemeleri gerçekleşmektedir.

YÖNTEM

Mesleki ve Teknik Eğitimi Güçlendirme Projesi (MEGEP) kapsamında uygulamaya konulan programların amaçlarına uygun biçimde uygulanıp uygulanmadığını tespit etmek ve çıkan sonuçlara göre programın gözden geçirilmesi daha iyi bir turizm eğitimi için gereklidir. Bu araştırmada modüler öğretim sisteminin işlevlerinin tam olarak ortaya konabilmesi için yapılması gereken uygulamaların tam olarak yerine getirilip getirilmediğini tespit etmek ve modüler programların turizm eğitiminde daha faydalı olabilmesi için bir takım öneriler getirmek amaçlanmıştır.

Araştırmanın sonuçları, bir ölçüde modüler öğretim yaklaşımıyla hazırlanmış olan diğer alanlardaki meslek dersleri programlarının modüler öğretim yaklaşımına göre eksik ve aksak kalmış yönlerinin araştırılması gereğine dikkat çekeceği gibi, bu tür araştırmaların yapılmasında ve bu programların değerlendirilmesine de katkı sağlayabilir. Ayrıca çalışma, turizm eğitiminin daha iyi bir seviyeye getirilmesi için yapılacak başka araştırmalara da kaynaklık edebilir. Bunun dışında, Milli Eğitim Bakanlığınca yürütülen bazı çalışmalara ve modüler öğretim yaklaşımıyla yeni programların hazırlanması aşamasında da yardımcı veri olarak kullanılabilir.

Kütüphane dışında birincil veri toplamak amacıyla kendi doğal ortamında yapılan araştırmalar alan araştırması kapsamında değerlendirilir. Eğitim kurumlarının, öğretmen ve öğrencilerin araştırılması alan araştırmalarıyla yapılabilir. Alan araştırmasında anket veya gözlem formlarının hazırlanması, örneklemin seçimi ve anketin uygulanması en önemli aşamalardır (Arıkan, 2000, s.71). Ortaöğretim kurumlarında uygulanmakta olan yeterliliğe dayalı modüler öğretim programlarının, Anadolu otelcilik ve turizm meslek liselerinde uygulanabilirliğinin değerlendirilmesine yönelik olan bu alan araştırmada, geçmişte ya da hâlen var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımı olan genel tarama modeli kullanılmıştır (Karasar, 1998, s.77).

Çalışmanın evreni, Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğüne bağlı Anadolu otelcilik ve turizm meslek liselerinde görev yapan turizm meslek dersleri öğretmenleridir. Araştırmanın evreni, 2008–2009 eğitim-öğretim döneminde Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğünden alınan istatistiklere göre 626'dır.

Pilot çalışma için yüz yüze ve mail yoluyla 78 anket uygulanmıştır. Anket soruları Alpha (Cronbach) yöntemi kullanılarak güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Bu testin sonucuna göre Alpha değeri 0,89 olarak tespit edilmiştir. Anket sorularının güvenilirlik düzeyi yeterli bulunduktan sonra öğretmenlere yönelik araştırma yapılmaya başlanmıştır. Araştırma Mart – Haziran 2009 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anket formu okul müdürlerine tüm okuldaki turizm meslek dersleri öğretmenlerine yaptırılmak üzere dağıtılmıştır. Anketlerden bir kısmı posta bir kısmı da mail yoluyla olmak üzere 243 tanesi geri dönmüş ve bu anketlerin tamamının kullanılabilir olduğu tespit edilmiştir.

Ankete dayalı olarak elde edilen verilerin analiz edilmesi için Statistical Packages for the Social Sciences (SPSS) 15.0 istatistik programı kullanılmıştır. Veriler öncelikle SPSS 15.0 paket programında hazırlanan veri dosyasına aktarılmıştır. Öğretmenlere yönelik olarak yapılan araştırmada daha sonra frekans analizi, t-testi ve ANOVA testi yapılmıştır. ANOVA ve t-testlerinin sonuçları, 0,05 anlamlılık düzeyine göre değerlendirilmiştir.

BULGULAR

Bu bölümde, katılımcılardan elde edilen kişisel ve modüler öğretim sistemi hakkındaki deneyimleri (kıdem cinsiyetleri, görev, branş) yorumlanmıştır. Araştırmaya katılanlara ait kişisel değişkenlere ait bilgiler tablo 1'de verilmiştir.

Tablo. 1: Araştırmaya Katılanlara Ait Kişisel Özellikler (n= 243)

Değişkenler	Gruplar	f	%
Mesleki Kıdem (yıl)	1-5 yıl	31	12,8
	6-10 yıl	49	20,2
	11-15 yıl	92	37,9
	16-20 yıl	42	17,3
	21+	29	11,9
Cinsiyet	Bayan	70	28,8
	Bay	173	71,2
Görev	İdareci	62	25,5
	Öğretmen	181	74,5
Branş	Konaklama ve Seyahat Hiz.	175	72,0
	Yiyecek İçecek Hizmetleri	43	17,7
	Diğer	25	10,3

Tablo 1'e göre araştırmaya katılanların %37,9'unu kıdem yılı 11-15 yıl, %20,2' sini kıdem yılı 6-10 yıl, %17,3' ünü ise kıdem yılı 16-20 yıl olan 181 öğretmen ve 62 idareci oluşturmaktadır. katılanların büyük çoğunluğunu % 71,2 ile erkekler oluştururken bu oran %28,8 ile bayandır. Katılımlar branş bazında incelendiğinde en yüksek katılım % 72 ile Konaklama ve Seyahat Hizmetleri alanından olurken Yiyecek İçecek Hizmetleri alanından katılanların oranı % 17,7 diğer branşlardan katılanlarını oranı da % 10,3'tür. Diğer branşlar seçeneğini Gıda Teknolojileri alanı ile Pazarlama ve Perakendecilik alanları oluşturmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunun Konaklama ve Seyahat Hizmetleri alanından olması Türkiye genelindeki turizm öğretmenlerinin branşlara göre dağılımına paraleldir. Türkiye'deki turizm öğretmenlerinin çok büyük bir kısmı branş olarak Konaklama ve Seyahat Hizmetleri alanındadır.

Tablo. 2: Araştırmaya Katılanların Modüler Öğretim Sistemi Hakkında Deneyimlerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı (n=243)

Değişkenler	Gruplar	f	%
Modüler Öğretim Hakkında Bilgiye Sahip Olunup Olunmadığı	Evet	194	79,8
	Kısmen	47	19,3
	Hayır	2	0,8
Modüler Öğretim Hakkında Eğitim Alınıp Alınmadığı	Evet	159	65,4
	Hayır	84	34,6
Modüler Öğretim Sisteminden Memnun Olunup Olunmadığı	Evet	70	28.8
	Kısmen	122	50,2
	Hayır	51	21,0
Fiziksel Donanımın Modüler Öğretim İçin Yeterli Olup Olmadığı	Evet	41	16,9
	Kısmen	151	62,1
	Hayır	51	21,0

Katılanlardan fiziki donanımın yeterli olduğunu düşünenlerin oranı yalnızca 16,9'dur. Gerek yapılan yaygınlaştırma eğitimleri gerek se bilgilendirme seminerleri öğretmenlerinin tamamına yakınının modüler sistem hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamıştır. MEB, modüler öğretim sistemi devreye girmesinin öncesi ve sonrasında

programın uygulanışı konusunda her yıl yaygınlaştırma eğitimleri düzenlemektedir. Bu çalışmalara isteyen tüm öğretmenler katılabilmektedir. Yeterliliğe dayalı modüler öğretim sistemine geçilmesi birçok sınıf, laboratuvar ve atölye ile çeşitli donanım ihtiyaçlarının oluşmasına neden olmuştur. Çeşitli imkânsızlıklar nedeniyle de birçok okulda mekân ve donanım sorunları tam olarak giderilememiştir. Kendi imkânlarını da kullanan çok az okulda fiziksel eksiklikler yaşanmamaktadır. Özellikle uygulama oteli olan okulların döner sermayeleri sayesinde eksiklikler giderilebilmektedir. Modüler öğretim sistemi eksikleri de olsa içerik, ders saatleri, uygulama vb. konularda esnek bir yapı sunması nedeniyle uygulayıcılar tarafından memnuniyet uyandıran bir sistemdir.

Tablo.3: Programın Uygulanmasına İlişkin Değerlendirme

İfade	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		A.O.	S.S.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Okulda eğitimi verilecek alan ve dallar çevrenin eğitim ihtiyaçlarına ve sektörün istihdam olanaklarına göre belirlenmektedir.	8	3,3	24	9,9	103	42,4	85	35,0	23	9,5	3,37	0,907
Okulda eğitimi verilecek alan ve dallar okulun donanım ve öğretmen durumuna göre belirlenmektedir.	12	4,9	25	10,3	58	23,9	96	39,5	52	21,4	3,62	1,082
Okulda eğitimi verilecek alan ve dallar öğrencilerin ilgi, istek ve yönelimlerine göre belirlenmektedir.	12	4,9	40	16,5	77	31,7	90	37,0	24	9,9	3,30	1,019
Dal dersleri, çerçeve öğretim programı, program içerikleri ve yeterlik tabloları incelenerek belirlenmektedir.	2	0,8	26	10,7	66	27,2	75	30,9	74	30,5	3,79	1,020
Dal derslerine ait süreler, ders bilgi formları ve modül bilgi sayfaları incelenerek belirlenmektedir.	4	1,6	15	6,2	55	22,6	99	40,7	70	28,8	3,89	0,949
Ders bilgi formu, modül bilgi sayfası, işlem analiz formları ders planı hazırlama ve dersin uygulanmasında kullanılmaktadır.	1	0,4	15	6,2	45	18,5	110	45,3	72	29,6	3,98	0,876
Sınıf Geçme ve Sınav Yönetmeliği programın uygulanması için uygundur.	76	31,3	51	21,0	65	26,7	39	16,0	12	4,9	2,42	1,222
Mesleki Teknik Eğitim Yönetmeliği programın uygulanması için uygundur.	38	15,6	49	20,2	85	35,0	50	20,6	21	8,6	2,86	1,169

Tablo 3' e göre araştırmaya katılanların "Okulda eğitimi verilecek alan ve dallar çevrenin eğitim ihtiyaçlarına ve sektörün istihdam olanaklarına göre belirlenmektedir." ifadesine katılım oranı 3,37'dir. Bu bulgu, okullarda açılacak olan alan ve dallara karar verilirken çevrenin ve sektörün ihtiyaçları dikkate alınmaktadır, şeklinde yorumlanabilir. Okullarda açılacak alan ve dallar, oluşturulan komisyon tarafından belirlenmektedir. Alan öğretmenleri tarafından oluşturulan bu komisyon, sektörün ve bulunulan çevrenin ihtiyaçlarına göre alan ya da dalların açılmasına karar vermektedir.

Araştırmaya katılanların geneli alan ve dallar açılırken bu duruma dikkat edildiğini düşünmektedir.

"Okulda eğitimi verilecek alan ve dallar okulun donanım ve öğretmen durumuna göre belirlenmektedir." ifadesine katılım düzeyi ortalaması 3,62'dir. Araştırmaya katılanların büyük bir kısmı, alan ve dallar belirlenirken donanım ve öğretmen durumlarının göz önüne alındığını düşünmektedir.

Araştırmaya katılanların "Okulda eğitimi verilecek alan ve dallar öğrencilerin ilgi, istek ve yönelimlerine göre belirlenmektedir." ifadesine katılım düzeyi ortalaması 3,3'tür. Bu değer ortalama bir değer olmasına rağmen araştırmaya katılanların % 21,4'ü bu ifadeye "Hiç Katılmıyorum" ve "Az Katılıyorum" şeklinde cevap vermiştir. Bazı okullarda alan ve dallar donanım ve öğretmen durumuna göre açılmakta ve öğrencilerin açılan bu alan ve dallara biraz da zorunlu olarak yönlendirildiği görülmektedir. Bu durum bazı okullarda alan ve dallar belirlenirken öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçları yeterince dikkate alınmamaktadır, şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılanların büyük bir kısmı, dal dersleri ve bu derslere ait süreler belirlenirken çerçeve öğretim programı, program içerikleri, yeterlik tabloları ve modül bilgi sayfalarının incelenerek belirlendiğini düşünmektedir. Buna ilişkin "Dal dersleri, çerçeve öğretim programı, program içerikleri ve yeterlik tabloları incelenerek belirlenmektedir." ifadesine katılım düzeyi ortalaması 3,79'dur. Sürelere ilişkin "Dal derslerine ait süreler, ders bilgi formları ve modül bilgi sayfaları incelenerek belirlenmektedir." ifadesine katılım düzeyi ortalaması da 3,89 olarak bulunmuştur. Bu durum öğretmenler, alan derslerini ve sürelerini belirlerken çerçeve öğretim programında, program içeriklerinde, yeterlik tablolarında ve modül bilgi sayfalarında yer alan öneri ve açıklamaları dikkate almaktadır, şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılanların % 99,6'sı ders planı hazırlarken ve dersin uygulanmasında ders bilgi formlarının, modül bilgi sayfalarının ve işlem analiz formlarının kullanıldığını düşünmektedir. "Ders bilgi formu, modül bilgi sayfası, işlem analiz formları, ders planı hazırlama ve dersin uygulanmasında kullanılmaktadır." ifadesine katılım düzeyi ortalaması 3,98 gibi yüksek bir değerdir. Uygulayıcıların geneli rehberlik için hazırlanan bu belgeleri kullanmaktadır.

Programın uygulanmasında ve anketin tamamına bakıldığında en düşük katılım düzeyinin mevzuatla ilgili ifadelerde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların "Sınıf Geçme ve Sınav Yönetmeliği, programın uygulanması için uygundur." ifadesine katılım düzeyi 2,42 ile ortalamanın altındadır. Yine mevzuatla ilgili "Mesleki Teknik Eğitim Yönetmeliği, programın uygulanması için uygundur." ifadesine de katılım ortalaması 2,86'dır. Bu değer de diğer ifadelere göre oldukça düşüktür. Mevcut Sınıf Geçme Yönetmeliğinde öğrenciler, dersleri geçerek bir üst sınıfa geçmektedir. Ancak yeterliğe dayalı modüler öğretim sisteminde her bir modülde öğrencilere bir yeterlik kazandırılmakta ve bu modüller birbirinin ön koşulu şeklinde sıralanmaktadır. Modüler sisteme göre birinci modülü geçemeyen öğrenci, bir sonraki modülü alamamalıdır. Ancak mevcut yönetmelikte modül geçme kavramı olmadığı için öğrenciler genel olarak dersteki modüllerin ortalamaları ile değerlendirilmektedir. Araştırmaya katılanların mevzuatla ilgili ifadelere düşük oranda katılmalarının nedeni, yürürlükteki mevzuatın, modüler öğretim sistemine göre yenilenmemesinden olabilir.

"Araştırmaya katılanların modüler öğretim sistemini değerlendirmeleri mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterir" hipotezinin test sonuçları Tablo 4'te verilmiştir. Test

sonuçlarına göre, "Okulda eğitimi verilecek alan ve dallar çevrenin eğitim ihtiyaçlarına ve sektörün istihdam olanaklarına göre belirlenmektedir", "Okulda eğitimi verilecek alan ve dallar okulun donanım ve öğretmen durumuna göre belirlenmektedir", "Okulda eğitimi verilecek alan ve dallar öğrencilerin ilgi, istek ve yönelimlerine göre belirlenmektedir" ve Dal dersleri, çerçeve öğretim programı, program içerikleri ve yeterlik tabloları incelenerek belirlenmektedir" ifadelerinin değerlendirilmesinde kıdem itibarı ile anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Diğer ifadeler acısından kıdem faktörünün önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

Tablo. 4: Araştırmaya Katılanların Mesleki Kıdemlerine Göre Modüler Öğretim Sistemi Uygulamalarındaki Farklılıkların Karşılaştırılması

	Kıdem	n	A.O.	F	p
Okulda eğitimi verilecek alan ve dallar çevrenin eğitim ihtiyaçlarına ve sektörün istihdam olanaklarına göre belirlenmektedir.	**1-5 Yıl**	31	3,45	4,583	,001
	6-10 Yıl	49	3,57		
	11-15 Yıl	92	3,09		
	16-20 Yıl	42	3,45		
	21+Yıl	29	3,76		
Okulda eğitimi verilecek alan ve dallar okulun donanım ve öğretmen durumuna göre belirlenmektedir.	**1-5 Yıl**	31	3,10	3,144	,015
	6-10 Yıl	49	3,90		
	11-15 Yıl	92	3,54		
	16-20 Yıl	42	3,76		
	21+Yıl	29	3,76		
Okulda eğitimi verilecek alan ve dallar öğrencilerin ilgi, istek ve yönelimlerine göre belirlenmektedir.	**1-5 Yıl**	31	2,65	4,979	,001
	6-10 Yıl	49	3,55		
	11-15 Yıl	92	3,25		
	16-20 Yıl	42	3,45		
	21+Yıl	29	3,55		
Dal dersleri, çerçeve öğretim programı, program içerikleri ve yeterlik tabloları incelenerek belirlenmektedir.	**1-5 Yıl**	31	3,19	3,383	,010
	6-10 Yıl	49	3,90		
	11-15 Yıl	92	3,93		
	16-20 Yıl	42	3,81		
	21+Yıl	29	3,79		

"Araştırmaya katılanların modüler öğretim sistemini değerlendirmeleri okullardaki fiziki donanımın yeterliliğine göre farklılık gösterir" hipotezinin test sonuçları Tablo 5'te verilmiştir. Test sonuçlarına göre, programın tüm bölümlerinin değerlendirilmesinde fiziksel donanımın yeterliliği itibarı ile anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların okullarındaki fiziki donanımının yüksek olması, ifadelere katılım düzeyini artırırken, okullardaki fiziki donanımın yetersizliği, ifadelere katılımı düşürmüştür. Bu sonuç, modüler öğretim programlarından daha yüksek düzeyde istifade edilebilmesi için donanım eksiklerinin giderilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Tablo. 5: Araştırmaya Katılanların Okullarındaki Fiziki Donanımına Göre Modüler Öğretim Sistemi Uygulamalarındaki Farklılıkların Karşılaştırılması

	Fiziki Donanım	n	A.O.	F	p
Okulda eğitimi verilecek alan ve dallar çevrenin eğitim ihtiyaçlarına ve sektörün istihdam olanaklarına göre belirlenmektedir.	**Evet**	41	4,00	22,631	0,000
	Kısmen	151	3,39		
	Hayır	51	2,82		
Okulda eğitimi verilecek alan ve dallar okulun donanım ve öğretmen durumuna göre belirlenmektedir.	**Evet**	41	4,12	19,786	0,000
	Kısmen	151	3,74		
	Hayır	51	2,88		
Okulda eğitimi verilecek alan ve dallar öğrencilerin ilgi, istek ve yönelimlerine göre belirlenmektedir.	**Evet**	41	3,78	15,259	0,000
	Kısmen	151	3,38		
	Hayır	51	2,71		
Dal dersleri, çerçeve öğretim programı, program içerikleri ve yeterlik tabloları incelenerek belirlenmektedir.	**Evet**	41	4,15	9,603	0,000
	Kısmen	151	3,87		
	Hayır	51	3,29		
Dal derslerine ait süreler, ders bilgi formları ve modül bilgi sayfaları incelenerek belirlenmektedir.	**Evet**	41	4,24	6,899	0,001
	Kısmen	151	3,91		
	Hayır	51	3,53		
Ders bilgi formu, modül bilgi sayfası, işlem analiz formları ders planı hazırlama ve dersin uygulanmasında kullanılmaktadır.	**Evet**	41	4,46	23,498	0,000
	Kısmen	151	4,05		
	Hayır	51	3,35		
Sınıf Geçme ve Sınav Yönetmeliği programın uygulanması için uygundur.	**Evet**	41	3,27	13,100	0,000
	Kısmen	151	2,28		
	Hayır	51	2,18		
Mesleki Teknik Eğitim Yönetmeliği programın uygulanması için uygundur.	**Evet**	41	3,80	20,207	0,000
	Kısmen	151	2,75		
	Hayır	51	2,43		

"Araştırmaya katılanların modüler öğretim sistemini değerlendirmeleri görevlerine göre farklılık gösterir" hipotezinin test sonuçları Tablo 6'da verilmiştir. Test sonuçlarına göre, "Okulda eğitimi verilecek alan ve dallar çevrenin eğitim ihtiyaçlarına ve sektörün istihdam olanaklarına göre belirlenmektedir" ve Mesleki Teknik Eğitim Yönetmeliği programın uygulanması için uygundur" ifadelerinin değerlendirilmesinde görevler itibarı ile anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

Tablo. 6: Araştırmaya Katılanların Görevlerine Göre Modüler Öğretim Sistemini Uygulamalarındaki Farklılıkların Karşılaştırılması

	Görev	n	A.O.	t	p
Okulda eğitimi verilecek alan ve dallar çevrenin eğitim ihtiyaçlarına ve sektörün istihdam olanaklarına göre belirlenmektedir.	**İdareci**	62	3,68	9,624	0,002
	Öğretmen	181	3,27		
Mesleki Teknik Eğitim Yönetmeliği programın uygulanması için uygundur.	**İdareci**	62	2,85	10,772	0,001
	Öğretmen	181	2,28		

"Araştırmaya katılanların modüler öğretim sistemini değerlendirmeleri modüler öğretim sisteminden memnun olma düzeylerine farklılık gösterir" hipotezinin test sonuçları Tablo 7'de verilmiştir. Test sonuçlarına göre, programın tüm bölümlerinin değerlendirilmesinde modüler öğretim sistemden memnun olma itibarı ile anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların memnuniyetlerinin yüksek olması ifadelere katılım düzeyini artırırken, memnun olma düzeyinin düşük olması ifadelere katılımı düşürmüştür.

