

YÖNETİCİLERİN PROBLEM ÇÖZME DAVRANIŞLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Mustafa MORTAŞ *
Barış SAFRAN **

ABSTRACT

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

Keywords : Problem Solving, Behaviours of Managers.

ÖZET

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

Anahtar Kelimeler : Problem Çözme, Yönetici Davranışları.

GİRİŞ

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

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

** Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

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

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

1. PROBLEM ÇÖZME

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

1.1. Problemin Tanımlanması

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

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

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

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

1.2. Problem Çözmenin Aşamaları ve Yöneticilerde Problem Çözme

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Yöneticilerin Problem Çözme Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma

2.1. Araştırmanın Yöntemi

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

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

Araştırmanın örneklem grubunu, Marmaris merkez ve bağlı ilçelerdeki (İçmeler, Turunç, Kızılkumu, Armutalan vs.) 100 adet konaklama işletmesinden 100 adet yönetici oluşturmaktadır. Örneklem "basit tesadüfi örnekleme" yöntemine göre seçilmiştir¹.

Toplanan verilerin analiz edilmesinde öncelikle her bir yöneticinin problem çözme başarısı ölçülmüştür². Sorulan sorulara 1 ile 100 arasında değişen puanlar verilmesi sağlanarak altı faktör puanları hesaplanmıştır. Elde edilen puanlar, aralarında bir farklılık olup olmadığının tespiti amacıyla, varyans analizi tekniğiyle karşılaştırılmıştır.

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

Yukarıda bahsi