Tablo. 7: Araştırmaya Katılanların Memnuniyet Düzeylerine Göre Modüler Öğretim Sistemi Uygulamalarındaki Farklılıkların Karşılaştırılması

	Memnun.	n	A.O.	F	p
Okulda eğitimi verilecek alan ve dallar çevrenin eğitim ihtiyaçlarına ve sektörün istihdam olanaklarına göre belirlenmektedir.	**Evet**	70	3,64	7,342	,001
	Kısmen	122	3,37		
	Hayır	51	3,02		
Okulda eğitimi verilecek alan ve dallar okulun donanım ve öğretmen durumuna göre belirlenmektedir.	**Evet**	70	3,91	8,712	,000
	Kısmen	122	3,66		
	Hayır	51	3,12		
Okulda eğitimi verilecek alan ve dallar öğrencilerin ilgi, istek ve yönelimlerine göre belirlenmektedir.	**Evet**	70	3,63	11,737	,000
	Kısmen	122	3,34		
	Hayır	51	2,76		
Dal dersleri, çerçeve öğretim programı, program içerikleri ve yeterlik tabloları incelenerek belirlenmektedir.	**Evet**	70	4,17	29,353	,000
	Kısmen	122	3,93		
	Hayır	51	2,94		
Dal derslerine ait süreler, ders bilgi formları ve modül bilgi sayfaları incelenerek belirlenmektedir	**Evet**	70	4,24	24,844	,000
	Kısmen	122	3,99		
	Hayır	51	3,16		
Ders bilgi formu, modül bilgi sayfası, işlem analiz formları ders planı hazırlama ve dersin uygulanmasında kullanılmaktadır.	**Evet**	70	4,29	9,060	,000
	Kısmen	122	3,94		
	Hayır	51	3,63		
Sınıf Geçme ve Sınav Yönetmeliği programın uygulanması için uygundur.	**Evet**	70	2,69	2,287	,104
	Kısmen	122	2,31		
	Hayır	51	2,33		
Mesleki Teknik Eğitim Yönetmeliği programın uygulanması için uygundur.	**Evet**	70	3,16	4,975	,008
	Kısmen	122	2,85		
	Hayır	51	2,49		

"Araştırmaya katılanların modüler öğretim sistemini değerlendirmeleri branşlarına göre farklılık gösterir" hipotezinin test sonuçları Tablo 8'de verilmiştir. Test sonuçlarına göre, "Sınıf Geçme ve Sınav Yönetmeliği programın uygulanması için uygundur" ve Mesleki Teknik Eğitim Yönetmeliği programın uygulanması için uygundur" ifadelerinin değerlendirilmesinde branşlar itibarı ile anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Diğer ifadelerin değerlendirilmesi acısından branş faktörünün önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

Tablo. 8: Araştırmaya Katılanların Branşlarına Göre Modüler Öğretim Sistemi Uygulamalarındaki Farklılıkların Karşılaştırılması

	Branş	n	A.O.	F	p
Sınıf Geçme ve Sınav Yönetmeliği programın uygulanması için uygundur.	**Kon.Sey.Hiz.**	175	2,45	9,391	0,000
	Yiy.İç.Hiz.	43	1,88		
	Diğer	25	3,16		
Mesleki Teknik Eğitim Yönetmeliği programın uygulanması için uygundur.	**Kon.Sey.Hiz.**	175	2,82	6,234	0,002
	Yiy.İç.Hiz.	43	2,63		
	Diğer	25	3,60		

SONUÇ VE TARTIŞMA

Okulda eğitimi verilecek alan ve dallar, çevrenin eğitim ihtiyaçlarına ve sektörün istihdam olanaklarından ziyade okulun donanım ve öğretmen durumuna göre belirlenmektedir. Alan ve dalların açılmasında öğrencilerin istek ve ihtiyaçları genelde göz ardı edilmektedir. Dal dersleri ve derslerin süreleri belirlenirken çerçeve öğretim programı, program içerikleri ve yeterlik tabloları incelenmektedir. Uygulayıcıların çoğu ders planı yaparken ve dersin uygulanmasında ders bilgi formu, modül bilgi sayfası ve işlem analiz formlarını kullanmaktadır. Mesleki Eğitim Kanunu, Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği, Sınıf Geçme ve Sınav Yönetmeliği, Öğrenci Nakil ve Geçiş Yönergesi gibi konu ile ilgili mevzuat modüler öğretim sistemine uygun olarak değiştirilmediğinden bazı sorunlar meydana gelmektedir. Özellikle sınıf geçme ve nakil konularında sıkıntılar yaşandığı düşünülmektedir.

Araştırmada yapılan istatistiksel analizler idareci ve öğretmenlerin modüler öğretim programından memnun olma düzeyleri ve okullardaki fiziki donanımın yeterliliği ile programı değerlendirmeleri açısından önemli bir değişken olduğunu ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde katılımcıların modüler öğretim hakkında eğitim alıp almamasına dayanılarak yapılan analizler neticesinde de çeşitli gruplar açısından katılanların düşüncelerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu sonuçların araştırma hipotezini desteklediği söylenebilir.

Araştırmaya katılanların kişisel özelliklerinden (cinsiyet, kıdem, görev, branş) yararlanılarak ortaya konulan hipotezlerde gruplar arasında farklı düşüncelerin varlığı tespit edilmiştir. Uygulamaların değerlendirilmesinde görev ve branşlar açısından da çeşitli ifadelerde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Görevlerle ilgili yapılan t testi neticesinde, idareci ve öğretmenlerin çeşitli gruplar açısından farklı düşüncelere sahip olduğu görülmüştür. Uygulamaların değerlendirilmesinde cinsiyet, modül öğretim sistemi hakkında eğitim alma durumu faktörlerinin önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

Hipotez testleri neticesinde ortaya çıkan farklı algılamalar, modüler öğretim programlarının değerlendirilmesinde yer alan tartışmaları destekler niteliktedir. Daha önce literatürde de belirtildiği gibi kişilerin görevleri, kıdemleri, branşları modüler eğitim hakkındaki bilgi ve memnuniyet düzeyi ile konu hakkındaki aldığı eğitim gibi birçok unsur değerlendirmelerini etkilemektedir

Sınıf Sınav Geçme Yönetmeliği modüler öğretim sistemine göre düzenlenerek yönetmeliğe modül yeterlik tanımları eklenmelidir.

Öğrenci Nakil ve Geçiş Yönergesinde sorunları giderecek değişikler ve eklemeler yapılmalıdır. Okullarda okutulacak ders ve modüller oluşturulan zümre tarafından belirlendiğinden her okulda farklılık gösterebilmektedir. Bu durum öğrenci nakillerinde sıkıntıya neden olmaktadır. Bu sorun, telafi eğitimleri ile giderilebilmektedir. Bu nedenle Öğrenci Nakil ve Geçiş Yönergesine telafi eğitimlerine ilişkin açık hükümler konmalıdır.

Öğretmenlere modüler eğitime uygun gerek alan gerekse uygulamalara yönelik yeterlikler kazandırmak için çeşitli hizmet içi eğitimler verilmeli, öğretmenlerin sektörle olan iletişimleri geliştirilmelidir.

Öğrenci ve öğretmenlere sektörü daha yakından tanımaları amacıyla sektör ziyaretleri ile gözlem ve inceleme yapma imkânı sağlanmalıdır. Sektörden meslek

elemanları okula davet edilerek meslek, piyasa şartları vb konularda öğrencilere ayrıntılı bilgiler verilmesi sağlanmalıdır.

Modül bilgi sayfalarında işlevlerini yitirmiş materyaller yerine günün teknolojik ve fonksiyonel materyalleri kullanılmalıdır.

KAYNAKÇA

Altın, R. (2008). *Mesleki Eğitim Sisteminde Yeni Eğilimler ve Modüler Sistem*. Ankara: Mesut matbaacılık.

Arıkan, R. (2000) *Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma.* Ankara: Gazi Kitabevi

Badley, G. and Marshall, S. (1995) *Questions and Answers about Modules and Semesters*. Bristol: Technical and Educational Services Ltd.

Baş, T. (2001). *Anket*. Birinci baskı, Ankara: Seçkin yayıncılık

Fer, S. (2000). Modüler Program Yaklaşımı ve Bir Öneri. *Milli Eğitim Dergisi*, 147, 21-37

Godfrey, M. (1997). *Skill Development for International Competitiveness*. Cheltenham: Edward Elgar.

Karasar, N. (1998). *Bilimsel Araştırma Yöntemi.* (8th ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Karauçak, O.Ş. (1992). *Avrupa Topluluğunda ve Türkiye'de Mesleki Eğitim*. İktisadi Kalkınma Vakfı, Yayın No: 119, İstanbul.

Keep, E. ve Mayhew, K. (1997). Vocational Education and Training and Economic Performance. Paper presented at the Cranfield ESRC Seminar Series, Cranfield School of Management. UK.

Manton, C. (1987) *Modular Vocational Training.* International Labour Office, Geneva

MEGEP. (2006). *Öğretim Programları ve Modüller Öğretim Uygulama Kılavuzu.* MEB, Ankara

MEGEP (2008). Konaklama ve Seyahat Hizmetleri, Yiyecek İçecek Hizmetleri ve Eğlence Hizmetleri Alanı Çerçeve Öğretim Programları. Ankara.

Middleton, J., Ziderman, A. ve Adams, A.V. (1993). *Skills for Productivity: Vocational Education And Training in Developing Countries*. New York: Oxford University Press.

Özdemir, G. (2007). *Mesleki Eğitimi Güçlendirme Projesi'nde Toplam Kalite Yönetimi ve Bir İşletme Uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonometri Anabilim Dalı.

Ryan, P. (1991). *International Comparisons of Vocational Education and Training for Intermediate Level Skills.* London: Falmer Press.

Sert, Ö. (2007). *Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumlarında Modüler Öğretim Sisteminin Bilişim Teknolojileri Alanında Uygulaması ve Öğretmen, Öğrenci*

Açısından Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Elektronik-Bilgisayar Eğitimi Anabilim Dalı

Ünlüönen, K. ve Boylu, Y. (2005b) Anadolu Otelcilik Ve Turizm Meslek Liselerinde Öğrenim Gören Öğrencilerin Beklenti Ve Algılamalarındaki Değişimin Karşılaştırılması. *Milli Eğitim Dergisi*, Yıl 33 S 166 http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/index3-boylu.htm adresinden 13 Aralık 2008 tarihinde alınmıştır.

Ünsür, A. (1998). *Mesleki Eğitim ve Mesleğe Yöneltme*: İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi. Sakarya: S.Ü.

Yamane, T. (2001). *Temel Örnekleme Yöntemleri*. Çev. Alptekin Esin, M. Akif Bakır, Celal Aydın, Esen Gürbüzsel İstanbul: Litaretür Yayınları

Yaşar, N. (2007). *Orta Öğretimde Modüler Eğitimin Matbaa Eğitimi Açısından İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Matbaa Eğitimi Anabilim Dalı.

Evaluation of the Practices of Modular Educational System: A Field Study in Anatolian Hotel and Tourism Vocational High Schools

Cihan SEÇİLMİŞ
Osmangazi Üniversitesi
csecilmis@ogu.edu.tr

Kurban ÜNLÜÖNEN
Gazi Üniversitesi
kurban@gazi.edu.tr

Introduction

Modular system is an educational system whose curriculum is made up of modules. The parts of the modules are arranged so that they complete each other. Each module provides knowledge and skills towards proficiency in a field. The existance of a management format for the learning process is effective on school activities and the structure of administration. This situation is the most important element that makes the modular system consistent. The other elements are rules, standards, evaluation, guidance, documentation, the structure of each module and the continuation of the whole system (Altın, 2008, p.144).

The benefits of the modular system are as follows (Yaşar, 2007, p.2);

- The students are able to gain skills in line with their sets of interest and abilities.
- An intensive flow of information related to real world that is outside of the school is provided.
- Individual teaching is possible.
- It becomes easier for the student to use his/her personal out-of-school experience and knowledge related to the subject in class.
- The student can join the teaching program at any time.
- Transition between different programs is possible.

If a student leaves vocational education before beginner level, he/she will have certificates for the modules he/she completed. Education of adults provide proficiency to them on-the-job. Those with these certificates will be able to complete their education when they want (Özdemir, 2007, p.68).

Methodology

The goal of this study is to determine whether the tasks to be done in order to ensure the full functionality of the modular teaching system are completed, and to provide some suggestions as to make the modular system more beneficial for tourism education.

The universe of this study consists of the vocational tourism teachers, who work in Anatolian hospitality and tourism vocational schools affiliated with General Directorate of Trade and Tourism Education. According to statistics obtained from General Directorate of Trade and Tourism Education in 2008–2009 academic year, the size of the universe of the study is 626.

A survey of 78 subjects was done for pilot study, which was performed either in person or via e-mail. The questionnaire was tested for confidence using Alpha (Cronbach) method, and the Alpha value was found to be 0.89. The study was

conducted between March and June 2009. The questionnaire was distributed to school principals for application to vocational tourism teachers. 243 responses were returned in mail and via e-mail, and it was discovered that all of these responses were valid. Frequency analysis, t-test and ANOVA test were applied to the study regarding the teachers. The results of the ANOVA and t-tests were evaluated according to a significance level of 0.05.

Results

The agreement level of the participants to the statement "The fields and branches to be taught in schools should be determined according to the local educational needs and employment opportunities in the sector." is 3.37. The agreement level to the statement "The fields and branches to be taught in schools should be determined according to the facilities and educational roster of the school." is 3.62. Majority of the participants think that facilities and educational roster of the schools are taken into consideration when determining the fields to be taught.

The agreement level of the participants to the statement "The fields and branches to be taught in schools should be determined according to the interests, desires and orientation of the students." is 3.3. Majority of the participants think that the vocational courses and their durations are selected according to the educational frame program, the content of the program, proficiency tables and modul information pages. Thus, the average agreement level to the related statement "Durations of the field courses are determined according to the educational frame program, the content of the program and proficiency tables." is 3.79. The average agreement level to the statement "Durations of the field courses are determined according to the course information forms and module information pages.", which is related to the durations, was found to be 3.89.

99.6% of the participants think that course information forms, module information pages and process analysis forms are used when preparing course plans and application of these plans. The agreement level to the statement "Course information forms, module information pages and process analysis forms are used when preparing course plans and application of these plans." is as high as 3.98.

Regarding the application of the program and the entire questionnaire, the lowest level of agreement is to the statements related to legislation. The agreement level of the participants to the statement "Class Promotion and Examination Regulations is suitable for the program to be applied." is 2.42, which is below average. The agreement level to another legislation-related statement "Vocational Technical Education Regulations is suitable for the program to be applied." is 2.86.

Conclusion

The fields and branches to be taught in schools are determined according to the facilities and educational roster of the school, rather than local educational needs and employment opportunities in the sector. Student requests and needs are usually disregarded when deciding on the fields and branches. The field courses and their durations are determined by examining educational frame program, the content of the program and proficiency tables. Most of the practitioners make use of course information forms, module information pages and process analysis forms when planning their courses. Some problems are encountered due to the incompatibility of current legislation such as Vocational Education Law, Vocational Technical Education

Regulations, Class Promotion and Examination Regulations, and Student Transfer Regulations to the modular educational system. It is believed that problems arise especially in the class promotions and student transfers.

Statistical analyses reveal that the level of satisfaction of the administrators and teachers, and the sufficiency of the facilities are significant factors for evaluation of the program. Similarly, analyses that take into account whether the participant has been educated for the modular system show that different groups tend to express significantly different opinions. It can be claimed that these results support the hypothesis of the study.

İşletme Araştırmaları Dergisi 1/2 (2009) 19-34

İşletme Araştırmaları Dergisi
www.isarder.org

Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği

Performance Appraisal at Four and Five Star Hotels: Ankara Case

Yalçın ARSLANTÜRK
Gazi Üniversitesi
arslanturk@gazi.edu.tr

Özet

Günümüzde ve gelecekte insan kaynaklarını geliştiren ve motive eden turistik işletmelerin, amaçlarına daha kolay ulaşabilecektir. Bunu başaramayan kuruluşlar ise, zamanla faaliyet alanlarını kaybetmek zorunda kalacaklardır. Turizm sektörünün en önemli özelliği, insan unsuruna dayalı olması ve özellikle konaklama işletmelerinin de emek yoğun işletmeler sınıfında yer almasıdır. Bir ülkede turizm sektörünün geliştirilmesi açısından, özellikle arz tarafındaki insan unsurunun büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle konaklama işletmelerinde görev yapan personelin işinde başarılı olması müşterilerin memnuniyetini de artıracaktır. Çalışan personelin başarısının arttırılmasında ve iş tatmininin sağlanmasında performans değerleme, yöneticilerin çalışanın performansını ölçmesine ve arttırmasına yardımcı olan bir araçtır. Performans değerleme, çalışana işletmenin kendisinden ne beklenildiğini ve işletmenin amaçlarına varmak için neler yapması gerektiği gösterir. Ayrıca hem çalışanın işletmedeki mevcut konumu belirlenecek, hem de gerekli hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenecektir. İşletmede çalışanlar arası iletişimi artmasına katkı sağlar. İşletmedeki yönetici açısından ise performans değerleme, personele ilişkin daha doğru ve daha etkin bilgi alınması, işletme içindeki mesleki gelişim planlamasının daha rasyonel yapılmasını sağlar. Bu makale çalışmasında yukarıda sayılan amaçlar çerçevesinde ilk olarak performans ve performans yönetimi kavramları incelenmiştir. Daha sonra bir alan araştırması aracılığıyla Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde personel değerleme çalışmalarının mevcut durumunun belirlenmesi, uygulamadaki eksiklikleri tespit edilmiştir. Alan araştırmasından elde edilen sonuçlara göre konaklama işletmelerine öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme, Konaklama İşletmeleri, 4 ve 5 Yıldızlı Oteller, Turizm

Abstract

Nowadays, tourism establishments developing human resources and motivating will make it easier to reach their goals and those who cannot mange to do this will be obsolete in the ever-changing nature of the tourism business. The most important

feature of the tourism sector is that it is based on human element and it s labor-intensive. Hence, human element is of great importance. This being the case, the customer satisfaction in accommodation establishments will be greatly dependent on the success of the personnel. Performance appraisal in this regard is a tool used to measure the performance of the employees in establishing job satisfaction and enhancing success. Performance appraisal indicates the performance of the individuals and gives insights as to what should be done to improve the performance. As well as promoting the communication between the employees and the establishment. From the perspectives of the managers, it paves the way for an efficient information flow about the performance of the personnel and makes job planning more rationally. This study first examines performance and performance appraisal. Then, through a field study, deficiencies in the application of performance appraisal were determined in the four and five star hotel establishments. According to the results obtained, some suggestions were put forward.

Keywords: *performance appraisal, hospitality establishments, 4 – 5 star hotels, tourism.*

GİRİŞ

Ülkemizde turizm sektörü ülke büyümesinde önemli bir yer tutan belli başlı bir endüstridir. Turizm endüstrinin önemli bir parçası da konaklama işletmeleridir. Özellikle emek yoğun hizmet üreten konaklama işletmelerinde çalışan personelin göstereceği iş performansı, konaklama işletmesinin müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, işletmenin rekabet gücünün artmasına ve müşterilerin tekrar aynı işletmeyi tercih etmesinde etkili olmaktadır. Konaklama işletmelerinde çalışan personelin bilgi, beceri ve yetenek düzeyi ile bu unsurları kullanma tarzı müşterilerin beklentilerinin karşılanmasında önemli bir faktör olmaktadır.

Kişiden kişiye mal ve hizmet sunulması durumunda, hizmeti sunan personelin hizmeti alan kişiye karşı tutumları, bu mal ve hizmetlerin oluşma ve sunulma sürecinde tamamlayıcı ve kaliteyi belirleyici önemdedir. Bu sebeple hizmeti sunan kişilerin iş performanslarının ölçülmesi zorunlu ve şarttır (Tarlan ve Tütüncü, 2001, s.141-143). Konaklama işletmesi amaçlarına, yönetim stratejisine göre farklılık gösterebilecek bir personel performans değerlendirme yönteminin uygulanması işletmenin gelişimine katkı sağlayabilir.

Çalışmanın amacı, Ankara ilinde faaliyet sürdüren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan personelin işletmeye katkılarını en optimum hale getirmek amacıyla mevcut performans değerleme süreçlerinin incelenmesidir.

Çalışmada konaklama işletmelerinin ne olduğu tanımlanmıştır. Bunu konaklama işletmelerinin çalışanların performans yönetim süreci ve çalışan performansının değerlemesi detaylandırılmıştır. Performans değerlemenin, konaklama işletmelerine sağladığı katkılar anlatılmıştır.

Son aşamada ise Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde yapılan anket sonuçları SPSS istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiş elde edilen bulgular doğrultusunda öneriler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMLANMASI

Yazında konaklama işletmeleri için birçok farklı tanım yapılmıştır. Ancak yapılan bu farklı tanımlamalara karşın tüm tanımlarda konaklama işletmesi insanların geçici konaklama, yeme/içme hareketliliğini ve bir takım sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan mal ve hizmetleri üreten işletmeler olduğu söylenmektedir.

Turizm işletmesi, 21.06.2005 tarihindeki resmi gazetede 25852 no ile yayınlanan "Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliği"nin birinci kısım dördüncü maddesinde, "Türk veya yabancı uyruklu, gerçek veya tüzel kişilerce, birlikte veya ayrı gerçekleştirilen ve turizm tesislerinde faaliyet gösteren ticari işletmeler" olarak, Turizm Tesisi ise "turizm yatırımı kapsamında bulunan veya turizm işletmesi faaliyetlerinin yapıldığı tesisleri ve bunların ayrıntıları ile tamamlayıcı unsurları" şeklinde tanımlanmıştır (Ağan, 2007, s.3).

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİ

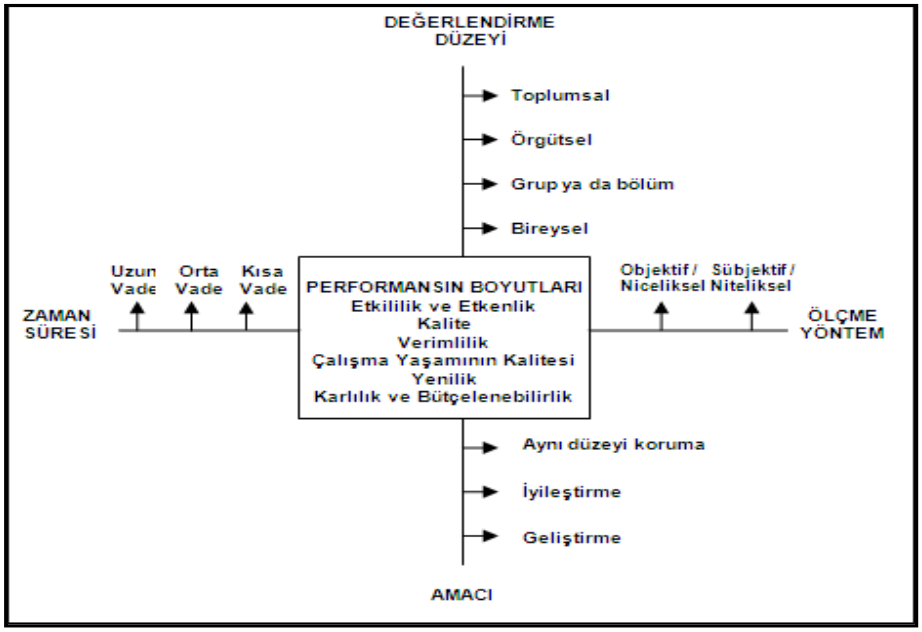
Bu bölümünde ilk olarak konu ile ilgili yazın taraması kullanılarak ortak bir performans tanımı yapılmaya çalışılmıştır. Daha sonrasında ise performans yönetim süreci, amaçları, konaklama işletmelerinde çalışanların performans değerleme süreci ve yöntemleri anlatılmıştır.

Performansın Tanımı

Milli prodüktivite merkezi verimlilik terimleri sözlüğü tanımına göre; performans, "Bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün; o işle amaçlanan ve planlanan hedefe yönelik olarak, belirlenmiş bir zaman diliminde ya da birim zaman içerisinde, amaçlanan ve hedeflenen noktaya ne kadar varabildiğinin, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatım" şeklinde tanımlanmıştır (http://www.mpm.org.tr/sozluk/default.asp?dict=p, Erişim Tarihi: 18:06: 2009).

Bir üretim süreci sonunda ulaşılan verimlilik düzeyi, üretim süreci içerisinde görev yapan çalışanın performansına bağlı olarak belirlenmektedir.

Bir işletmede işletmenin performansı ile işletmenin ulaşılmaya çalıştığı hedefler ve işletmenin gerçekleştirilmek istediği durumlar ifade edilmektedir ve işletmenin performansı işletmenin ileride nerede, hangi konumda ve hangi büyüklükte olmak istediği belirler. Ayrıca işletmenin kaynaklarını yönlendireceği alanlar bugünden belirlenir (Koçel, 2003, s.84). Aşağıda Şekil 1'de performans yönetiminin genel yapısı gösterilmiştir (Benligiray, 1999, s.7).



Şekil-1:Performans Yönetimin Genel Yapısı

Şekil 1'de verilen performans yönetiminin genel yapısına göre; işletmede çalışanların bireysel performansı veya grup veya bölüm performanslarının toplamı işletmenin performans düzeyini ortaya koymaktadır. Bir işletmenin performans düzeyini kesin olarak belirleyebilmek için işletmeden hizmet alan müşteriler ve toplum düzeyinde de bazı değerlemelerin yapılması zorunludur. Ayrıca işletme açısından performansın ana merkezi sahip olunan performans düzeyini koruma, iyileştirme ya da geliştirme amaçlarıyla alakalıdır. İşletmenin yakalamak istediği performans ulaşmak için zaman süresi kısa dönemden uzun döneme kadar belirlenebilir. Performans değerleme yöntemleri, ölçme yöntemi açısından objektif/niceliksel veya sübjektif/niteliksel değerler gösterebilmektedir (Benligiray 1999, s.6 - 8).

Performans Yönetim Süreci ve Amaçları

Performans yönetim süreci, bir işletme için hedeflenen ve belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için işletmenin mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bilgileri karşılaştırma ve işletme performansın sürekli iyileştirilmesini sağlayacak düzenlemeleri yapıp, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini üstlenen süreçtir (Benligiray, 1999, s.27)

Bir işletmen performans yönetimini kullanarak etkinlik ile verimlilikte ulaşılabilecek ve ölçülebilecek hedefler koyar ve bu hedeflere ilişkin faaliyetlerini devamlı olarak ölçmeye çalışır (Bilgin, 2004, s.125).

Performans yönetimi için işletme sürekli olarak geliştirilmeli ve geleceğe yönelik gelişme stratejileri belirlemeli, işletmenin elindeki kaynakları etkin kullanmalı ve hedeflenen şekilde geliştirilmeli, işletmenin performansını arttırıcı ölçülebilir hedefler belirlemeli, bu performans hedeflerine ilişkin sonuçlar belirli aralıklarla takip ve kontrol edilmeli, işletmenin kapasitesi arttırılmaya çalışılmalıdır (Bilgin, 2004, s.127). Ayrıca işletmenin yöneticileri çalışan personelinin performansını doğru bir şekilde ölçmeye çalışmak dışında, bütün personelin performanslarını iyileştirmesi için çaba göstermelidir (Dreher ve Thomas, 2001, s.139).

Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Performans Değerleme Süreci ve Yöntemleri

Konaklama işletmelerinde personel hizmet üretimindeki temel unsur olduğundan işletmenin en önemli sermayedir. Bu yüzden iş gücünden en verimli nasıl yararlanılacağı konusu önem kazanmaktadır (Ağan, 2007, s.89).

Konaklama işletmelerinde performans yönetimi sisteminin otel işletmelerinde oluşturulmaya çalışılmasındaki temel amaçlar; performans değerlemenin amaçları ile çelişki yaratmayan, işletmenin genel hedefleri ne yönelik stratejilerle performans değerleme arasında bağlantı oluşturmak, işletme içinde örgüt kültürünü güçlendirmek, personelin katılımcı olmasını sağlamak, işletme içinde etkili gruplar oluşturmak, etkili yönetim kararları vermek, personelin performansını arttırıcı ve geleceğe yönelik gelişimi sağlayıcı faaliyetlerde bulunmak şeklinde tanımlanabilir. Bu amaçların gerçekleştirilmesi sonucunda otel işletmeleri var olan insan kaynaklarından en etkin ve verimli bir biçimde yararlanabilecekler, örgütsel etkinliği arttırabilecekler ve sektör içinde rekabet avantajı kazanabileceklerdir (Benligiray, 1999, s.29-30). Kısaca, müşteri tatminini, hizmet kalitesini, karlılığını yüksek tutabilmesi için personeli için performans yönetimi uygulaması gerekmektedir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada Ankara ili merkezinde ve çevresinde konaklama işletmesi olarak faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerin personelden sorumlu orta ve üst kademe yöneticilerine işletmelerinde çalışan personel için bir performans değerlemesi yapılıp yapılmadığını, yapılıyorsa hangi düzeyde yapıldığı ve performans uygulamasındaki güçlük ve sorunları ölçen bir anket çalışması yapılmıştır. Nisan 2009 tarihi itibariyle 9 tanesi 5 yıldızlı ve 34 tanesi 4 yıldızlı olmak üzere 44 konaklama işletmesinin orta ve üst düzey yöneticisine yüz yüze görüşme yöntemi ile anket uygulanmıştır. Çalışmanın ilk aşamasında konu ile ilgili yazın taraması yapılmış ve çalışmanın teorik bölümleri oluşturulmuştur. Çalışmada kullanılan anket formu Ağan (2007) çalışmasından faydalanılarak oluşturulmuştur.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde konaklama işletmesinin orta ve üst kademe yöneticilerin kişisel bilgileri vardır. İkinci bölümünde konaklama işletmesinin genel özelliklerini tanımlayan sorular yer almaktadır. Üçüncü bölümünde "hiçbir zaman", "nadir düzeyde", "orta düzeyde", "çok sık olarak", "her zaman" seçenekleri ile belirlenmiş 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülen konaklama işletmelerinde çalışan personel performansının değerlendirilmesindeki mevcut uygulamaya yönelik sorular yer almaktadır.

Ölçeklendirilmiş sorular için Cronbach Alpha güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Cronbach Alpha (α) = 0.970 olarak hesaplanmıştır. Ölçekli sorular için oldukça güvenilir sonucuna ulaşılmıştır.

BULGULAR

Öncelikle 5 yıldızlı ve 4 yıldızlı konaklama işletmelerinin orta ve üst düzey yöneticilerinin demografik bilgileri aşağıda Tablo 1'de toplu olarak verilmiştir.

Tablo-1: Beş Yıldızlı ve Dört Yıldızlı Konaklama İşletmelerinin Orta ve Üst Düzey Yöneticilerinin Demografik Bilgileri

Soru	Etiket Düzeyi	Sıklık	Yüzde
Konaklama İşletmesindeki Görevi	Genel Müdür	1	2.3
	Genel Müdür Yardımcısı	3	6.8
	İnsan Kaynakları Müdürü, Personel Müdürü, Otel Müdürü, Muhasebe Müdürü, Satış Pazarlama Müdürü veya Halkla İlişkiler Müdürü	28	63.6
	Satış Pazarlama veya Halkla İlişkiler Sorumlusu	3	6.8
	Ön Büro Müdürü	7	15.9
	Personel Sorumlusu	2	4.5
Yaş	21 - 30 Yaş Arası	14	31.8
	31 - 40 Yaş Arası	25	56.8
	41 - 50 Yaş Arası	5	11.4
Cinsiyet	Erkek	21	47.7
	Kadın	23	52.3
Eğitim Durumu	On Lisans Mezunu	3	6.8
	Üniversite Mezunu	37	84.1
	Yüksek Lisans ve üstü	4	9.1
Eğitim Aldığı Alan	Turizm, Otel İşletmeciliği veya Seyahat İşletmeciliği	25	56.8
	İşletme veya Muhasebe	16	36.4
	Ekonomi, İletişim veya Halkla İlişkiler	3	6.8
Turizm Sektöründe Kaç Yıldır Çalışıyor sunuz?	1 - 5 Yıl Arası	14	31.8
	6 - 10 Yıl Arası	18	40.9
	11 - 15 Yıl Arası	8	18.2
	16 Yıl ve Üstü	4	9.1
Bu İşletmede Kaç Yıldan Beri Görev Yapmaktasınız?	1 - 5 Yıl Arası	29	65.9
	6 - 10 Yıl Arası	12	27.3
	11 - 15 Yıl Arası	1	2.3
	16 Yıl ve Üstü	2	4.5
Personel performans değerlemesi ile ilgili herhangi bir kurs ya da seminere katıldınız mı?	Evet Katıldım	17	38.6
	Hayır Katılmadım	27	61.4
Kursa kaç kez ne kadar süre ile katılmıştır	1 kez	3	6.8
	2 kez	2	4.5
	Çok Kez	12	27.3

Tablo 1'de konaklama işletmelerinde ankete katılanların işletmedeki görev dağılımı incelendiğinde; Genel müdür 1 kişi (%2.3), Genel müdür yardımcısı 3 kişi (%6.8), İnsan Kaynakları Müdürü, Personel Müdürü, Otel Müdürü, Muhasebe Müdürü, Satış Pazarlama Müdürü veya Halkla İlişkiler Müdürü 28 kişi (%63.6), Satış Pazarlama ve Halkla İlişkiler Sorumlusu 3 kişi (%6.8), ön büro müdürü 7 kişi (%15.9) ve personel sorumlusu 2 kişi (%4.5) şeklindedir.

Yaş dağılımları incelendiğinde; 21 – 30 yaş arasında 14 kişi (%31.8), 31 – 40 yaş arasında 25 kişi (%56.8) ve 41 – 50 yaş arasında 5 kişi (%11.4) yönetici vardır. Yöneticilerin cinsiyeti incelendiğinde; 21 Erkek (%47.7) ve 23 Kadın (%52.3) vardır.

Yöneticilerin eğitim durumları ve eğitim aldıkları alan incelendiğinde; ön lisans mezunu 3 kişi (%6.8), üniversite mezunu 37 kişi (%84.1) ve yüksek lisans ve üstü düzeyinde mezuniyet derecesine sahip 4 kişi (%9.1)'dir. Eğitim aldıkları alanlara bakıldığında; Turizm, Otel işletmeciliği, Seyahat işletmeciliği alalarında 25 kişi (%56.8), İşletme veya Muhasebe alanlarında eğitim almış olan 16 kişi (%36.4) ve Ekonomi, İletişim veya Halkla İlişkiler alanlarında eğitim almış 3 kişi (%6.8) vardır.

Yöneticilerin "Turizm sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz?" soruna verdikleri cevap dağılımı incelendiğinde; sektörde 1 – 5 yıl arası süredir çalıştığını belirten 14 kişi (%31.8), 6 – 10 yıl arası süredir çalıştığını belirten 18 kişi (%40.9), 11 – 15 yıl arası süredir çalıştığını belirten 8 kişi (%18.2) ve son olarak da 16 yıl ve üstü süredir çalıştığını söyleyen 4 kişi (%9.1) vardır. Aynı yöneticilerin çalıştıkları işletmede kaç yıldır görev yaptıkları incelendiğinde; aynı konaklama işletmesinde 1 – 5 yıl arası süredir çalıştığını belirten 29 kişi (%65.9), 6 – 10 yıl arası süredir çalıştığını belirten 12 kişi (%27.3), 11 – 15 yıl arası süredir çalıştığını belirten 1 kişi (%2.3) ve son olarak da 16 yıl ve üstü süredir çalıştığını söyleyen 2 kişi (%4.5) vardır.

Son olarak ankete katılan yöneticilerden performans değerlendirme konularında herhangi bir seminere veya kursa katılımları incelendiğinde; 17 yönetici (%38.6) bu konuda bir eğitim aldığını buna karşın 27 kişi (%61.4) bu konuda bir eğitim almadığını belirtmiştir. Eğitim alanların bu eğitimin süresine ilişkin olarak 3 kişi (%17.6) 1 kez eğitim aldığını, 2 kişi (%11.8) 2 kez eğitim aldığını ve 12 kişi (%70.6) çok kez eğitim aldıklarını belirtmişlerdir.

Çalışmanın ikinci aşamasında anket uygulaması yapılan beş ve dört yıldızlı konaklama işletmelerine ait bilgiler tablolaştırılmıştır. Tablo 2'de beş ve dört yıldızlı konaklama işletmelerine ait bilgiler verilmiştir.

Tablo-2:Beş Yıldızlı ve Dört Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Ait Demografik Bilgiler

Soru	Etiket Düzeyi	Sıklık	Yüzde
Konaklama İşletmesinin Faaliyete Başlama Zamanı	1979 Yılı ve Öncesi	3	6.8
	1980 - 1989 Yılları Arası	5	11.4
	1990 - 1999 Yılları Arası	19	43.2
	2000 Yılı ve Sonrası	17	38.6
Konaklama İşletmesinin Türü	Uluslararası Zincire Bağlı	3	6.8
	Ulusal Zincire Bağlı	8	18.2
	Bağımsız	33	75.0
İşletmenizde Personel Performans Değerlemesi Uygulanıyor mu?	Evet, Uygulanıyor	37	84.1
	Hayır, Uygulanmıyor	7	15.9
İşletmenizde Performans Değerleme Kaç Yıldır Uygulanıyor?	Yok	7	15.9
	1 - 5 Yıl Arası	30	68.2
	6 - 10 Yıl Arası	2	4.5
	11 Yıl ve Üstü	5	11.4
İşletmenizde Kimlere Performans Değerleme Uygulanmaktadır?	Hiç Kimseye	6	13.6
	Herkese	17	38.6
	Geçici Personel Hariç Herkese	4	9.1
	Üst Yönetim Hariç Herkese	17	38.6
İşletmenizde Personelinizden (%) Kaçı Çalışma Konusuyla İlgili Eğitim Almıştır?	%25 ve Daha Azı	9	20.5
	%26 - %50 Arası	15	34.0
	%51 - %75 Arası	12	27.3
	%76 ve Üstü	8	18.2

Tablo 2'de ilk olarak konaklama işletmesinin faaliyete başlama zamanı değerlendirildiğinde; 38 işletmenin (%81.8) 1990 yılı ve sonrasından bu yana faaliyette olduğu gözlemlenmiştir. Konaklama işletmesinin türü incelendiğinde; 33 işletme (%75) ile çoğunluk bağımsız iken 11 işletme (%25) ulusal ve uluslar arası bir zincire bağlı faaliyetini sürdürmektedir.

Konaklama işletmenizde personel performans değerlemesi uygulaması incelendiğinde; 37 işletmenin (%84.1) uyguladığı 7 işletmenin (%15.9) uygulamadığı görülmüştür. Uygulayan işletmelerin kaç yıldır bu uygulamayı yaptıkların incelendiğinde; çoğunlukla 30 işletme (%68.2) 1 – 5 yıl arası süredir bu uygulamayı yapmaktadırlar. Uygulamanın işletmede kimlere yapılığı incelendiğinde; 17'şer işletme (%38.6) ile herkese ya da üst yönetim hariç herkese uygulandığı belirtilmiştir.

İşletmede çalışan personelin çalışma konusu ile ilgili bir eğitim alıp almadığı incelendiğinde; çoğunlukla 27 işletme (%61.3) %26 - % 75 arasında personelin çalışma alanları ile ilgili bir eğitim aldığını söylemiştir.

Aşağıda Tablo 3'de konaklama işletmelerinde uygulanan performans değerleme sistemlerine ilişkin soruların sıklık dağılımları verilmiştir.

Tablo-3:Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemine İlişkin Soruların Sıklık Dağılımı

Soru	Etiket Düzeyi	Sıklık	Yüzde
Performans Değerleme Çalışmalarının Amacı Personeliniz Tarafından Biliniyor mu?	Nadir Düzeyde	3	6.8
	Orta Düzeyde	17	38.6
	Çok Sık Olarak	9	20.5
	Evet, Tamamıyla	15	34.1
Performans Değerleme Çalışmalarının İşletmeniz için Yararlı Olduğunu Düşünüyor Musunuz?	Nadir Düzeyde	3	6.8
	Orta Düzeyde	6	20.5
	Çok Sık Olarak	9	13.6
	Evet, Tamamıyla	26	59.1
Performans Değerlemesinin Personelin Etkinliğine ve Verimliliğine Olumlu Yönde Etkisi Olduğu Düşüncesine Katılıyor Musunuz?	Orta Düzeyde	10	22.7
	Çok Sık Olarak	11	25.0
	Evet, Tamamıyla	23	52.3
İşletmenizde Gerçekleştirilen Faaliyetler için İş Analizi Yapılarak, İş Tanımları ve Gerekleri Belirlenmiş Midir?	Hayır, Hiç	1	2.3
	Nadir Düzeyde	6	13.6
	Orta Düzeyde	10	22.7
	Çok Sık Olarak	3	6.8
	Evet, Tamamıyla	24	54.5
İşletmenizde Personeliniz için Ölçülebilir ve Objektif Performans Ölçütleri Bulunmakta Mıdır?	Hayır, Hiç	1	2.3
	Nadir Düzeyde	6	13.6
	Orta Düzeyde	10	22.7
	Çok Sık Olarak	3	6.8
	Evet, Tamamıyla	24	54.5
Performans Değerlemede Kullandığınız Yöntem İşletmenin İhtiyaç Duyduğu Bilgilere Cevap Verebilmekte Midir?	Hayır, Hiç	1	2.3
	Nadir Düzeyde	3	6.8
	Orta Düzeyde	10	22.7
	Çok Sık Olarak	12	27.3
	Evet, Tamamıyla	18	40.9
Personel Değerlemesi Gerçekleştirilmeden Önce, Değerleyiciye Yöntemle İlgili Eğitim Verilmekte Midir?	Hayır, Hiç	9	20.5
	Nadir Düzeyde	7	15.9
	Orta Düzeyde	5	11.4
	Çok Sık Olarak	2	4.5
	Evet, Tamamıyla	21	47.7

Tablo 3 incelendiğinde; hem performans değerlendirme çalışmalarının amacı hem de bu çalışmaların işletme için yararlı olup olmadığı düşüncesinde çoğunlukla 41 işletme (%93.2) tarafından orta düzey ve üzeri olarak belirtilmiştir. Performans değerlemesinin personelin etkinliğine ve verimliliğine olumlu yönde etkisi olduğu düşüncesine 34 işletme (%77.3) çok sık ve üzeri düzeyde katıldığını belirtmiştir. Kalan işletmelerde orta düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir.

"İşletmenizde gerçekleştirilen faaliyetler için iş analizi yapılarak, iş tanımları ve gerekleri belirlenmiş midir?" görüşüne ve "İşletmenizde personeliniz için ölçülebilir ve objektif performans ölçütleri bulunmakta mıdır?" görüşüne nadir düzeyde ve altında diyen 7 işletme (%15.9) varken 37 işletme (%%84.1) orta düzey ve üzerinde katıldıklarını belirtmişlerdir.

"Performans değerlemede kullandığınız yöntem işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgilere cevap verebilmekte midir?" görüşüne sadece 4 işletme (%9.1) nadir düzeyde ve altında demiştir. Ama buna karşın "Personel değerlemesi gerçekleştirilmeden önce, değerleyiciye yöntemle ilgili eğitim verilmekte midir?" görüşüne ise 16 işletme (%36.4) nadir düzeyde ve altında görüşündedir. Genel olarak değerlendirildiğinde konaklama işletmeleri açısından performans değerleme yöntemleri ve yöntemlerin ölçüm gücü yeterli görülmekte ama buna karşın değerleyicilerin yöntem ile ilgili eğitimleri eksik görülmektedir.

Aşağıda Tablo 4'de konaklama işletmelerinde uygulanan performans değerlemesinin hangi kademe personele ne kadar sıklık ile uygulandığı gösterilmiştir.

Tablo-4:Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerlemesinin Hangi Kademe Personele Ne kadar Sıklık İle Uygulandığının Sıklık Dağılımı

Yöneticinin Kademesi	Etiket Düzeyi	Sıklık	Yüzde
Üst Kademe Yönetici	Yapılmıyor	20	45
	Üç Ayda Bir	1	2
	Altı Ayda Bir	12	27
	Yılda Bir kez	7	16
	İki Yılda Bir Kez	4	9
Orta Kademe Yönetici	Yapılmıyor	14	31.8
	Üç Ayda Bir	4	9.1
	Altı Ayda Bir	11	25.0
	Yılda Bir kez	12	27.3
	İki Yılda Bir Kez	3	6.8
Alt Kademe Yönetici	Yapılmıyor	29	65.9
	Üç Ayda Bir	1	2.3
	Altı Ayda Bir	3	6.8
	Yılda Bir kez	8	18.2
	İki Yılda Bir Kez	3	6.8
Yöneticinin Kademesi	**Etiket Düzeyi**	**Sıklık**	**Yüzde**
İdari Personele	Yapılmıyor	27	61.4
	Üç Ayda Bir	1	2.3
	Altı Ayda Bir	3	6.8
	Yılda Bir kez	10	22.7
	İki Yılda Bir Kez	3	6.8
Alt Kademe Personele	Yapılmıyor	6	13.6
	Üç Ayda Bir	7	15.9
	Altı Ayda Bir	13	29.5
	Yılda Bir kez	15	34.1
	İki Yılda Bir Kez	3	6.8
Geçici Personele	Yapılmıyor	38	86.4
	Altı Ayda Bir	3	6.8
	Yılda Bir kez	3	6.8

Tablo 4 incelendiğinde; üst ve orta kademe yöneticilere ya yapılmamakta ya da 3 veya 6 ayda bir sıklıkla performans değerlemesi yapılmaktadır. Alt kademe yöneticiler ve idari personele için ise ya yapılmamakta ya da çoğunlukla yılda 1 kez veya iki yılda bir kez yapılmaktadır. Alt kademe personel için çoğunlukla altı ayda bir ya da yılda bir

kez yapıldığı gözlemlenmiştir. Geçici personele çoğunlukla yapılmamaktadır. Eğer yapılırsa altı ayda bir ya da yılda bir yapılmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde konaklama işletmelerinde performans değerlendirmesinin daha çok alt kademelerde görev yapan personele daha sıklıkla uygulandığı gözlemlenmiştir.

Çalışmanın bu aşamasında bazı değişkenlerin birlikte ilişkisini incelemek amacıyla ki-kare (χ^2) ilişki analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda tablolarda verilmiştir.

Tablo-5: Konaklama İşletmesinin Türü ile Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemine İlişkin Sorular Arasında Ki-kare (χ^2) İlişki Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ki-kare (χ^2) Değeri	Anlamlılık Düzeyi (P)	Karar
Konaklama İşletmenizin Türü ile "İşletmenizde Personel Performans Değerlemesi Uygulanıyor mu?"	2.775	0.250*	İstatistiksel İlişki Yoktur
Konaklama İşletmenizin Türü ile "Performans Değerleme Çalışmalarının Amacı Personeliniz Tarafından Biliniyor mu?"	7.208	0.302*	İstatistiksel İlişki Yoktur
Konaklama İşletmenizin Türü ile "Performans Değerleme Çalışmalarının İşletmeniz için Yararlı Olduğunu Düşünüyor musunuz?"	3.496	0.744*	İstatistiksel İlişki Yoktur
Konaklama İşletmenizin Türü ile "Performans Değerlemesinin Personelin Etkinliğine ve Verimliliğine Olumlu Yönde Etkisi Olduğu Düşüncesine Katılıyor musunuz?"	4.288	0.368*	İstatistiksel İlişki Yoktur
Konaklama İşletmenizin Türü ile "İşletmenizde Gerçekleştirilen Faaliyetler için İş Analizi Yapılarak, İş Tanımları ve Gerekleri Belirlenmiş midir?"	9.896	0.272*	İstatistiksel İlişki Yoktur
Konaklama İşletmenizin Türü ile "İşletmenizde Personeliniz için Ölçülebilir ve Objektif Performans Ölçütleri Bulunmakta mıdır?"	9.471	0.304*	İstatistiksel İlişki Yoktur
Konaklama İşletmenizin Türü ile "Performans Değerlemede Kullandığınız Yöntem İşletmenin İhtiyaç Duyduğu Bilgilere Cevap Verebilmekte midir?"	10.660	0.222*	İstatistiksel İlişki Yoktur
Konaklama İşletmenizin Türü ile" Personel Değerlemesi Gerçekleştirilmeden Önce, Değerleyiciye Yöntemle İlgili Eğitim Verilmekte midir?"	5.332	0.722*	İstatistiksel İlişki Yoktur

* Anlamlık düzeyi (P) > Tablo değeri ($\alpha = 0.05$)

Tablo 5'de verilen ki-kare (χ^2) ilişki analizi sonuçlarına göre, "Konaklama İşletmesinin Türü" ile "Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemine İlişkin Sorular" arasında istatistiksel bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo-6: Konaklama İşletmesinin Faaliyete Başlama Zamanı ile Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemine İlişkin Sorular Arasında Ki-kare (χ^2) İlişki Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ki-kare (χ^2) Değeri	Anlamlılık Düzeyi (P)	Karar
Konaklama İşletmensinin Faaliyete Başlama Zamanı ile "Performans Değerleme Çalışmalarının Amacı Personeliniz Tarafından Biliniyor mu?"	7.805	0.554*	İstatistiksel İlişki Yoktur
Konaklama İşletmensinin Faaliyete Başlama Zamanı ile "Performans Değerleme Çalışmalarının İşletmeniz için Yararlı Olduğunu Düşünüyor musunuz?"	10.385	0.320*	İstatistiksel İlişki Yoktur
Konaklama İşletmensinin Faaliyete Başlama Zamanı ile "Performans Değerlemesinin Personelin Etkinliğine ve Verimliliğine Olumlu Yönde Etkisi Olduğu Düşüncesine Katılıyor musunuz?"	7.663	0.264*	İstatistiksel İlişki Yoktur
Konaklama İşletmensinin Faaliyete Başlama Zamanı ile "İşletmenizde Gerçekleştirilen Faaliyetler için İş Analizi Yapılarak, İş Tanımları ve Gerekleri Belirlenmiş midir?"	6.563	0.885*	İstatistiksel İlişki Yoktur
Konaklama İşletmensinin Faaliyete Başlama Zamanı ile "İşletmenizde Personeliniz için Ölçülebilir ve Objektif Performans Ölçütleri Bulunmakta mıdır?"	11.603	0.478*	İstatistiksel İlişki Yoktur
Konaklama İşletmensinin Faaliyete Başlama Zamanı ile "Performans Değerlemede Kullandığınız Yöntem İşletmenin İhtiyaç Duyduğu Bilgilere Cevap Verebilmekte midir?"	7.106	0.851*	İstatistiksel İlişki Yoktur
Konaklama İşletmensinin Faaliyete Başlama Zamanı ile" Personel Değerlemesi Gerçekleştirilmeden Önce, Değerleyiciye Yöntemle İlgili Eğitim Verilmekte midir?"	6.942	0.861*	İstatistiksel İlişki Yoktur

* Anlamlık düzeyi (P) > Tablo değeri ($\alpha = 0.05$)

Tablo 6'da verilen ki-kare (χ^2) ilişki analizi sonuçlarına göre, "Konaklama İşletmesinin Faaliyete Başlama Zamanı" ile "Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemine İlişkin Sorular" arasında istatistiksel bir ilişki bulunamamıştır.

SONUÇ

Son yıllarda ülkemizde milli gelirin yükselmesi, hemen hemen tüm alanlarda çalışma saatlerinin azalması, teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin etkisi ile insanların daha fazla seyahate yönelmeleri gerçekleşmiştir. Böylelikle konaklama işletmelerine talep artarak bu işletmelerinin önemini daha artmıştır.

Hizmet ve kalite konaklama işletmelerinin başarısında en temel etkenlerin başında gelmektedir. Yürütülen performans değerlendirme süreci personelin iş alanındaki yetenek ve becerilerinin rasyonel olarak kullanılarak işletmeye katkılarını en üst düzeye getirmek amacıyla arttırmaya çalışır. Bu sayede konaklama işletmeleri müşteri isteklerini karşılayabilme amacına daha yakınlaşmış olur.

İşletmenin amaçlarının çalışan personel tarafından ne düzeyde anlaşıldığı ve bu amaçlara ulaşmak için yapılan işlerin ne ölçüde başarı olduğu değerlendirilmelidir. Konaklama işletmelerinde en önemlisi kurum kimliğinin net ve açık bir şekilde ortaya konmasıdır. Bu amaçla konaklama işletmesinin vizyon, misyon ve stratejileri belirlenmelidir. Böylece işletmede çalışan personelin, işletmenin ortak amaçlarına ulaşması için bilinçli ve istekli şekilde çalışması sağlanabilir. Özellikle çalışanlar açısından işletmenin amaçları doğrultusunda kendi payına düşen sorumlulukların diğer bir deyişle iş tanımlarının tam olarak bilinmesi çalışanın performansını arttırıcı bir unsur olacaktır. Yöneticilerin asli görevi çalışan personelin asgari sevide görevlerini yerine getirerek işletme içinde mutlu bir ortamda çalışmaları sağlamaktır. Konaklama işletmelerinde uygulanacak performans değerleme sistemi işletme içinde çok yönlü iletişimi sağlayarak bireysel ve örgütsel gelişime katkıda bulunacak şekilde düzenlenmelidir.

Çalışmadan çıkarılabilecek diğer bir sonuç da konaklama işletmelerinde uygulanan performans değerleme yöntemleriyle ilgilidir. Elde edilen bilgilere göre, işletmede çalışan üst ve orta düzey yöneticilerin işletmede performans değerlemesi uygulamasına bakışları olumludur. Fakat değerleme amaçlı yöntemlerin geliştirilmesi ve elde edilen sonuçların yalnızca konaklama işletmenin değil, çalışanın beklentilerine uygun olarak değerlendirilmesi, işletmede çalışanların performanslarının takibi ve gelişmelerinin izlenmesinin olanaklı hale gelmesi için, gerekmektedir.

KAYNAKÇA

AĞAN, Naz, (2007). "Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinin Performans Değerleme Sistemlerine Dair Bir Alan Araştırması", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD., Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Ankara.

BENLİGİRAY, Serap (1999). "İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yöntemi", *Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları* No:1174, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:164.

BİLGİN, Kamil Ufuk, (2004). "Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması", *Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:37, Sayı:2, Haziran:123-147.

DULEWICZ, V. (1989). "Performance appraisal and counselling, in Herriot, P., Assessment and selection in organizations: methods and practices for recruitment and appraisal", John Wiley & Sons, New York, pp645-649.DREHER, George F. ve W. D. THOMAS (2001), "Human Resource Strategy A Behavioral Perspective For The General Manager", *McGraw Hill, International Edition*, Printed in Singapore.

KOÇEL, Tamer, (2003). "İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik- Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar", *İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.*, 9. Bası, Eylül.

TARLAN, Deniz, ve Özkan TÜTÜNCÜ (2001). "Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2,:141-162. http://www.mpm.org.tr/sozluk/default.asp?dict=p, Erişim Tarihi: 18:06: 2009

Performance Appraisal at Four and Five Star Hotels: Ankara Case

Yalçın ARSLANTÜRK
Gazi Üniversitesi
arslanturk@gazi.edu.tr

Performance appraisal can be defined as the procedure of obtaining, analyzing and recording information about the worth of an employee. The focal point of the performance appraisal is measuring and improving the performance of the employee and also the future potential of an employee. Its main objective is to measure what and how employees function.

Performance appraisal rates an employee's performance in a systematic, periodic and an manner. Hence, it is a systematic way of reviewing and evaluating the performance of an employee during a given period of time. It is a powerful concept to regulate, refine and provide incentives for the performance of the employee. It helps to analyze the achievements of employees and evaluate their contribution to the fulfillment of the general organizational goals. As a distinct and formal management procedure used in the evaluation of work performance, appraisal really dates from the time of the Second World War.

According to Dulewicz (1989), "there is a basic human tendency to make judgments about those one is working with, as well as about oneself." Taking this into consideration, it might be held that appraisal is both inevitable and universal. If there is no carefully structured appraisal system, people will tend to judge the work performance of others, including subordinates, naturally. The human tendency to judge can create serious motivational, ethical and legal problems in the workplace. Without a structured appraisal system, there is little chance of ensuring that the judgments made will be legitimate, reasonable justifiable and correct.

Performance appraisal systems began as simple methods of income justification. In other words, appraisal was used to decide whether or not the salary or wage of an individual employee was justified. By focusing the attention on performance, performance appraisal goes to the spirit of personnel management and reflects the management's interest in the progress of the employees.

Performance appraisal perform the function of reviewing the performance of the employees over a given period of time, judging the gap between the actual and the desired performance, helping the management in exercising organizational control, helping to strengthen the relationship and communication between superiors – subordinates and management – employees, diagnosing the strengths and weaknesses of the individuals so as to identify the training and development needs of the future, providing feedback to the employees regarding their past performance, providing information to assist in the other personal decisions in the organization, providing clarity of the expectations and responsibilities of the functions to be performed by the employees, judging the effectiveness of the other human resource functions of the organization such as recruitment, selection, training and development.

Nowadays, tourism establishments developing human resources and motivating will make it easier to reach their goals and those who cannot mange to do this will be obsolete in the ever-changing nature of the tourism business. The most important feature of the tourism sector is that it is based on human element and it s labor-intensive. Hence, human element is of great importance. This being the case, the customer satisfaction in accommodation establishments will be greatly dependent on the success of the personnel. Performance evaluation in this regard is a tool used to measure the performance of the employees in establishing job satisfaction and enhancing success. This study first examines performance and performance appraisal. Then, through a field study, deficiencies in the application of performance appraisal were determined in the four and five star hotel establishments.

The performance appraisal methods applied at hotel establishments should take into account the achievements of the employees rather than rating personnel as good or bad. Hospitality establishments should put their institutional identity in a clear manner through performance appraisals. To serve this purpose, the vision mission and strategies of the establishments should be made clear and put forward. Another result that could be concluded from the study is that the opinions of top and middle managers towards performance appraisal are positive.

İşletme Araştırmaları Dergisi 1/2 (2009) 35-50

İşletme Araştırmaları Dergisi
www.isarder.org

Öğretim Elemanlarının Stresle Başa Çıkma Davranışlarının Bazı Değişkenlere Göre Belirlenmesi

Determination Of The Attitudes Of Lecturers Towards Overcoming The Stress in Terms Of Some Variables

Derya KARA
Gazi Üniversitesi
deryakara@gazi.edu.tr

Hakan KOÇ
Gazi Üniversitesi
hkoc@gazi.edu.tr

Özet

Eğitim-öğretim faaliyetlerinin önemli bir parçası olan öğretim elemanları yaşadıkları olaylar karşısında stresle karşı karşıya kalmakta ve bunun sonucunda farklı tutumlar geliştirerek farklı stresle başa çıkma davranışları sergilemektedirler. Araştırmada öğretim elemanlarının stresle başa çıkma davranışları bazı değişkenlere göre belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın uygulama alanını Gazi Üniversitesi'nde çalışan toplam 3578 öğretim elemanı oluşturmuştur. Örneklem çapını ise 350 öğretim elemanı oluşturmuştur. Araştırma sonucunda; stresle başa çıkma davranışlarından Aktif Planlama boyutunun öğretim elemanlarının yaşı, unvanı ve hizmet süresi; Dış Yardım Arama ve Kaçma-Soyutlanma (Duygusal-Eylemsel) boyutlarının öğretim elemanlarının yaşı, geliri, ünvanı ve hizmet süresi; Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma boyutunun öğretim elemanlarının cinsiyeti ve ünvan itibariyle istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğretim elemanı, stres, stresle başaçıkma.

Abstract

Lecturers who are one of the important part of education are under stress of and as a result of this they have different attitudes towards overcoming stres. The study made an attempt to determine the attitudes of lecturers towards overcoming the stress. The population of the study is a total of 3578 lecturer working at Gazi University. The sample diameter of the study consists of 350 lecturers. The study concluded that seeking for active planning dimension of the attitudes towards overcoming the stress displayed statistically meaningful difference depending on age, tittle and time of working; external-help and escape-abstraction (sensual-action) deimensions age, income, tittle and time of working; acceptance-cognitive and rebuild dimension gender and tittle.

Key words: *Lecturer, stress, overcome the stress.*

GİRİŞ

Çağımız hızlı ve sürekli toplumsal, siyasal ve ekonomik değişimlerin yaşandığı bir dönemi simgelediğinden, bireylerin bu değişime uyum sağlayıp sağlayamamaları önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu değişimler, toplumun yönetsel düzeyini etkilemekte, organizasyonlar için belirsizliklere neden olmakta ve bu belirsizlikler de stresi doğurmaktadır (Şimşek, 2002, s. 314).

Stres insanın yaşamdan aldığı doyumu azaltan ve yaşamla bağlarının kopmasına sebep olabilen duygu durumu olarak açıklanmaktadır. Ortak bir amacın başarılması için bireysel çabaların sistematik ve bilinçli olarak bir araya getiren bireyler topluluğu olan örgütler, strese elverişli bir ortam ve zemin teşkil etmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006, s.376).

Gerilim, baskı, zorlanma, sıkıntıya düşme anlamına gelen stres, "bütün fizyolojik ve patolojik faktörlerin organizma üzerinde yaptığı kaba ve sert etki" olarak tanımlanmaktadır (Can, 1997, s.292). Ayrıca stres, bireylerin karşı karşıya kaldıkları fırsat, sınırlama veya isteklerin dinamik koşullarının sonucu olarak da ifade edilmektedir (Robbins,1996, s.611).

Stres, iş yerinde ve çevrede yer alan, sağlığa zararlı olarak görülen olaylar yüzünden ortaya çıkan belirtileri kapsadığından (Şimşek, 2002, s.311), organizmanın tehdit karşısında olduğu stres durumunda bireyde hem bedensel hem psikolojik düzeyde birçok değişiklik meydana gelmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2008, s.23).

Stresli iş yaşamı işgörenlerin duygusal açıdan gergin olmalarına, başkalarıyla anlaşamamalarına ve uyumsuz kişilik özellikleri göstermelerine yol açabilmektedir. Bu nedenle stres yükü fazla olan bireylerde telaşlanma, mutlu olamama, kararlara katılmama, sabırsızlanma, alıngan olma, sürekli eleştirme, yapıcı eleştiriler sunmada zorlanma, inisiyatif kullanmada zorlanma, uzun süre çalışamama, empati kuramama, unutkanlık gibi davranışsal özellikler görülmekte (Güney, 2001, s.516) ve bu davranışlar başa çıkma davranışları geliştirmelerini gerektirmektedir.

Başa çıkma, bireyin kaynaklarını aştığını değerlendirdiği, spesifik içsel ve dışsal taleplerin üstesinden gelmek için sürekli değişen bilişsel ve davranışsal çabalarını ifade etmektedir (Lazarus ve Folkman, 1984, s.84). Stresle başaçıkma, yaşam olayları, duygusal ve sağlıkla ilgili alanlarda yapılan araştırmaların temelini oluşturmasına rağmen, henüz başa çıkmanın en güçlü nasıl gerçekleştirilebileceği konusu net değildir. Stresle başa çıkma yolları, teoriyi belirtmek için ya yetersiz kalmakta ya da stresin kendisinden kaynaklanan nedenlerden dolayı karmaşıklaşmaktadır. Bu nedenle gerek teorik gerekse deneysel bir çerçeveye ihtiyaç duyulmaktadır (Schwarzer, Strarke ve Buchwald, 2003, s. 271).

Stresle başa çıkabilmek için gerilim altında kalan işgörenin kendisinde stres yaratan faktörleri bilmesi, stresle başa çıkma tutumları konusunda bilgi sahibi olması ve gerektiğinde bu yöntemleri kullanabilmesi gerekmektedir (Aslan, 2007, s.69). Burada amaç stresin tamamen yok edilmesi olmamakla birlikte, böyle bir şeyi başarmak da mümkün değildir. Esas amaç, insanın yaşamını ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyen stres miktarını azaltmaktır. Kısaca stresle başa çıkma, stres faktörlerinin oluşturduğu duygusal gerilimi azaltmak, yok etmek ya da bu gerilime dayanmak amacıyla gösterilen davranış ve duygusal tepkileri güçlendirmektir (Güney, 2001, s.538).

Walizer (1998) ve Wilkins-Canter (2000) stresle başa çıkmak için; işletmede destekleyici ve işbirlikçi bir sistemin kurulması, serbest zaman ve rahatlama, görev yönetimi ile adım adım problem çözme olmak üzere dört yaklaşım önermektedir (Rieg ve diğerleri, 2007, s.214). Lazarus (1991) ise stresle başa çıkmayı iki guruba ayırmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri olan problem odaklı başa çıkmada; birey karşılaştığı tehdit edici durumu değerlendirmekte, etkisini azaltmak veya ortadan kaldırmak için çaba göstermekte ve bulunduğu durum içerisinde aktif bir rol oynamaktadır. Diğer bir yaklaşım olan duygu odaklı başa çıkmada ise; birey karşılaştığı tehdit nedeniyle yaşadığı stresten kurtulmak için duygularını kontrol etme çabası içerisine girmektedir. Bu yaklaşımda birey, stresten uzaklaşmak için ilgisini ve düşüncelerini başka konulara yöneltmektedir (Akt. Bardavit, 2007, s.10). Araştırmanın uygulama bölümünde kullanılan Stresle Başa Çıkma Tutumları Envanteri (SBTE) ise; stresle başa çıkma durumu ile ilgili aktif planlama, dine yönelme, dış yardım arama, biyokimyasal kaçma-soyutlanma, kabul-bilişsel yeniden yapılanma ve duygusal-eylemsel kaçma soyutlanma davranışlarını ölçmekte ve bu alt boyutlara ilşkin 30 ifade Tablo.1.'de belirtilmektedir (Aslan, 2007: 75):

Tablo.1: Stresle Başa Çıkma Tutum Envanteri Alt Boyutlara İlişkin İfadeler

Aktif Planlama
Problemi en iyi nasıl çözebileceğimi düşünürüm.
Problemimden kurtulmak için üzerine direkt olarak giderim.
Ne yapacağım konusunda bir plan hazırlarım.
Asıl problemim üzerinde yoğunlaşır gerekirse başka şeyleri bir yana bırakırım.
Her ne yapacaksam zamanında yaparım. .
Problemi çözmemi engelleyen diğer şeylerden kendimi alıkoymaya çalışırım.
Başıma gelenden bir şeyler öğrenmeye çalışırım.
Enerjimi yaptığım şeyler üstünde yoğunlaştırırım.
Dine Yönelme
Eskisinden daha fazla ibadet/dua ederim.
Dini inançlarımdan güç alarak kendimi güçlü hissederim.
Her şeyimle ilahi bir güce sığınırım.
İlahi bir güçten yardım dilerim.
Huzuru dinimde bulmayı denerim.
Dış Yardım Arama
Benzer şeyleri yaşayan insanların tecrübelerinden yararlanırım.
Başkalarından ne yapabileceğim konusunda tavsiyeler alırım.
Benden yaşlı birine danışırım.
Durum ile ilgili daha çok bilgi edinmek için başkaların danışırım.
Problemimle ilgili duygularımı başkalarıyla paylaşırım.
Problemim hakkında somut bir şeyler yapabilecek birileri ile konuşurum.
Kaçma-soyutlanma (biyokimyasal)
Kendimi daha iyi hissetmek için ilaç alırım.
Kendimi daha iyi hissedebilmek için uyuşturucu alırım.
Problemim hakkında daha az düşünmek için içki içerim.
Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma
Problemimi unutmak için kitap okur veya farklı şeylerle ilgilenirim.
Müzik dinleyerek birçok şeyi unuturum.
Problemimi daha az düşünmek için sinemaya giderim veya televizyon seyrederim.
Problemimden kurtulmak için değişik işlerle ilgilenirim.
Kaçma-Soyutlanma (duygusal-eylemsel)
Problemi olduğu gibi bütün gerçekliğiyle kabul ederim.
Duruma olduğu gibi alışmaya çalışırım.
Problemimle yaşamayı öğrenirim.
Başa gelenin çekileceğine inanırım.

Stresle başa çıkma davranışına ilişkin 30 ifadeyi içeren 7 boyut Tablo.1'de görülmektedir. Araştırmada kullanılan ölçekte yer alan 8 ifade aktif planlama, 5 ifade dine yönelme, 6 ifade dış yardım arama, 3 ifade kaçma-soyutlanma (biyokimyasal), 4 ifade kabul-bilişsel yeniden yapılanma ve diğer 4 ifade kaçma-soyutlanma (duygusal-eylemsel) davranışlarını ölçmektedir.

Örgütler, stresin zararlı etkilerini azaltmak için stres kaynaklarını teşhis etmekte, işgörenlerin iş stresi hakkındaki algılarını değiştirmelerine yardım etmekte, onlara stres deneyimi kazandırmakta, stresin sonuçları hakkında bilgi vermekte ve stresle daha etkili başa çıkma konusunda yardımcı olmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004, s.65). Örgütsel stresin kontrolünde dış çevresel kaynakların etkilerinin azaltılması çok önemlidir. Teknolojik yeniliklerin zamanında yapılmamasının işgörenler üzerinde oluşturacağı baskının ortadan kaldırılmasında yöneticilere işgörenlerinin aidiyet duygularını güçlendirme konusunda büyük görev düşmektedir (Eren, 2001, s.310).

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMI

Dünya genelinde yaşanan ekonomik ve toplumsal sorunlar bireylerin günlük hayatlarında ve buna paralel olarak iş yaşantılarında stres yaşamalarına neden olmaktadır. Bireylerin içinde yer aldıkları örgütlerde daha verimli ve etkili çalışabilmeleri, stres nedenleri ile başa çıkma davranışları geliştirebilmelerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda, öğretim elemanlarının stresle başa çıkma davranışlarının bazı değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi araştırmanın temel amacını oluşturmakta ve araştırma konu ile ilgili yapılacak diğer çalışmalara kaynak olması açısından önem taşımaktadır.

VERİ KAYNAKLARI VE YÖNTEM

Veri toplama aracı olarak orijinali Özbay (1993) tarafından geliştirilen ve 56 maddeden oluşan "Stresle Başa Çıkma Tutum Envanteri" kullanılmıştır. Palancı tarafından yapılan çalışmada 43 madde 6 faktör altında toplanmıştır (Aslan, 2007, s.70). Ölçeğin temel bileşenlerini belirlemek amacıyla yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin güvenilirliğini düşüren sorular ölçekten çıkarılarak madde sayısı 30 olarak ortaya konulmuştur. Ölçekde yer alan ifadeler stresle başa çıkma durumu ile ilgili 6 boyutu (aktif planlama, dine yönelme, dış yardım arama, biyokimyasal kaçma-soyutlanma, kabul-bilişsel yeniden yapılanma ve duygusal-eylemsel kaçma soyutlanma) ölçmektedir. Araştırmada kullanılan "Stresle Başa Çıkma Ölçeği"nin genel güvenilirlik düzeyi; Cronbach Alpha değeri 0.789 olarak tesbit edilmiştir (Aslan,2007, s.75). Yapılan anket sonucunda elde edilen veriler amaca uygun olarak güncel istatistiksel programlar ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın evrenini Gazi Üniversitesi'nde çalışan 3578 öğretim elamanı oluşturmaktadır. Yamane (2001)'e dayanarak yapılan hesaplamada araştırmanın örneklemi 347 olarak bulunmuş ve 350 öğretim elemanından analiz edilebilir anket elde edilmiştir.

BULGULAR VE YORUM

Araştırma sonucunda elde edilen veriler aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo.2:Öğretim Elemanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımı

Cinsiyet	**n**	**%**	**Ünvan**	**n**	**%**
Kadın	160	45,7	Arş. Gör.	114	32,6
Erkek	190	54,3	Uzman- Okutman	14	4,0
Toplam	350	100,0	Öğr. Gör	48	13,7
			Yrd. Doçent	90	25,7
Yaş	**n**	**%**	Doçent	36	10,3
25 ve altı	6	1,7	Profesör	48	13,7
26-35 arası	142	40,6	**Toplam**	350	100,0
36-45	106	30,3			
46 ve üzeri	96	27,4			
Toplam	350	100,0			
			Hizmet Süresi (Yıl)	**n**	**%**
Gelir Durumu	**n**	**%**	2 veya daha az	4	1,1
1500 ve altı	68	19,4	3 -5	58	16,6
1501-2500	186	53,1	6-8	56	16,0
2501-3500	46	13,1	9-11	46	13,1
3501 ve üzeri	50	14,3	12 ve üzeri	186	53,1
Toplam	350	100,0	**Toplam**	350	100,0

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının (Tablo.2); %45,7'sinin bayan, %54,3'ünün erkek olduğu, yaşları itibariyle dağılımlarına bakıldığında; %1,7'sinin 25 ve altı, %40,6'sının 26-35 arası, %30,3'ünün 36-45 arası ve %27,4'ünün 46 ve üzeri yaş grubunda yer aldığı görülmüştür. Bununla birlikte öğretim elemanların gelir durumları itibariyle dağılımına bakıldığında; %19,4'ünün 1500 ve altı, %43,1'inin 1501-2500 arası, %13,1'inin 2501-3500 arası ve %14,3'ünün 3501 ve üzeri gelir grubunda yer aldığı, ünvan durumları itibariyle ise; %32,6'sının Araştırma Görevlisi, %4,0'ının Uuzman-Okutman, %13,7'sinin Öğretim Görevlisi, %25,7'sinin Yardımcı Doçent, %10,3'ünün Doçent ve %13,7'sinin Profesör ünvanında yer aldığı görülmüştür. Son olarak öğretim elemanlarının hizmet süresi itibariyle dağılımı incelendiğinde; %1,1'inin 2 veya daha az yıl, %16,6'sının 3-5 yıl, %16,0'ının 6-8 yıl, %13,1'inin 9-11 yıl ve %53,1'inin 12 yıl ve üzeri hizmet süresinde yer aldıkları görülmüştür.

Tablo.3:Cinsiyet Durumu İtibariyle Öğretim Üyelerinin Stresle Başa Çıkma Ortalamalarının Dağılımı

	Cinsiyet	**Ort.**	**S**	**t**	**sd**	**p**
Aktif Planlama	Kadın	3,7703	,85056	,608	348	,544
	Erkek	3,7211	,66405			
Dine Yönelme	Kadın	2,8800	1,17825	-1,894	348	,059
	Erkek	3,1158	1,14534			
Dış Yardım Arama	Kadın	3,1792	,78409	-1,659	348	,098
	Erkek	3,3228	,82538			
Kaçma-Soyutlanma (Biyokimyasal)	Kadın	1,2125	,60569	-,146	348	,884
	Erkek	1,2211	,49122			
Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma	Kadın	2,9688	1,05537	3,561	348	,000
	Erkek	2,6053	,85417			
Kaçma-Soyutlanma (Duygusal-Eylemsel)	Kadın	3,0375	,97056	-,101	348	,920
	Erkek	3,0474	,86089			

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının cinsiyet durumu itibariyle stresle başa çıkma davranışları arasında istatistiksel bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır (Tablo.3). Buna göre; Aktif Planlama, Dine Yönelme, Dış Yardım Arama, Kaçma-Soyutlanma (Biyokimyasal) ve Kaçma-Soyutlanma (Duygusal-Eylemsel) boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında yapılan t testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı; stresle başa çıkma davranışlarından Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında yapılan t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu (p<0,05) tespit edilmiştir. Yani, stresle başa çıkma davranışlarından Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma boyutuna kadın öğretim elemanlarının erkek öğretim elemanlarına göre daha fazla eğilim gösterdiği görülmüştür.

Tablo.4: Yaş Durumu İtibariyle Öğrencilerin Stresle Başa Çıkma Ortalamalarının Dağılımı

	Yaş	Ort.	S	F	sd	p
Aktif Planlama	25 ve altı	4,4583	,45185	5,947	3–346	,001
	26-35 arası	3,5669	,69216			
	36-45 arası	3,8255	,77088			
	46 ve üzeri	3,8698	,78050			
Dine Yönelme	25 ve altı	2,4000	1,35056	1,316	3–346	,269
	26-35 arası	3,1183	1,17833			
	36-45 arası	3,0038	1,02872			
	46 ve üzeri	2,8875	1,26551			
Dış Yardım Arama	25 ve altı	3,4444	1,25019	5,161	3–346	,002
	26-35 arası	3,3286	,86019			
	36-45 arası	3,0094	,74067			
	46 ve üzeri	3,4132	,71655			
Kaçma-Soyutlanma (Biyokimyasal	25 ve altı	1,0000	,00000	,800	3–346	,495
	26-35 arası	1,2629	,61224			
	36-45 arası	1,1887	,56159			
	46 ve üzeri	1,1944	,42624			
Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma	25 ve altı	2,0000	,44721	2,498	3–346	,060
	26-35 arası	2,6831	,89419			
	36-45 arası	2,7972	1,03746			
	46 ve üzeri	2,9219	,98829			
Kaçma-Soyutlanma (Duygusal-Eylemsel)	25 ve altı	3,3333	1,86190	3,492	3–346	,016
	26-35 arası	2,8627	,77504			
	36-45 arası	3,2123	,93782			
	46 ve üzeri	3,1042	,95674			

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının yaş dağılımı itibariyle stresle başa çıkma davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı Varyans Analizi testi ile araştırılmıştır (Tablo.4). Sonuç olarak; stresle başa çıkma davranışlarından Dine Yönelme, Kaçma-Soyutlanma (Biyokimyasal) ve Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma boyutları için yaş grupları itibariyle alınan cevap ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı; Aktif Planlama, Dış Yardım Arama ve Kaçma Soyutlanma (Duygusal-Eylemsel) boyutları için yaş grupları itibariyle alınan cevap ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ($p < 0,05$) tespit edilmiştir. Daha sonra bu farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığı Post Hoc testlerinden Tukey HSD testi ile araştırılmıştır (p<0,05). Yapılan bu araştırma sonucunda Aktif Ortalama boyutunda; 25 ve altı ile 26-35 arası, 26-35 ile 36-45 arası ve

26-35 arası ile 46 ve üzeri yaş grubundaki öğretim elemanlarının vermiş oldukları cevap ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu; diğer yaş grubunda yer alan öğretim elemanlarından alınan cevap ortalamalarının ikili farklarının ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Dış Yardım arama boyutunda; 26-35 arası ile 36-45 arası ve 36-45 ile 46 ve üzeri yaş grubundaki öğretim elemanlarının vermiş oldukları cevap ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu; diğer yaş grubunda yer alan öğretim elemanlarından alınan cevap ortalamalarının ikili farklarının ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Son olarak Kaçma-Soyutlanma (Biyokimyasal) boyutunda; 26-35 arası ile 36-45 arası yaş grubundaki öğretim elemanlarının vermiş oldukları cevap ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu; diğer yaş grubunda yer alan öğretim elemanlarından alınan cevap ortalamalarının ikili farklarının ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo.5: Gelir Durumu İtibariyle Öğrencilerin Stresle Başa Çıkma Ortalamalarının Dağılımı

	Gelir (TL)	Ort.	S	F	sd	p
Aktif Planlama	1500 ve altı	3,7574	,63330	2,599	3–346	,052
	1501-2500	3,6935	,74967			
	2501-3500	3,6413	,86145			
	3501 ve üzeri	4,0050	,78204			
Dine Yönelme	1500 ve altı	3,0353	1,17838	1,932	3–346	,124
	1501-2500	3,1204	1,12913			
	2501-3500	2,7739	1,17954			
	3501 ve üzeri	2,7680	1,23047			
Dış Yardım Arama	1500 ve altı	3,3137	,86268	4,258	3–346	,006
	1501-2500	3,1470	,81718			
	2501-3500	3,2536	,70775			
	3501 ve üzeri	3,5933	,70322			
Kaçma-Soyutlanma (Biyokimyasal)	1500 ve altı	1,2059	,50873	1,354	3–346	,257
	1501-2500	1,2473	,63889			
	2501-3500	1,0725	,19768			
	3501 ve üzeri	1,2533	,40719			
Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma	1500 ve altı	2,7059	1,09181	1,200	3–346	,310
	1501-2500	2,7204	,96131			
	2501-3500	2,8370	,84528			
	3501 ve üzeri	2,9900	,90486			
Kaçma-Soyutlanma (Duygusal-Eylemsel)	1500 ve altı	3,1029	,76811	2,838	3–346	,038
	1501-2500	2,9194	,95306			
	2501-3500	3,2826	,76487			
	3501 ve üzeri	3,2000	1,00000			

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının gelir durumları itibariyle stresle başa çıkma davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı Varyans Analizi testi ile araştırılmıştır (Tablo.5). Sonuç olarak; stresle başa çıkma davranışlarından Aktif Planlama, Dine Yönelme, Kaçma-Soyutlanma (Biyokimyasal) ve Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma boyutları için gelir durumları itibariyle alınan cevap ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı; Dış Yardım Arama ve Kaçma-Soyutlanma (Duygusal-Eylemsel) boyutları için gelir durumları itibariyle alınan cevap ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu (p<0,05) tespit edilmiştir. Daha sonra bu farklılığın hangi gelir gruplarından

kaynaklandığı Post Hoc testlerinden Tukey HSD testi ile araştırılmıştır (p<0,05). Yapılan bu araştırma sonucunda Dış Yardım Arama boyutunda; 1501–2500 TL arası ile 3501 TL ve üzeri gelir grubundaki öğretim elemanlarının vermiş oldukları cevap ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu; diğer gelir grubundaki öğretim elemanlarından alınan cevap ortalamalarının ikili farklarının ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Kaçma-Soyutlanma (Duygusal-Eylemsel) boyutunda ise; 1501–2500 TL arası ile 2501–3500 TL arası gelir grubundaki öğretim elemanlarının vermiş oldukları cevap ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu; diğer gelir grubunda yer alan öğretim elemanlarından alınan cevap ortalamalarının ikili farklarının ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo.6: Ünvan Durumu İtibariyle Öğrencilerin Stresle Başa Çıkma Ortalamalarının Dağılımı

	Ünvan	Ort.	S	F	sd	p
Aktif Planlama	Arş. Gör.	3,7018	,70230	2,332	5–344	,042
	Uzman- Okutman	3,6250	,68641			
	Öğr. Gör	3,4948	,82794			
	Yrd. Doçent	3,7833	,79163			
	Doçent	3,8403	,59282			
	Profesör	3,9792	,79783			
Dine Yönelme	Arş. Gör.	3,1123	1,18875	1,747	5–344	,123
	Uzman- Okutman	3,0571	1,11336			
	Öğr. Gör	3,2750	1,05316			
	Yrd. Doçent	2,9867	1,15993			
	Doçent	2,8111	1,34797			
	Profesör	2,6667	1,03663			
Dış Yardım Arama	Arş. Gör.	3,3977	,87506	4,758	5–344	,000
	Uzman- Okutman	3,3333	,43363			
	Öğr. Gör	3,1667	,91868			
	Yrd. Doçent	3,0519	,80558			
	Doçent	2,9722	,68603			
	Profesör	3,5903	,47634			
Kaçma-Soyutlanma (Biyokimyasal)	Arş. Gör.	1,2164	,61285	,861	5–344	,508
	Uzman- Okutman	1,2857	,46881			
	Öğr. Gör	1,1806	,23778			
	Yrd. Doçent	1,2889	,72618			
	Doçent	1,2222	,37374			
	Profesör	1,0972	,24753			
Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma	Arş. Gör.	2,5395	,89836	4,686	5–344	,000
	Uzman- Okutman	3,4286	,95791			
	Öğr. Gör	2,7188	,90599			
	Yrd. Doçent	2,7611	1,00414			
	Doçent	3,2500	,88237			
	Profesör	2,8438	,99950			
Kaçma-Soyutlanma (Duygusal-Eylemsel)	Arş. Gör.	2,8991	,84516	3,003	5–344	,011
	Uzman- Okutman	3,0714	,99725			
	Öğr. Gör	2,8438	,90452			
	Yrd. Doçent	3,1333	,92500			
	Doçent	3,4861	,82580			
	Profesör	3,0729	,98521			

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının unvan durumları itibariyle stresle başa çıkma davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı

Varyans Analizi testi ile araştırılmıştır (Tablo.6). Sonuç olarak; stresle başa çıkma davranışlarından Dine Yönelme ve Kaçma-Soyutlanma (Biyokimyasal) boyutları için unvan durumları itibariyle alınan cevap ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı; Aktif Planlama, Dış Yardım Arama, Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma ve Kaçma-Soyutlanma (Duygusal-Eylemsel) boyutları için unvan durumları itibariyle alınan cevap ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu (p<0,05) tespit edilmiştir. Daha sonra bu farklılığın hangi ünvan gruplarından kaynaklandığı Post Hoc testlerinden Tukey HSD testi ile araştırılmıştır (p<0,05).

Yapılan bu araştırma sonucunda Aktif Planlama boyutunda; öğretim Görevlisi ile Profesör unvan grubundaki öğretim elemanlarının vermiş oldukları cevap ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu; diğer ünvan grubundaki öğretim elemanlarından alınan cevap ortalamalarının ikili farklarının ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Dış Yardım Arama boyutunda; Araştırma Görevlisi ile Yardımcı Doçent, Yardımcı Doçent ile Profesör ve Doçent ile Profesör unvan grubundaki öğretim elemanlarının vermiş oldukları cevap ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu; diğer ünvan grubunda yer alan öğretim elemanlarından alınan cevap ortalamalarının ikili farklarının ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma boyutunda; Araştırma Görevlisi ile Uzman-Okutman, Araştırma Görevlisi ile Doçent unvan grubundaki öğretim elemanlarının vermiş oldukları cevap ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu; diğer ünvan grubunda yer alan öğretim elemanlarından alınan cevap ortalamalarının ikili farklarının ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Kaçma-Soyutlanma (Duygusal-Eylemsel) boyutunda ise; Araştırma Görevlisi ile Doçent ve Öğretim Görevlisi ile Doçent unvan grubundaki öğretim elemanlarının vermiş oldukları cevap ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu; diğer ünvan grubunda yer alan öğretim elemanlarından alınan cevap ortalamalarının ikili farklarının ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo.7: Hizmet Süresi İtibariyle Öğrencilerin Stresle Başa Çıkma Ortalamalarının Dağılımı

	Hizmet Süresi (Yıl)	Ort.	S	F	sd	p
Aktif Planlama	2 veya daha az	4,4375	,64952	3,355	4–345	,010
	3 -5	3,6121	,72574			
	6-8	3,5089	,69161			
	9-11	3,7989	,73384			
	12 ve üzeri	3,8266	,76869			
Dine Yönelme	2 veya daha az	3,1000	1,03923	1,817	4–345	,125
	3 -5	2,7517	1,25674			
	6-8	3,2929	1,00106			
	9-11	3,1565	1,11548			
	12 ve üzeri	2,9634	1,18402			
Dış Yardım Arama	2 veya daha az	4,0833	,09623	3,692	4–345	,006
	3 -5	3,1839	,96361			
	6-8	3,5417	,77541			
	9-11	3,0725	,77909			
	12 ve üzeri	3,2222	,75549			
Kaçma-Soyutlanma	2 veya daha az	1,0000	,00000	1,839	4–345	,121
	3 -5	1,2069	,53285			
	6-8	1,3452	,70486			

(Biyokimyasal	9-11	1,3188	,85766			
	12 ve üzeri	1,1613	,36879			
Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma	2 veya daha az	2,1250	,14434	1,208	4–345	,307
	3 -5	2,8276	,95995			
	6-8	2,5893	,86659			
	9-11	2,7283	1,02174			
	12 ve üzeri	2,8333	,98936			
Kaçma-Soyutlanma (Duygusal-Eylemsel)	2 veya daha az	3,1250	1,01036	2,636	4–345	,034
	3 -5	2,9052	,87963			
	6-8	2,7857	,90633			
	9-11	2,9674	,82766			
	12 ve üzeri	3,1801	,92442			

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının hizmet süresi itibariyle stresle başa çıkma davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı Varyans Analizi testi ile araştırılmıştır (Tablo.7). Sonuç olarak; stresle başa çıkma davranışlarından Dine Yönelme, Kaçma-Soyutlanma (Biyokimyasal) ve Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma boyutları için unvan durumları itibariyle alınan cevap ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı; Aktif Planlama, Dış Yardım Arama ve Kaçma-Soyutlanma (Duygusal-Eylemsel) boyutları için hizmet süreleri itibariyle alınan cevap ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu (p<0,05) tespit edilmiştir. Daha sonra bu farklılığın hangi hizmet süresi gruplarından kaynaklandığı Post Hoc testlerinden Tukey HSD testi ile araştırılmıştır (p<0,05). Yapılan bu araştırma sonucunda Aktif Planlama boyutunda; 6-8 yıl arası ile 12 ve üzeri hizmet süresi grubundaki öğretim elemanlarının vermiş oldukları cevap ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu; diğer hizmet süresi grubundaki öğretim elemanlarından alınan cevap ortalamalarının ikili farklarının ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Dış Yardım Arama boyutunda; 6-8 yıl arası ile 9-11yıl arası hizmet süresi grubundaki öğretim elemanlarının vermiş oldukları cevap ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu; hizmet süresi grubundaki öğretim elemanlarından alınan cevap ortalamalarının ikili farklarının ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Kaçma-Soyutlanma (Duygusal-Eylemsel) boyutunda ise; 6-8 yıl arası ile 12 yıl ve üzeri hizmet süresi grubundaki öğretim elemanlarının vermiş oldukları cevap ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu; diğer hizmet süresi grubunda yer alan öğretim elemanlarından alınan cevap ortalamalarının ikili farklarının ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bireyler günlük hayatlarında ve günlük hayatlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri iş yaşantıları boyunca olumsuz bazı olaylarla karşı karşıya kalmakta, bu durum stres yaşamalarına neden olmakta ve farklı stresle başa çıkma davranışları göstermelerine neden olmaktadır. Bu doğrultuda araştırmada; öğretim elemanlarının stresle başa çıkma davranışlarının bazı değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, gelir durumu, unvan ve hizmet süresi) belirlenmesine çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının cinsiyetleri itibariyle stresle başa çıkma davranışlarında; Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma boyutuna kadın öğretim elemanlarının erkek öğretim elemanlarına göre daha fazla eğilim gösterdiği görülmüştür. Erkmen ve Çetin (2008) tarafından gerçekleştirilen "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Bazı Değişkenlerle İlişkisi" konulu

araştırmada; cinsiyet değişkenine göre "Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma" alt boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu sonucun yapılan araştırma ile paralellik gösterdiğini ve araştırmayı desteklediğini söylemek mümkündür. Bununla birlikte, Çoruh (2003) tarafında yapılan bir araştırmada; kadınların "Dine Sığınma", Dış Yardım Arama" ve "Kaçma Soyutlama" davranışlarını erkeklerden daha fazla, erkeklerin ise "Aktif Planlama" davranışını kadınlardan daha fazla gösterdikleri görülmüştür. Diğer taraftan, Uçman (1990)'ın çalışan kadınlarla yapmış olduğu çalışmada ise, stresle başa çıkma davranışları açısından kadın ve erkekler arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Erkmen ve Çetin, 2008, s.238-239).

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının yaşları itibariyle stresle başa çıkma davranışlarında; 25 ve altı ile 26-35 arası, 26-35 ile 36-45 arası ve 26-35 arası ile 46 ve üzeri yaş grubundaki öğretim elemanlarının Aktif Planlama boyutuna, 26-35 arası ile 36-45 arası ve 36-45 ile 46 ve üzeri yaş grubundaki öğretim elemanlarının Dış Yardım Arama boyutuna; 26-35 arası ile 36-45 arası yaş grubundaki öğretim elemanlarının Kaçma-Soyutlanma (Biyokimyasal) boyutuna eğilim gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının gelirleri itibariyle stresle başa çıkma davranışlarında; 1501-2500 arası ile 3501 ve üzeri gelir grubundaki öğretim elemanlarının Dış Yardım Arama boyutuna; 1501-2500 arası ile 2501-3500 arası gelir grubundaki öğretim elemanlarının ise Kaçma-Soyutlanma (Duygusal-Eylemsel) boyutuna eğilim gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının ünvanları itibariyle stresle başa çıkma davranışlarında; Öğretim Görevlisi ile Profesör unvan grubundaki öğretim elemanlarının Aktif Planlama boyutuna; Araştırma Görevlisi ile Yardımcı Doçent, Yardımcı Doçent ile Profesör ve Doçent ile Profesör unvan grubundaki öğretim elemanlarının Dış Yardım Arama boyutuna; Araştırma Görevlisi ile Uzman-Okutman, Araştırma Görevlisi ile Doçent unvan grubundaki öğretim elemanlarının Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma boyutuna; Araştırma Görevlisi ile Doçent ve Öğretim Görevlisi ile Doçent unvan grubundaki öğretim elemanlarının Kaçma-Soyutlanma (Duygusal-Eylemsel) boyutuna eğilim gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının hizmet süreleri itibariyle stresle başa çıkma davranışlarında; 6-8 yıl ile 12 yıl ve üzeri hizmet süresi grubundaki öğretim elemanlarının Aktif Planlama boyutuna; 6-8 yıl ile 9-11 yıl hizmet süresi grubundaki öğretim elemanlarının Dış Yardım Arama boyutuna; 6-8 yıl ile 12 yıl ve üzeri hizmet süresi grubundaki öğretim elemanlarının Kaçma-Soyutlanma (Duygusal-Eylemsel) boyutuna eğilim gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda; öğretim elemanlarının stresle başa çıkma davranışlarının bazı değişkenlere göre (cinsiyete, yaşa, gelir durumuna, ünvana ve hizmet süresine) göre farklılık gösterdiği görülmüştür. İş ortamından kaynaklanan olumsuzlukları azaltmak ya da önlemek için geliştirilen farklı stresle başa çıkma davranışları öğretim elemanlarının işlerinde daha etkili ve mutlu olmalarını sağlayabilecektir. Bununla birlikte bireysel ve örgütsel düzeyde stres yaşayan öğretim elemanlarının stresle başa çıkma davranışlarında gösterdikleri başarı, verimli bir çalışma ortamı sağlamalarına, ruh ve beden sağlıklarının da korunmasına katkı sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

Aslan, Ş., (2007). "Örgütsel Ortamda Bireysel Stresle Başaçıkma Tutumlarının Araştırılması", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 18, pp: 67-84.

Baltaş, Z. ve Baltaş, A., (2008). Stres ve Başaçıkma Yolları, 25. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Bardavit, M., (2007). "Kişilik Yapılarının - Stresi Değerlendirme, Stresle Başa Çıkma Yaklaşımları, Algılanan Stres ve İş Doyumu Üzerinde Olan Etkisinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.

Can, H., (1997). Organizasyon ve Yönetim, Genişletilmiş 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Eren, E., (2001).Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Erkmen, N. ve Çetin, M. Ç.,(2008). "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Stresle Başa Çikma Tarzlarinin Bazı Değişkenlerle İlişkisi", Selçuk Universitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol: 39, No:19, pp: 231-242).

Gümüştekin, G. ve Öztemiz, A. B., (2004). "Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23, 61–85.

Güney, S., (2001). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Gürüz, D. ve Gürel, E., (2006). Yönetim ve Organizasyon,Nobel Yayıncılık, Ankara.

Lazarus, S. R. and S. Folkman., (1984). Stress, Appraisal And Coping, Springer Publishing Company, New York.

Rieg, S. A.; Paquette, K. R.; Chen, Y., (2007). "Coping With Stress An Investigation of Novice Teachers' Stressors In The Elementary Classroom", Education, Vol: 128, Issue 2, pp:211-226.

Robbins, S. P.(1996), Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications, 7.Ed., Prentice Hall Inc., USA.

Schwarzer, C., Starke, D., and Buchwald, P., (2003). "Towards A Theory-Based Assessment Of Copıng: The German Adaptatıon of The Strategıc Approach To Copıng Scale", Anxiety, Stress, And Coping, September, Vol: 16, No: 3, pp. 271- 280.

Şimşek, Ş., (2002), Yönetim ve Organizasyon, Yenilenmiş 7. Baskı, Güney Ofset, Konya.

Yamane, T,. (2001). Temel Örnekleme Yöntemleri, Birinci Baskı, (Çeviren: Alptekin ESİN, M. Akif BAKIR, Celal AYDIN ve Esen GÜRBÜZSEL), Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Determination Of The Attitudes Of Lecturers Towards Overcoming The Stress in Terms Of Some Variables

Derya KARA
Gazi Üniversitesi
deryakara@gazi.edu.tr

Hakan KOÇ
Gazi Üniversitesi
hkoc@gazi.edu.tr

Introduction

Since our era stands for a period in which rapid and continual social, political and economic changes occur, whether people are adopting these changes or not appears as a vital component. These changes affect the administrative level of society, cause indefinitiness for the organizations and these bear stress (Şimşek, 2002, p. 314).

Stress is explained as an emotional situation which decrases peoples' pleasure of life and which can cause detaching links to life (Gürüz and Gürel, 2006:376). Stress meaning tension, pressure, strain, anxiety is defined as "all of the physiological and pathological factors' brutal and severe effect on the organism" (Can, 1997, p.292). Stress is also expressed as a result of dynamic conditions of opportunities, limits or desires that people can have(Robbins,1996, p.611).

Since stress includes signs appearing as a result of events which can be in the work area and environment and which are regarded as harmful for health (Şimşek, 2002, p.311), on the condition of stress in which the organism is exposed to danger, people experinece so many physically and psychological changes (Baltaş and Baltaş, 2008, p.23).

Coping with stress expresses cognitive and behavioural affords changing continually in order to cope with specific internal and external demands that are regarded as exceeding the sources of a person (Lazarus ve Folkman, 1984. p.84).

In order to cope with stress, the employee who is exposed to tension should know the factors causing stress for him and should have enough knowledge about the behaviours to cope with stress. He/she should also know how to use these methods when needed (Aslan, 2007, p.69). To sum up, coping with stress strengthens the behavioural and emotional reactions which appear in order to decrase, annihilate or resist to the emotional tension caused by stress factors (Güney, 2001, p.538).

In order to cope with stress, Walizer (1998) and Wilkins-Canter (2000) suggest four approaches; (1) making a supportive and colloborative system in the business, (2) free time and (3) relaxation, (4) solving problems step by step by means of function management (Rieg ve diğerleri, 2007, p.214). Lazarus (1991) divides coping with stress into two groups: one of these two approaches is problem oriented coping with. In this approach people evaluate the dangerous situation they come across. They struggle to decrase or vanish its effect. In other words they play an active role in this situation.

In the second approach, emotion oriented one, people go into the effort of controlling their feelings in order to cope with stress resulted in the danger they come across. In this aproach people direct their interests and thoughts to different subject matters in order to avoid stress (Akt. Bardavit, 2007, p.10). Inventory of Behaviours to Cope With Stress (SBTE) used in the practice part of the research, scales the behaviours

of active planning about the situation of coping with stress, turning to the religion, searching for external help, biochemical avoidance-isolation, acceptance-cognitive reconstruction and emotional-episodic avoidance isolation.

Method

"Inventory of Behaviours To Cope With Stress" whose original form is developed by Özbay (1993) as a data collecting tool and which is composed of 56 articles is used in this study. In the study carried out by Palancı, 43 articles are collected within 6 factors (Aslan, 2007, p.70). As a result of the factor analysis that is carried out in order to determine the basic components of the scale, questions which decraese the scale's reliability are removed and the number of articles are decraesed to 30. Statements in the scale (questionaire), scale 6 dimensions (active planning, turning to the religion, searching for external help, biochemical avoidance-isolation, acceptance-cognitive reconstruction and emotional-episodic avoidance isolation) about coping with stress. The usual reliability level of "Scale of Coping With Stress" used in the research is determined as Cronbach Alpha value of 0.789 (Aslan, 2007, p.75).

Conclusion and Discussion

People are exposed to some negative events during their work life in which they spend most of their daily lives and during their daily lives. This causes them to experience stress and display different behaviours of coping with stress. In this context, instuctors' behaviours of coping with stress are tried to be determined in accordance with certain variances (gender, age, income, status and time of work) during the research.

As regards to the gender of instuctors in the research, it is sugessted that when compared to the male instuctors, female instuctors have more tendency to the dimension of acceptance-cognitive reconstruction.

In the study dealing with the subject of "The Relation between some Variances and the Method for Coping with Stress of Physical Education Teachers" by Erkmen and Çetin (2008), for the sub-dimension of "acceptance-cognitive reconstruction" a vital difference is determined ($p<0.05$). It is possible to claim that, this result is parallel to the research and supports it. Along with this, in a study carried out by Çoruh (2003); while women display more tendency to the behaviours of "havening to the Religion", "Searcing for External Help" and "Avoidance İsolation", men have more tndency to the beaviour of "Active Planning". On the other side, in the study carried out by Uçman (1990) whose subject matter is 'women', it is concluded that there is no difference between men and women as regards to the behaviours of coping with stress (Erkmen and Çetin, 2008, p.238-239).

In accordance with the age of instuctors in the research it's suggested that; instuctors at the age of between 25 and under 25 and 26-35, between 26-35 and 36-45, between 26-35 and 46 and over 46 have tendency to the "Active Planning"; age of between 26-35 and 36-45, between 36-45 and 46 and over 46 have tendency to the dimension of "Searching for External Help"; age of between 26-35 and 36-45 have tendency to the dimension of "avoidance isolation (biochemical)".

As regards to the incomes of instuctors in the research it's concluded that the income group between 1501-2500 and 3501 and over 3501 have tendency to the dimension of "Searching for External Help"; the income group between 1501-2500 and

2501-3500 have tendency to the dimension of avoidance isolation (Emotional-episodic).

As regards to the status of instuctors in the research it's concluded that instuctors in the status group of acamedician and Professor have tendency to the dimension of "Active Planning"; ones in the status group of research associate and Assistant Professor, Professor and Associate Professor have tendency to the dimension of "Searching for External Help"; ones in the status group of research associate and specialist-lecturer and Associate Professor have tendency to the dimension of "Acceptance-Cognitive Reconstruction"; ones in the status group of research associate and Associate Professor and acamedician have tendency to the dimension of "avoidance isolation (Emotional- episodic)".

As regards to the time of work of instuctors in the research it's concluded that instuctors in the time of work group of 6-8 years and 12 years and over have tendency to the dimension of "Active Planning"; ones in the group of 6-8 years and 9-11 years have tendency to the dimension of "Searching for External Help"; ones in the group of 6-8 years and 12 years and over have tendency to the dimension of "avoidance isolation (Emotional- episodic)".

As the result of research, it is suggested that the behaviours of instuctors for coping with stress depend on some certain variances (gender, age, income, status and time of work). Along with these, different behaviours of coping with stress that are developed in order to decrease or prevent the negativeness resulted from work environment, can bring happiness and productivity in the work environment for the instuctors. Beside this, when instuctors experiencing stress on both personal and organisational level, progress in their behaviours of coping with stress, they will be able to have a more productive work environment and by this way their both physical and psychological health will be protected.

İşletme Araştırmaları Dergisi 1/2 (2009) 51-69

İşletme Araştırmaları Dergisi
www.isarder.org

İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlilik İle İlgili Tutumlarina Yönelik Bir Araştirma

A Study on Employees' Attitudes towards Transformational Leadership and Organizational Attachment

Ercan YAVUZ
Dumlupınar Üniversitesi
eyyavuz@gmail.com

Özet

Bu araştırmanın amacı işgörenlerin örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik tutumlarını belirlemektir. Antalya, Aydın ve Muğla'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlara, Avolio ve Bass'ın geliştirdikleri çoklu faktör liderlik ölçeği (MLQ) ve Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık ölçeği gözden geçirilerek uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, işgörenlerin örgütsel bağlılığının orta düzeyde ve dönüşümcü liderlik davranışına yönelik tutumlarının da yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Konaklama İşletmeleri

Abstract

The aim of this research is to determined the employees' attitudes on the organizational commitment and transformational leadership behaviors. The study was conducted in the four and five stars hotels in Antalya, Aydın and Muğla. The multiple factor leadership scale (MLQ) and Allen and Meyer's organizational commitment was used in the study. It is found that employees have middle level attitudes against to the organizational commitment and transformational leadership according to results.

Keywords: *Transformational Leadership, Organizational Commitment, Acommodation Establishment*

GİRİŞ

Liderlik kavramının tanımında fikir birliğinin olmaması çeşitli nedenlere bağlanmaktadır. Bu nedenlerden birincisi kavram birçok farklı disiplinin ilgi alanıdır. İkincisi ise kavrama modern liderlik teorisyenlerinin farklı yaklaşımlarıdır(Zel, 2001, s.151). Modern liderlik yaklaşımları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarıdır. Dönüşümcü liderler; çevrelerini algılamada, şekillendirmede ve stratejik amaçları yaymada takipçilerin ilgisini ve dikkatini amaçlara daha iyi yöneltmektedir (Berson ve Avolio, 2004, s.627).

Örgütlerde; planlama, sorumlulukları dağıtma, kontrol etme ve sorun çözme, kurallar ve dengeler oluşturma, güç hatırlatılması, itaat eden izleyenler, yükümlülükler üzerinde anlaşma, akılcılık ve liderliğin tarafsızlığı, edilgen çevresel yaklaşımlar vb. temalar artık daha az vurgulanmaktadır. Bunun nedeni örgütler kendi iç çevrelerinden daha ziyade artık dış çevredeki gelişmelere odaklanmaktadır. Daha fazla önemsenen temalar ise; vizyon-misyon, vizyonu aşılama, güdüleme ve harekete geçirme, değişim ve yenilikler oluşturma, işgörenlerin kendi kendilerini güdülemelerini sağlama ve böylece işgörenlerde isteklilik oluşturarak, ekstra çabaları cesaretlendirme, ve diğerleriyle ilgilenme, etkin çevresel yaklaşım olarak sıralanmaktadır (Keçecioğlu, 2003, s.75). Bunlar, dönüşümcü liderlik anlayışının egemen olduğu örgütlerde karşılaşılan faktörlerdir. Dönüşümcü liderlikte, paylaşılan vizyonu oluşturma ve bu vizyonu izleyenlere iletme davranışının önemi vurgulanmıştır (Pielstick,1998, s.5).

Dönüşümcü liderlerin çarpıcı özelliği; bir yandan izleyenlere karşı davranışlarında alçak gönüllü iken, uzmanlık alanı olan konularda ise irade ve yaptırım gücünü çok belirgin bir şekilde ortaya koyabilmektedirler. Bu liderler örgütleri iyiden mükemmele dönüştürmektedir. Onlar için en değerli varlık insanlar değil, doğru insanlardır (Collins, 2004, s.15). Lideri izleyenleri ise, yönetimin el değiştirmesinden veya yeni beceriler edinmek zorunda kalmaktan korkmaktadırlar. İşgören değişime uyum sağlayacak beceriye ve zekâya sahip ve aynı zamanda değişim konusunda da samimi düşüncelere sahip olmasına rağmen değişime direnmektedir. Bireyde var olan bu iç çelişki, çabalarını engeller. Bu, geçici bir direnç gibi görünür ama değişime karşı bir tür kalıcı dirençtir(Kegan ve Lahey, 2003, s.48). İzleyenlerde değişime karşı direnci kırmak ve değişimi gerçekleştirerek, işgöreni örgütün gelişimine katkı sağlar hale getirmek, izleyenlerin örgütsel bağlılıklarının geliştirilmesine bağlıdır.

Örgütsel bağlılık, örgütün varlığını sürdürmek için yürüttüğü faaliyetlerin sonucunda işgörene bağlılık anlayışının benimsetilmesidir. Örgütsel bağlılık duygusunu benimsemiş olan işgören, örgüt içersinde uyumlu olduğu gibi yapmış olduğu işten dolayı doyum elde etmiştir (Bayram, 2005, s.126). Örgütsel bağlılığın; psikolojik bir boyutu vardır. Bu psikolojik boyut, işgörenin örgütle ilişkisine paralel olarak şekil almaktadır. Bu şekillenmenin sonunda, birey örgütte kalma yönünde karar almakta ya da almamaktadır (Allen ve Meyer, 1996, s.255). Steers (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.493)

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1980'li yıllardan sonra dönüşümcü liderlik, özellikle vizyoner, yönetici liderlik ve karizmatik liderlik kavramları ile birlikte sıkça kullanılmaya başlanmıştır. Keegan ve Hartog'un aktardığına göre(Keegan ve Hartog, 2004, s.609) Bryman, bu yeni liderlik tarzlarını, lider davranışlarını, liderlerin karakteristiklerini veya beklenmedik durumlara karşı gösterdikleri bakış açılarını vurgulayarak, daha önce genel kabul görmüş liderlik yaklaşımlarından farklarını ortaya koymuştur. Dönüşümcü liderlik kavramını siyaset bilimci Burns 1978 yılında ABD'de politik liderlik eğitimi sırasında kullanmıştır(Owen vd., 2007, s.317). Burns göre, "dönüşümcü liderlik; bir ya da birkaç kişinin, izleyenleri veya birbirlerini daha yüksek motivasyona ve ahlaka teşvik etmelerine dayalı bir ilişkiye girdiklerinde gerçekleşmiştir." Burns, liderlik davranışının iki şekilde var olabileceğini ileri sürmüştür. Liderlik süreci ya durumsal liderlik teorisine ya da dönüşümcü liderlik teorisine uygun olarak gerçekleşmektedir (Celep, 2004, s.23). Yukl'a (Hunt, 1999, s.137)göre ise dönüşümcü liderlik, örgütün tümünü kapsayan

makro düzeyde olabileceği gibi, işgörenler arasında mikro düzeyde de olabilir. Makro düzeyde dönüşümü sağlayan liderler, örgütte bir anlamda reform yapmaktadır.

Dönüşümcü lider; işgörenlere saygı göstererek, onlara sorumluluk vererek, yetişmelerini sağlamaktadır. Dönüşümcü lider; düşünsel uyarım boyutu ile; yeni fikirlere ve yaklaşımlara sürekli olarak izleyenleri zorlamaktadır (Bass ve Avolio, 1993, s. 51). Bass'ın (Bass, 2003, s. 119) dönüşümcü liderlik bileşenlerini temel alan sonraki çalışmalarda, dönüşümcü liderlik davranışının beş temel davranış bileşeni olduğu ileri sürülmüştür. Bunlar; karizma, idealleştirerek etkileme, ilham verici liderlik, entelektüel uyarım ve bireysel ilgidir. Bunlardan ilk üçü izleyicilerin; kendi kimliklerini bularak ve daha iyisini yapmayı isteyerek değerli bir geleceğe nasıl ulaşabileceklerini ortaya koymaktadır (Keegan ve Hartog, 2004, s.610). Diğer ikisi ise daha çok liderin davranışının izleyenler tarafından nasıl algılanacağı ile ilgilidir.

Dönüşümcü liderliğin karizmatik liderlik yaklaşımlarından en önemli farkı, izleyenler üzerinde karizmanın yanında ideal etki de gösteren bir liderlik davranışıdır (Nemanich ve Keller, 2007, s.50). Dönüşümcü liderliğin bileşenlerinden ilki olan karizma liderlik için gerekli bir öğedir, ancak tek başına dönüşüm süreci için yeterli değildir. Karizmatik liderler, kendi inançları çerçevesinde güvenilir ve çok farklı amaçlara sahip kişiler olarak kendilerini görürler. İzleyenler, lidere saygı duymanın ve güvenmenin ötesinde, aynı zamanda onları bir kahraman olarak görebilirler. Karizmatik liderler, bir anlamda izleyenlerin kendilerine sınırsız biçimde itaat etmelerini bekleyebilir. Örgütlerde veya sosyal hayatın içinde bazı kişiler karizmatik özelliklere sahip olabilirler, ancak bu özelliklere sahip olmak tek başına dönüşümü sağlamak için yeterli değildir. Karizmatik liderlik ile dönüşümcü liderlik teorileri ele alındığında her iki teorinin birçok yönden birbirleri ile örtüştüğü ileri sürülmüştür (Bass, 1985, s. 31; Yukl, 1994, s.317; Conger, 1999, s.145; Çakar ve Arbak, 2003, s.83). Karizma, liderlik kalitesinin bireylere etkisini grup üyeleri bireysel olarak kabul etmekte, lidere atıfta bulunmaktadır (Oktay ve Gül, 2003, s.405). Weber, bazı liderlerdeki olağanüstü kişilik özelliklerini fark etmiş daha önce de ifade edildiği gibi bu özellikleri karizma kavramı ile açıklamaya çalışmıştır. Weber, karizma kavramını ilahi ilham yeteneğine sahip kişisel özellik olarak ele almıştır. Weber'in geliştirdiği bu kavram karizmatik liderin sıra dışı bir kişiliğe sahip olduğunu vurgulamakta ve bu özelliği ile diğer insanları etkisi altına almaktadır (House, 1992, s.5; Kılınç, 1996, s.67).

Dönüşümcü liderliğin bir başka bileşeni olan idealleştirerek etkilemede ise; liderler kendilerine duydukları güvenlerini, izleyenlerine de yansıtmaktadırlar ve örgütte koydukları hedefler çerçevesinde başarıya ulaşmayı amaçlamaktadırlar (Bass, 1990, s.118). Dönüşümcü liderlerin izleyenler üzerinde oluşturdukları karizma ve esin, izleyicilerin onları önemsemelerini sağlamaktadır. Dönüşümcü lider, izleyenlerin olmak istedikleri bir imajı ortaya koymaktadır. İşgörenin özel hayatında veya mesleki yaşamlarında iz bırakan dönüşümcü lider, işgörenin hayatında yer alan diğer kişilerden daha farklı bir etkiye sahiptir.

Dönüşümcü liderlik davranışının bir başka bileşeni de izleyenlere ilham vermedir. İlham verme, dönüşümcü liderlerin yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla izleyenlerine ilettiği ve bunu yaparken önemli amaçlarını basit şekillerle açıkladığı bir durumdur. Dönüşümcü liderler bu sayede izleyenlerinden kapasiteleri üzerinde performans elde etmektedir (Bass, 1990, s.118). Dönüşümcü liderlik insanın kendisi ve başkaları hakkında farklı inançlar edinmesiyle başlamaktadır (Owen vd., 2007, s.319).

Dönüşümcü liderlerin; örgütlerde önem kazanmasının sebeplerinden biri, işgörene ilham vermesi ve işgören üzerinde köklü değişimlere yol açan bir liderlik anlayışı olmasıdır. Dönüşümcü liderler işgöreni etkiler ve lider olmaları yönünde katkı sağlarlar (İşcan, 2006, s.160). Celep'in aktardığına göre; Dillard, dönüşümcü liderleri, gücün kaynağı olan insan isteklerine ilham veren, bu isteklere anlamlar kazandıran, farkında olunmayı artıran, izleyenlerinin duygularına erişmeyi sağlayan bir beceri olarak tanımlamaktadır. Dönüşümcü liderler işgörenlerine ahlaki değerler ve daha yüksek idealler göstererek, izleyicilerini motive eden liderlerdir. Dönüşümcü liderliği Denton ise örgüt üyelerinin varsayım ve tavırlarını etkileme ve örgütün misyon ve amaçları için adanmayı oluşturma süreci olarak tanımlamıştır (Celep, 2004, s.24). Dönüşümcü lider, izleyenlerini, demode uygulamalara meydan okumaya davet etmekte ve onları yenilikçi alternatiflerle karşılaştırmaktadır. İzleyenlerin karşılaşacakları sıkıntıların üstesinden gelmek için ihtiyaç duyacakları güveni sağlamaktadır (Moss vd., 2006, s.13).

Dönüşümcü liderliğin diğer bileşenlerinden birisi de zihinsel teşvik veya entellektüel uyarım davranış bileşenidir. Zihinsel teşvik davranış bileşeni sayesinde dönüşümcü liderler; izleyenlerinin zekâ, mantık ve dikkatli problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, izleyenlerini girişimci ve üretken düşünce biçimine sevk etmektedirler (Bass, 1990, s.118). Zihinsel teşvik ve entelektüel uyarım bileşeni ile izleyenler yüksek ahlak ve cesarete sahip olurken liderlik özelliklerini de geliştirirler (Owen vd., 2007, s.320; Maxwell, 1999, s.11).

Dönüşümcü liderler, sadece zihinsel destek ile değil işe destek olarak veya telkinle izleyenleri motive etmektedir (Moss vd., 2006, s.13). Dönüşümcü lider; grup ve örgütün amaçlarını takip ettiği kadar, işgörenlerin gelişimi üzerinde de durmaktadır. İşgörenlerinin yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmakta ve kendilerine olan güvenlerini arttırmakta, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedeflemektedir (Celep, 2004, s.25). İşgörenin örgüt içersindeki konumları ne olursa olsun, herhangi bir konuda ileri sürdükleri görüşlerini dikkate alır ve karar alma sürecinde etkili olmalarına fırsat verir (İşcan, 2006, s.164).

Dönüşümcü liderlik davranışının son davranış bileşeni bireysel ilgidir. Dönüşümcü lider bireysel ilgi davranışı ile örgütte izleyenlerinin, hepsine eşit yaklaşım sergilemektedir. Koçluk becerileri ve empati yetenekleri gelişmiştir (Bass, 1990, s.118). Geçmişteki liderlik yaklaşımlarında liderlik izleyenlerin üzerinde güç ve kontrol anlamını taşımakta iken, dönüşümcü liderlik yaklaşımı; izleyenlerin kendi güç ve liderlik potansiyellerini fark etmesini sağlamaktadır (Owen vd., 2007, s.319). Liderin izleyenlerine destek olması, kişisel dikkat göstermesi ve yaptıkları işi takdir etmesi, izleyenlerinin özgüvenlerini güçlendirmektedir. İşletmelerde veya bütün örgütlerde bireysel ilginin sonucunda hedeflenen, işgörenin özel bir kişi olduğunu ona kabul ettirmek ve bunun sonucunda motivasyonunu gerçekleştirmek ve örgüte bağlılığını sağlamaktır (Greenberg ve Baron, 2000, s.462).

Dönüşümcü liderlik örgütler arasındaki yerel ve uluslararası rekabetin çok ciddi olarak arttığı ortamlarda büyük önem taşımaktadır. Dönüşümcü liderler daha çok gelecekle ilgilenen liderlerdir. Aynı zamanda yeniliğe ve değişime açık liderlerdir. Bu tarz liderler organizasyonların, vizyon, misyon ve strateji sahibi olmasını ve bunun kabul ettirilmesini savunmaktadır. Dönüşümcü liderler, işgörenlerin ve örgütlerin değer yargılarında, inançlarında, ihtiyaçlarında değişime neden olmaktadırlar. İşgörenlerin yeteneklerini ve düşüncelerini ortaya çıkarmakta ve kendilerine güvenmelerini

sağlamaktadırlar. Bu tip liderler izleyenlerine ilham kaynağı olmakta, izleyicilerin davranış şeklini etkilemekte ve motivasyon düzeylerinin yükselmesine sebep olmaktadır. Dönüşümcü liderlerin izleyenleri; kendilerine güven duyulmasından, takdir edilmelerinden, kendilerine saygı gösterilmelerinden dolayı liderlerine ve örgüte karşı bağlılık göstermektedirler (Fairholm, 1991, s.47). Örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri, örgütün en önemli kaynağı olan insana bağlıdır. Bir işletmenin, rekabet edebilmesini sağlayan, varlığını güçlü ve sürekli kılan, yine o işletmenin işgörenlerinin niteliğidir. Bu durumda nitelikli işgörenin örgütte kalması, örgüte bağlı olması ve örgütün amaçlarını benimseyerek bir anlamda o örgütün vatandaşı olduğunun bilincinde olmasını gerektirmektedir.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık; örgütün amaçlarının ve değerlerinin örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi, işgörenin örgütün önemli bir üyesi olmak için çaba göstermesi, örgütü bir aile olarak değerlendirmesi ve bireyin kendisini de bu ailenin bir ferdi gibi görmesidir(Özdevecioğlu, 2003, s.114). Becker, Staw, Salancik gibi araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramının davranış yönünü ele alarak tanımlamışlardır. Allen, Meyer, March ve Simon, Mowday, Steers ve Porter, Boulian gibi araştırmacılar ise; örgütsel bağlılık kavramının tutum yönünü öne çıkartmışlardır. Davranışçılara göre örgütsel bağlılık; bağlılığın açık gösterimiyle kanıtlanır. İşgörenler, işlerine devam ederek sorumluluklarını arttırırlar. İşgörenin sorumluluklarının artması örgütten ayrılmayı zorlaştırır. Tutumsal yaklaşım ise; işgörenin kimliğinin örgütle ilişkilendirilmesi fikrini ileri sürer. İşgörenin işverene karşı duygusal bir bağlılık göstereceği savunulur (Çetin, 2004, s.93). Örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamları, tutumsal bağlılık üzerinde dururlarken, sosyal psikoloji alanında çalışanlar davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Örs vd., 2003, s.218).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin başında demografik ve kişilik özellikleri ile ilgili faktörler yer almaktadır. Örgütsel bağlılık ile demografik ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmaların amacı, bağlılığın bu faktörlere göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemektir (Hrebiniac ve Alutto, 1972, s.557; Buchanan, 1974, s. 535; Dubin vd., 1975, s.412). Putti vd., Morris ve Sherman'ın başarma ihtiyacı başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçları kişilik özellikleri kapsamında ele aldıklarını ve örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediklerini belirtmiştir (Putti vd., 1989 s. 241.). Tsui'nin aktardığına göre; Allen ve Meyer yaşça büyük çalışanların, örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Bunun yanında yaş ilerledikçe işgörenin çalışabileceği alternatif örgütler azaldığından iş bulma imkânları sınırlanmakta, sahip olduğu maddi değerlerle hak ve imtiyazları kaybetme korkusu, devam bağlılığını artırmaktadır. Örgüt içersinde işgörenler arasında yaş farkları varsa, işgörenlerin örgütte kalma yönünde karar vermede zorlandığı belirlenmiştir (Tsui vd., 1992, s.567). Yaş ve kıdem artıkça bağlılık artmakta iken eğitim düzeyi yükseldikçe bağlılık azalmaktadır (Balay, 2000, s.56; Durna ve Eren, 2005, s.213). Yaşı ilerlemiş işgörenlerin, örgütteki pozisyonlarından ve mesleklerinden memnun oldukları ve bu yüzden bağlılıklarının yüksek derecede olduğu ileri sürülmüştür (Ketchand ve Strawser, 1998, s.110). Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği araştırmalarda kadınların bağlılıkları hakkında çelişkili bazı sonuçlar elde edilmiştir (Grusky, 1996, s.488). Bazı araştırmalarda da herhangi bir nedene bağlanmaksızın bayan işgörenin, baylara göre daha bağlı olduğu gözlenmiştir (Durna ve Eren, 2005, s.213). Bayanların örgütsel

bağlılıkları, örgütsel bağlılık bileşenlerinden, devamlılık bağlılığı olarak nitelendirilmiştir. Örgütlerden toplanan veriler kullanılarak yapılan çalışmalarda, cinsiyetle örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal bağlılığın ilişkili olmadığı gözlenmiştir (Sökmen, 2000, s.34). İlke olarak eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin iş alternatiflerinin ve beklentilerinin görece olarak, düşük eğitimli bireylerden daha fazla olmasından dolayı bağlılıklarının daha düşük olduğunu düşünmek mümkündür. Örgütlerin karşılamayacağı kadar yüksek beklentileri olan bu bireyler kolayca alternatif bir örgütü tercih edebilirler. Örgütte işgörenler arasında eğitim düzeylerinde farklılaşma arttığı zaman, işgörenlerin örgüte bağlılıklarının arttığı görülmüştür (Tsui vd., 1992, s.567). İşgörenin örgütte çalışma süresi arttıkça, örgüte bağlılığı artmaktadır. Aynı zamanda, bu süre içersinde işgören, çalıştığı işletmeye özgü beceriler geliştirebilir. Her iki durumda da işgörenin bağlılığı artacaktır (Durna ve Eren, 2005, s.213). Buchanan'ın aktardığına göre ise, Becker'ın yan bahis yaklaşımında olduğu gibi, işgörenin örgütte çalışma süresinin artması bir anlamda, o işgörenin örgüte yatırımının artmasıdır. Zaman içerisinde işgörenin yatırımının karşılığı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Buchanan, kıdemin işgörenlerin bağlılığını nasıl etkileyeceğini açıklamak için geliştirdiği modelde süreyle ilgili bazı sonuçlara varmıştır. Bu modelde, ilk yıl bireyin güvenlik ihtiyacı ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmayacağı zihinde önemli yer tutmaktadır. Örgütteki ikinci ve dördüncü yıllar arasında birey statüsünü geliştirmeye çaba göstermekte ve başarısızlık korkusu duymaktadır. Beşinci yıldan sonra olgunluk aşaması gelmekte ve bağlılık yüksek olmaktadır (Buchanan, 1974, s.533).

Örgütsel yapının ve kontrol alanlarının genişliğinin örgüte bağlılıkla ilişkisi olmadığı ileri sürülmüştür(Putti vd., 1989 s. 241). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik yapılan araştırmaların bazılarında liderlik davranışı da örgütsel ve yönetsel bir faktör olarak ifade edilmiştir (Çetin, 2004, s.99). Bazı araştırmacılar, liderin davranışının ve uygulamalarının, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilediğini ortaya koymuşlardır. Örgüt ve dolayısıyla da örgütü temsil eden lider tarafından desteklenmediğini düşünen işgören, örgüte karşı düşük bağlılık göstermektedir (Dick ve Metcalfe, 2001, s.115; Zangora, 2001, s. 16). İşgörenler faaliyet gösterdikleri işletmelerde veya sektörlerde açık bireyler durumunda ise, özellikle çalıştıkları işletme kaynak ve donanım noktasında eksiklikleri olan işletme ise, örgüte bağlılık sergilememektedir (Moss vd., 2006, s.13).

Dönüşümcü liderlerin, diğer liderlik davranışları ile karşılaştırıldığında işgörenlere daha fazla tatmin, motivasyon, bağlılık ve yüksek düzeyde performans göstermelerini sağladıkları ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderlerin var olduğu örgütlerde, işgörenlerin lidere karşı yüksek düzeyde güven besledikleri tespit edilmiştir. Bundan dolayı örgütsel davranış kapsamında değerlendirildiği zaman, örgütsel bağlılık "örgütsel vatandaşlık" olarak tanımlanmıştır. Liderler dönüşümcü liderlik tipi davranışlarıyla, izleyicilerini daha etkili olmalarını sağlamakta ve aynı zamanda yüksek düzeyde performans göstermeleri için gerekli ortamı hazırlamaktadırlar (Keegan ve Hartog, 2004, s.610).

Ayrıca, dönüşümcü liderlik teorisine göre, dönüşümcü liderler örgütün işlediği olağan zamanların dışında, kriz ortamlarında ve belirsizlik durumlarında izleyenler üzerinde etkililiklerini daha güçlü bir şekilde ortaya koymaktadırlar. Dönüşümcü liderler izleyenlerine, geçmiş rutin alışkanlıkları unutturmakta, belirsiz problemlere yeni çözümler geliştirmede ve değişen çevrelere uyum sağlamada yardımcı olmaktadır. Dönüşümcü liderliğin bu bağlamda örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu

belirtilmektedir(Nemanich ve Keller, 2007, s.50). Dönüşümcü liderin örgütteki izleyenler üzerindeki rolünü; izeyenlerin örgütte gelişimlerini ve kişiliklerinin bir anlamda yeniden inşasına katkı sağlamaktır. Dönüşümcü lider, izleyenlerle örgütün misyonunu ve örgütsel amaçları paylaşmakta ve sonuçta dönüşümü sağlamak için işgöreni örgüte bağlamaktadır. Bu bağlılığın sonunda işgören tüm çabasını sarf etmekte ve performansını arttırmaktadır(Epitropaki ve Martin, 2005, s.572). Dönüşümcü liderlik davranışı diğer liderlik davranışlarından farklı olarak, örgütte değişim ve dönüşüm kültürünü yerleştirmeyi önemsemektedir. Dönüşüm sürecinin gerçekleşmesi için lider, stratejilerini uygulamada izleyenlere rehberlik etmektedir. Örgütlerde dönüşümcü lider, örgütte belirlenen bir işi bitirmenin ötesinde, örgütte dönüşümü vurgulamakta ve izleyenlerin örgüte bağlılığını sağlayacak ortak vizyon geliştirmekte ve bunu örgüt üyelerine iletmekte, örgütün ortak değerlerini belirlemektedir (Todd, 1999, s.5).

MATERYAL VE YÖNTEM

Bu araştırmada yöntem olarak tanımlayıcı araştırma yöntemi kullanılmıştır. Örneklem seçildikten sonra veriler toplanmış ve istatistik programı yardımıyla analiz edilerek yorumlanmıştır. Bu araştırmanın evrenini turizm sektöründe faaliyet gösteren Antalya, Aydın ve Muğla'daki dört ve beş yıldızlı otellerde ve tatil köylerinde çalışan işörenler oluşturmaktadır. Turizm Bakanlığı'nın 2006 yılı verilerine göre Antalya, Muğla, Aydın'daki işletmelerde toplam oda sayısı 149.601'dir. Örneklemin hesaplanmasında uluslararası standartlara göre dört ve beş yıldızlı otellerde odabaşına 1,1 işgörenin çalışması gerekmektedir (Çetiner, 1995, s. 16). Bu ölçüte göre yukarıda verilen toplam oda sayısı ile dört ve beş yıldızlı otellerde odabaşına düşen işgören sayısının çarpılması sonucunda (109,338. 1,1), N= 120.272 elde edilmiştir. Bu sayı araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Evrenden yararlanılarak örneklem hesaplandığında ise 598 sayısına ulaşılmaktadır (Yamane, 2001, s.116–117).

İki farklı ölçek gözden geçirilerek kullanılmıştır. Bunlaran birincisi, Bass ve Avolio tarafından geliştirilen "Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği (MLQ)" dir. MLQ liderlik ölçeği araştırmacılar tarafından birçok ülkede ve örgütte uygulanarak geliştirilmiştir (Tracey ve Hinkin, 1998, s.220). İkincisi ise Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğidir (Meyer ve Allen, 1997).

Araştırma sırasında Antalya, Aydın ve Muğla'da bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine ve tatil köylerine toplam 1000 adet anket gönderilmiştir. Bu anketlerden 143'ü bilimsel araştırmaya veri oluşturacak şekilde düzenlenmediği için geçersiz sayılmıştır. Gönderilen anketlerden 23'ü boş olarak geri gelmiştir. Geçerli 678 adet anket araştırmanın veri tabanını oluşturmuştur. Sarıgerme'de beş yıldızlı bir otelde işgörenlere pilot uygulama yapılmış ve ölçekte gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra örneklem grubunun tamamına uygulanmıştır. Ölçeğin ilk 20 maddeden oluşan kısmı örgütsel bağlılığı ölçmeye yöneliktir. Ölçeğin sonraki 20 ifadesi dönüşümcü liderliği, bunlardan 21 ve 28 sıra numaralı ifadeler dönüşümcü liderliğin karizma ve ideal etki ile ilgili boyutunu, 29–32 sıra numaralı ifadeler zihinsel teşvik boyutunu, 33–36 sıra numaralı ifadeler bireysel ilgi boyutunu 37–40 sıra numaralı ifadeler ise, ilham verici liderlk boyutunu ölçmektedir.

Kullanılan ölçek, bu araştırmada da güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Bu test neticesinde alpha değeri 0,9520 olarak hesaplanmıştır. Bu test neticesinde Allen-Meyer'in örgütsel bağlılık ölçeği ve Bass'ın (MLQ) liderlik ölçeğinin güvenilirlik düzeyi yüksektir. Birçok araştırmada MLQ liderlik ölçeği, örgütlerde yöneticilere

uygulanmıştır. Bu araştırmada hem örgütsel bağlılık ölçeği hem de (MLQ) liderlik ölçeği işgörene uygulanmıştır.

ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLAR

Araştırmaya katılanlarla ilgili demografik bilgiler değerlendirildiğinde, işgörenlerin % 60'ı erkek, % 40'ı kadındır. İşgörenlerin % 39,5'i 18–25 yaş aralığında yer almaktadır, % 31,8'i de 26–33 ve %5'i de 17 yaş veya altı yaş aralığında yer almaktadır. Bu dağılım araştırmanın yapıldığı işletmelerde, sektörün karakteristik özeliklerine de paralel olarak genç işgücünün istihdamının daha fazla ve toplam işgücüne oranının da % 76,3 olduğunu göstermektedir.

Tablo 1:İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Erkek	409	60
	Kadın	269	40
Yaş	17 yaş ve altı	34	5,0
	18–25 yaş aralığı	268	39,5
	26–33 yaş aralığı	215	31,8
	34–41 yaş aralığı	121	17,8
	42 yaş ve üzeri	40	5,9
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	112	16,5
	Yaygın Turizm Eğitim Kurumları	33	4,9
	Lise	192	28,3
	Turizm Otelcilik Lisesi	72	10,6
	Turizm Otelcilik Meslek Y.O	73	10,8
	Meslek Yüksekokulu	60	8,8
	Turizm Eğitimi veren Fak. ve Y.O	86	12,7
	Diğer Fakülteler ve Y.O.	50	7,4
İşletmedeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	183	27,0
	1–5 yıl arası	265	39,1
	6–10 yıl arası	169	24,9
	11 yıl ve üzeri	61	9,0
Toplam		678	100

İşgörenlerin % 16,5'i ilköğretim düzeyinde eğitim almışlardır. % 28,3'ü liselerin, % 8,8'i meslek yüksek okullarının, % 7,4'ü fakültelerin veya yüksekokulların turizm dışındaki bölümlerinden mezun olmuşlardır. Bu durumda araştırmanın yapıldığı işletmelerde istihdam edilen işgörenlerin % 61'i turizm eğitimi almamıştır. İşgörenlerin % 4,9'u yaygın turizm eğitimi veren kurslarda eğitim görmüşlerdir. % 10,6'sı turizm otelcilik lisesi mezunu, % 10,8'i meslek yüksek okullarının turizm otelcilik programlarından, % 12,7'si de fakültelerin ve yüksekokulların turizm eğitimi veren bölümlerinden mezun olmuşlardır. Bu durumda araştırma yapılan işletmelerde çeşitli düzeylerde turizm eğitimi alanların oranı ise % 39 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırma yapılan işletmelerde 1 yıldan az çalışanların toplam içindeki oranı % 27'dir. 1–5 yıl arası çalışanların oranı % 39,1'dir. Bu durumda işletmelerde 5 yıldan az çalışanların oranı % 66,1 olarak gerçekleşmiştir. Bu bağlamda araştırma yapılan işletmelerde yine sektörün genel karakteristiklerine uygun olarak işgören devir hızının yüksek olduğu söylenebilir. Altı yıl ve üzeri çalışanların oranı ise % 33,9'dur.

Tablo 2:İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle İlgili İfadelere Yönelik Tutumlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları (n=678)

İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Bağlılık	3,22	,76
Dönüşümcü Liderlik	3,49	,89

Literatürde liderlik davranışının iki şekilde ortaya çıkabileceği ileri sürülmüştür. Liderlik süreci ya durumsal liderlik teorisine ya da dönüşümcü liderlik teorisine uygun olarak gerçekleşmektedir. Araştırmanın yapıldığı örgütlerde işgörenler, liderlerinin yüksek düzeyde (3,49) dönüşümcü liderlik davranışı gösterdiklerine inanmaktadırlar. Tablo 2'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları orta düzeyde (3,22) gerçekleşmiştir. Dönüşümcü liderler; izleyicilerini öyle motive etmektedirler ki, izleyiciler sadece izlemenin ötesinde örgütsel amaçlara ulaşmada lider yönlendirmese bile sürekli örgütün ve içinde bulundukları takımın çıkarlarını düşünmektedirler. Bir anlamda dönüşümcü liderlik davranışı örgütlerde, işgörenlerin bağlılıklarını güçlendiren bir yaklaşımdır denilebilir. Dönüşümcü liderin başarısı bir anlamda işgörenlerin örgüte bağlı olmalarıyla ilişkilidir. Çünkü dönüşümcü liderlik; işgören ile lider arasında karşılıklı etkileşime dayanmaktadır.

Tablo 3: İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik Davranışının Bileşenlerine Yönelik Tutumlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları (n=678)

İfadeler	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma
Karizma ve İdeal Etki	3,53	,97
Zihinsel Teşvik	3,54	1,00
Bireysel İlgi	3,44	,97
İlham Verici Liderlik	3,42	,97

Tablo 3'de, Tablo 2'den farklı olarak, dönüşümcü liderlik davranışının bileşenleri ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda, dönüşümcü liderliğin bileşenlerinin de liderler tarafından yüksek düzeyde sergilendiğine inanılmaktadır. Araştırmanın yapıldığı örgütlerde dönüşümcü lider; işgörenlere saygı göstererek, onlara sorumluluk vererek, yetişmeleri için zemin hazırlamaktadır. Dönüşümcü lider; düşünsel uyarım boyutuyla yeni fikirlere ve yaklaşımlara sürekli olarak izleyenleri zorlamaktadır. Bu bileşenler; çabalara odaklanmada sembollerden yararlanma, uygun davranışı modelleme, yüksek beklenti meydana getirerek motive etmektir. Motive edilmiş işgörenin örgütsel bağlılığa dönük tutumlarında pozitif yönlü bir eğilim beklenmelidir. Bir örgütte dönüşümcü liderlik hemen hemen tüm bileşenleri ile varlığını hissettirmektedir.

Tablo 4: İşgörenlerin Yaşlarına Göre, Örgütsel Bağlılıkla ve Dönüşümcü Liderlikle İlgili Tutumları

	Yaş	N	Arit. Ort.	Std. Sapma	F	P
Örgütsel Bağlılık	-18	34	3,12	,68	4,2	,00
	18–25	268	3,10	,74		
	26–33	215	3,23	,74		
	34–41	121	3,40	,77		
	42 +	40	3,45	,92		
Dönüşümcü Liderlik	-18	34	3,26	1,07	1,2	,28
	18–25	268	3,44	,82		
	26–33	215	3,54	,92		
	34–41	121	3,56	,87		
	42 +	40	3,60	1,09		

Tablo 4 incelendiğinde, yaş aralıkları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Literatür kısmındaki ifadelere paralel olarak, bu araştırmada da işgörenlerin yaşları ilerledikçe örgütsel bağlılıkları artmaktadır. İşgörenlerin yaşları dikkate alındığında, 34 yaş üzerinde olanların örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. İşgörenlerin yaş aralıklarına göre dönüşümcü liderlik davranışına yönelik tutumlarında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. İşgörenlerin yaşları, dönüşümcü liderliğe yönelik tutumlarını etkilememektedir. 18 yaşındaki bir işgören ile 35 veya 45 yaşındaki işgörenin dönüşümcü liderlik tutumları farklılaşmamaktadır.

Tablo 5: İşgörenlerin Çalışma Sürelerine Göre, Örgütsel Bağlılıkla ve Dönüşümcü Liderlikle İlgili Tutumları

	Çalışma Süresi	N	Arit.Ort.	Std. Sapma	F	P
Örgütsel Bağlılık	1 -	183	3,11	,71	4,82	,00
	1–5	265	3,16	,76		
	6–10	169	3,37	,77		
	11+	61	3,37	,80		
Dönüşümcü Liderlik	1 -	183	3,51	,90	,61	,60
	1–5	265	3,49	,85		
	6–10	169	3,53	,90		
	11+	61	3,35	1,08		

Tablo 5 incelendiğinde, çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bu konuda da literatür kısmında verilen araştırmaları destekler nitelikte bulgular elde edilmiştir. İşgörenlerin çalışma sürelerine göre dönüşümcü liderlik davranışını algılamalarında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. İşgörenlerin dönüşümcü liderlik davranışını algılamaları (11 ve üzeri yıl çalışma süresi olanlar hariç) yüksek düzeyde gerçekleşmiştir.

Tablo 6: İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre, Örgütsel Bağlılıkla ve Dönüşümcü Liderlikle İlgili Tutumları

Cinsiyet		N	Arit.Ort.	Std. Sapma	t	P
Örgütsel Bağlılık	Erkek	409	3,22	,78	26	,79
	Kadın	269	3,21	,72		
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	409	3,48	,93	56	,01
	Kadın	269	3,52	,84		

Tablo 6'ya göre, işgörenlerin cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Diğer taraftan işgörenlerin cinsiyetleri ile dönüşümcü liderlik davranışına yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Kadınların dönüşümcü liderlik davranışını algılamaları erkeklere göre daha yüksektir. İşgörenlerin cinsiyetleri örgütsel bağlılığa yönelik tutumları üzerinde belirleyici değildir. İşgörenin kadın veya erkek oluşu, işgören üzerinde, liderin davranışıyla ilgi bir tutumun oluşmasında etkili bir unsur değildir.

Tablo 7: İşgörenlerin Eğitim Düzeylerine Göre, Örgütsel Bağlılıkla ve Dönüşümcü Liderlikle İlgili Tutumları

	Eğitim Düzeyleri	n	Arit. Ort.	Std. Sapma	F	P
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	112	3,45	,80	2,18	,03
	Turizm meslek eğitimi veren yaygın eğitim kurumları	33	3,06	,66		
	Lise	192	3,21	,76		
	Turizm otelcilik lisesi	72	3,10	,84		
	MYO'nın turizm otelcilik bölümleri	73	3,22	,77		
	MYO'ların diğer bölümleri	60	3,24	,70		
	Turizm fakülteleri ve yüksekokulları	86	3,13	,74		
	Diğer fakülteler	50	3,16	,65		
Dönüşümcü Liderlik	İlköğretim	112	3,68	,88	,98	,44
	Turizm meslek eğitimi veren yaygın eğitim kurumları	33	3,37	,99		
	Lise	192	3,46	,97		
	Turizm otelcilik lisesi	72	3,44	,83		
	MYO'nın turizm otelcilik bölümleri	73	3,53	,82		
	MYO'nın diğer bölmleri	60	3,47	,74		
	Turizm fakülteleri ve yüksekokulları	86	3,40	,87		
	Diğer fakülteler	50	3,49	,94		

Tablo 7'ye göre, işgörenlerin eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık vardır. İşgörenlerin eğitim düzeyleri arttıkça, genel olarak örgütsel bağlılıklarına yönelik tutumları azalmaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarının en yüksek olduğu grup, ilköğretim düzeyinde eğitime sahip işgörenlerdir. İşgörenlerin eğitim düzeyleri ile dönüşümcü liderlik davranışına yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Modern liderlik teorilerinin en önemli özelliği, liderliğin, lider-izleyen arasında oluşan karşılıklı etkileşime dayanan ve liderlerin, izleyenlerin gelişmesi için özgür ve demokratik bir ortam hazırladığı yaklaşım olmasıdır. Dönüşümcü liderlikle ilgili teorik çalışmalar devam ederken, bu liderlik tarzının örgütlerde meydana getirdiği sonuçlara bağlı olarak, örgütsel davranışın diğer kavramları ile ilişkilendirilme yoluna gidilmiştir. Bu çalışma neticesinde de dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılığa yönelik olarak izleyenlerin tutumlarında bir faklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma bulgularına göre; işletmelerde çalışan toplam işgücünün % 76,3'ü genç yaştadır ve işgörenin % 60'ı erkektir. Araştırmanın yapıldığı işletmelerde istihdam edilenlerin % 61'i turizm eğitimi almamıştır. İşletmelerde 5 yıldan az çalışanların oranı se, % 66,1 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırma bulguları, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu göstermektedir. İşgörenler, liderlerinin yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik davranışı gösterdiklerine inanmaktadırlar. Dönüşümcü liderliğin bileşenlerinden özellikle karizma ile zihinsel teşvikin ortalamasının diğer bileşenlere karşın yüksek oluşu, liderlerin karizmatik davranış gösterdiklerini ve izleyenlerin yeni fikir ve düşünceler geliştirmelerine önem verdiklerini göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgularda yaş aralıkları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Genel olarak daha önce yapılan araştırmalarda olduğu gibi, bu araştırmada da işgörenlerin yaşları ilerledikçe örgütsel bağlılıkları artmaktadır. İşgörenlerin yaşları dikkate alındığında, 34 yaş üzerinde olanların örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. İşgörenlerin yaş aralıklarına göre dönüşümcü liderlik davranışını algılamalarında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasında da anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bu konuda da literatürdeki çalışmaların sonuçlarını destekler nitelikte bulgular elde edilmiştir. İşgörenlerin çalışma sürelerine göre, dönüşümcü liderlik davranışını algılamalarında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. İşgörenlerin çalışma sürelerine göre, dönüşümcü liderlik davranışını algılamaları (11 ve üzeri yıl çalışma süresi olanlar hariç) yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Diğer taraftan işgörenlerin cinsiyetleri ile dönüşümcü liderlik davranışına yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Kadınların dönüşümcü liderlik davranışını algılamaları erkeklere göre daha yüksektir. Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetlerine göre, örgütsel bağlılıklarında bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik davranışının örgütlerde var olduğu ve bu doğrultuda da işgörenlerin bir tutuma sahip olduğu görülmektedir. Örgütlerde; işgörenlerin örgütsel bağlılığının orta düzeyden yüksek düzeye çıkartılmasında dönüşümcü liderlik davranışının desteklenmesi önem taşımaktadır. Dönüşümcü liderlik davranışının desteklenmesinde, liderin karizmatik liderlik özelliği ve izleyenleri zihinsel anlamda teşvik edebilme becerisine, diğer dönüşümcü liderlik bileşenlerine nazaran ön planda yer verilmelidir. İşletmelerde örgütsel bağlılığı arttırmak için, işgörenin örgütteki çalışma süresini arttırmak gerekmektedir. Orta yaş ve üzeri işgörenlerin bağlılıkları yüksektir. Ancak işletmelerde çalışanların % 76,3'ü genç yaştadır. İşletmelerde çalışma süreleri arttıkça, örgütsel bağlılık artmaktadır. Araştırmanın yapıldığı örgütlerde ise, 5 yıldan az çalışanların oranı % 66,1 olarak bulunmuştur. Bu durumda işletmelerin işgören politikalarını yeniden gözden geçirmeleri gerekmektedir. Örgütsel bağlılığın

arttırılması için işletmeler, dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen yöneticileri istihdam etmenin yanında bu hususları da dikkate almak zorundadır.

Bundan sonraki araştırmalarda, araştırmacıların dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığını veya diğer liderlik davranışlarından farklı olarak dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı ne derece etkileyip etkilemediğini belirlemeye yönelik araştırmalar yapmaları tavsiye edilebilir.

KAYNAKÇA

ANGLE, H. and PERRY, J. (1983). An Empirical Assesstment of Organizational Commitment and Organizational Effectivenss" Administrative Science Quarterly. 26, 1–14.

ALLEN, N.J. and MEYER, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. Journal of Vocational Behavior, 49, 252–276.

BALAY, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayıncılık.

BASS, B.M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Pres.

BASS, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision. Organizational Dynamics, 19, 3–23

BASS, B.M. and AVOLIO, B.J. (1993). Leadership: Theory and research perspectives and directions. Transformational Leadership: A response to eritiques. In. M.M. Chemers (Ed). San Diego, CA: Academic Pres.

BASS, B.M. (2003). New Paradigms in Leadership. "The New Paradigma and the Ethics of Authentic and Pseuodotransfortional Leadership". Safty, A. and Güven, H. (Ed.), (118–135). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları.

BAYRAM, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Sayıştay Dergisi, 59, 125–139.

BERSON, Y. and AVOLIO, B.J (2004). Transformational Leadership and The Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of Telecommunication Firm. The Leadership Quarterly, 15, 626–646.

BUCHANAN, B. (1974). Building Organizational Commitment: The socialization of Managers in Work Organizations. Administrative Science Quarterly. 19(4), 533–546.

CELEP, C. (2004). Dönüşümsel Liderlik. Ankara: Anı Yayıncılık.

COLLINS, J. (2004). İyiden Mükemmel Şirkete. İngilizceden Çeviren: Levent Cinemre. İstanbul: Boyner Yayınları

CONGER, J.A. (1999). Charismatic and Transformational Leaderhip in Organization an Insiders Perspective on These Developing Streams of Research. The Leadership Quarterly,10,2, 144–179.

ÇAKAR, U. ve ARBAK, Y.(2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi, 2, 18, 83–98.

ÇETİN, M.Ö. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ÇETİNER, E. (1995). Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi. Ankara: Tutibay Yayınları.

DICK, G. and METCALFE, B. (2001). Manegerial Factors and Organizational Commitment. The International Journal of Public Sector Management, 14, 111–128.

DUBIN, R., CHAMPOUX, J.E., and PORTER, L.W.(1975). Central Life Interest and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers. Administrative Science Quarterly. 20, 411–421.

DURNA, U. ve EREN, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. Doğuş Ünversitesi Dergisi, 6, 210–219.

EPITROPAKI, O. and MARTIN, R. (2005). The Moderating Role of İndividual Differences in The Relation Between Transformational/ Transactional Leadership Perceptions and Organizational İdentification. The Leadership Quarterly, 16, 569–589.

FAIRHOLM, G, W. (1991). Toward a New Philosophy of Leadership. New York: Praeger Publishers.

GREENBERG, J. and BARRON, R. (2000). Behaviour in Organizations. Prentice Hall, New Jersey.

GRUSKY, D. (1996). Career Mobility and Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly,10, 488–503.

HREBINIAC, L.G. and ALUTTO, J.A (1972). Personal and Role – Related Factors in the Development of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly,17, 555–573.

HOUSE, R.J. (1992). Charismatic Leadership in Service- Producing Organizations. İnternational Journal of Service Industry Management, 3 (2), 5–16.

HUNT, J.G. (1999). Transformatıonal/Charısmatıc Leadershıp's Transformation of The Field: An Historical Essay. Leadership Quarterly, 10(2), 129–144.

İŞCAN, Ö.F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farlılıkların Rolü. Akdeniz İ.İ.B.F.Dergisi, 11, 160–177.

KEÇECİOĞLU, T. (2003). Lider ve Liderlik. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.

KEGAN, R., LAHEY, L.L. (2003). Kültür ve Değişim. Harvard Business Review, Çev: Ahmet Kardam. İstanbul: MESS Yayınları.

KEEGAN, A.E. and HARTOG, D.N.D. (2004). Transformational Leadership in a Project-Based Enviroment: A Comparative Study of The Leadership Styles of Project Managers and Line Managers. Project Management, 22, 609–617

KETCHAND, A.A. and STREWSER, J.R.(1998). The Existence of Ultiple Measures of Organiational Commitment and Experience Related Differences in a Public Accounting Setting" Behavioral Resarch in Accounting, 110, 109–137.

KILINÇ, T. (1996). Önderlikte Durumsallığın Ötesi(II), Karizmatik Önderlik Yaklaşımı. İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, 25, 67–108.

MAXWELL, J.C. (1999). Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek. Çev: Selim Yeniçeri, İstanbul: Beyaz Yayınları.

MEYER, J. P. and ALLEN, N. J. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application. California: Sage Publications.

MOSS, S.A., McFARLAND, J., NGU, S. and KIJOWSKA, A. (2006). Maintaining an Open Mind to Closed Individuals: The Effect of Resource Availability and Leadership Style on The Association Between Openness to Experience and Organizational Commitment. Journal of Research in Personality, xx, 1–17.

NEMANICH, L. A. and KELLER R.T (2007). Transformational Leadership in an Acquisition: A Field Study of Employees. The Leadership Quarterly,18, 49–68.

OKTAY, E. ve GÜL, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,10, 403–427.

O'REILLY, C. and CHATMAN, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Interalization on Prosocial Behaviour. Journal of Applied Psychology, 71, 492–499.

OWEN, H., HODGSON, V. ve GAZZARD, N. (2007). Liderlik El Kitabı. İstanbul: Çeviren: Münevver Çelik, Optimist Yayım Dağıtım.

ÖRS, M., ACUNER, A.M., SARP, N. ve ÖNDER, Ö.R. (2003). Antalya Tıp Fakültesi Hastanesin'de ve Antalya Devlet Hastanesinde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgülerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, 56 (4), 217–224.

ÖZDAMAR, K.(2003). Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2), 113–130.

PIELSTICK, C. D. (1998). The Transfoeming Leader: A Meta-Ethnographic Analysis. Community College Review, 26, 3- 15.

PUTTI, J.M., ARYEE, S. and LIANG, T.K. (1989). Work Values and Organizational Commitment: A Study in the Asian Context. Human Relations, 42, 275–288.

SÖKMEN, A. (2000). Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

TODD, R. J. (1999). Transformational Leadership and Transformational Learning: Information Literacy and The World Wide Web. Nassp Bulletin; 605 (83), 4–12.

TRACEY, J. B. and HINKIN, T. R. (1998). Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?. Group & Organization Management. 23(3), 220–236.

TSUI, A.S., KEGAN, T.D. and O'REILLY, C.A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. Administrative Science Quarterly, 37, 549–579.

YAMANE, T. (2001). Temel Örnekleme Yöntemleri. (Birinci Baskı). Çeviren: Alptekin ESİN, M. Akif BAKIR, Celal AYDIN ve Esen GÜRBÜZSEL. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

YUKL, G. (1994). Leadership In Organizations. New Jersey: Prentice Hall Inc.

ZANGORA, G. (2001). Organizational Commitent: A Concept Analysis. Nusing Forum, 36(2), 14–22.

ZEL, U. (2001). Kişilik ve Liderlik. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

www.kultur.gov.tr., Kültür ve Turizm Bakanlığı Turizm İstatistikleri Bülteni (2006), (erişim tarihi,11.12.2007)

A Study on Employees' Attitudes towards Transformational Leadership and Organizational Attachment

Ercan YAVUZ
Dumlupınar Üniversitesi
eyyavuz@gmail.com

Introduction

The concept of transformational leadership was first used by political scientist Burns in 1978 during political leadership education (Owen et. al. 2007, s.317). According to Burns, "transformational leadership takes place when one or more people are engaged in a relationship where they encourage their followers or each other to higher motivation and better ethical behaviour." The transformational leader educates the employees through respecting them and giving them responsibilities (Bass and Avolio, 1993, s. 51).

The sustainability of an organization depends on the most important source of the organization: human. What makes an organization competitive, powerful and continuous is the quality of its employees. Hence, qualified employees should remain within the organization, attached to it and adopt the goals of the organization thus achieve the awareness that he is a citizen of the organization. Organizational attachment is the adoption of organizational goals and values by its members, employees' efforts to become an important member of the organization considering the organization as a family and seeing himself as a family member (Özdevecioğlu, 2003, s.114). Some of the researches that aim at determining the factors which effect organizational attachment take leadership behaviour as an organizational and administrative factor (Çetin, 2004, s.99). Some researchers pointed out that the organizational attachment of employees was affected by the applications and behaviour of the leader. The employee who thinks that he is not supported by the organization, thus the leader, displays lower

attachment towards the organization (Dick and Metcalfe, 2001, s.115; Zangora, 2001, s. 16).

It has been determined that transformational leaders, compared to other leadership behaviours, provide employees with more satisfaction, motivation, attachment and higher performance. It has been observed that employees have e higher level of respect for the leader in organizations with transformational leaders. Leaders render their followers more efficient and prepare an environment for them to present high level performance with transformational leadership behaviour (Keegan and Hartog, 2004, s.610).

Transformational leaders make their followers forget past routines, and help them in developing new solutions for confusing problems and adapting to new environments. Transformational leadership is indicated to be effective on organizational behaviour in this context (Nemanich and Keller, 2007, s.50). The role of transformational leaders on the followers within the organization might be asserted as contributing to the development of the followers in the organization and in a way reconstruction of their identities. The transformational leader shares the mission and organizational aims of the organization with his followers and in the end attaches the employee to the organization to complete the transformation. After such attachment the employee exerts all his efforts and increases his performance (Epitropaki and Martin, 2005, s.572). The transformational leader, beyond completing a determined task in the organization, emphasizes transformation in the organization and develops a common vision to attain attachment of the followers to the organization and conveys the common vision to the members of the organization and determines the common values of the organization (Todd, 1999, s.5).

Material and Method

The research universe of this study encompasses employees who work for four and five star hotels and holiday resorts in Antalya, Aydın and Muğla provinces. According to Ministry of Tourism data pertaining to 2006 the total number of rooms in the enterprises in Antalya, Muğla and Aydın is 149.601. The research universe is (N= 120.272). The sampling calculated making use of the universe is 598 (Yamane, 2001, s.116–117). Two different scales have been reviewed and used. The first one is the "Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)" developed by Bass and Avolio. MLQ leadership scale has been developed by the researchers' application in several countries and organizations (Tracey and Hinkin, 1998, s.220). The second is the organizational commitment scale developed by Allen and Meyer (Meyer and Allen, 1997). The database of the study comprises 678 valid questionnaires.

Findings

The leadership process occurs either in relation to situational leadership theory or transformational leadership theory. In the organizations where the research was carried out, the employees believe that their leader displays high level of (3,49) transformational leadership behaviour. The organizational attachment of the employees that participated in the research was evaluated as medium scale (3,22). A significant difference is observed between age groups and organizational attachment. The age group of the employees does not affect their attitudes towards organizational leadership. The organizational leadership perceptions of 18 years old employees and 35 years old employees are not different. It has been observed that working period represents a

significant difference in organizational attachment. Employees perception of transformational leadership behaviour was high.

A significant difference has been observed between the gender of the employees and their attitudes towards transformational leadership behaviour. Women have a higher perception of transformational leadership behaviour compared to men. The gender of the employee is not an important factor for determining the attitude towards leadership behaviours. There is a significant difference between the level of education and organizational attachment of the employees. Organizational attachment of the employees decreases with increasing level of education.

Conclusion

Research findings suggest that the organizational attachment of the employees is at the medium level. Employees believe that their leader displays a high level of transformational leadership behaviour. High levels of charisma and intellectual stimulation, as characteristics of transformational leadership, averages compared to other characteristics suggest that leaders have charismatic leadership behaviour and they value development of new ideas by the followers.

As a result of the study, it has been determined that transformational leadership behaviour exists in the organizations studied and the employees shape their attitudes accordingly. Supporting transformational leadership behaviour is important for raising organizational attachment from medium to high levels. Charismatic leadership and intellectual stimulation skills of the leader should be foregrounded while supporting transformational leadership behaviour. The working period of the employee should be protracted in order to increase organizational attachment. Organizational attachments of middle-aged and above employees are high. However, 76,3% of the employees working at the enterprises are young. Organizational attachment increases with time spent within the organization. The rate of employees working for the enterprise less than 5 years was determined as 66,1% for the enterprises where the research was carried out. Thus, it is necessary for the enterprises to revise their employee policies. Enterprises should also consider these issues along with employing transformational leaders for increasing organizational attachment.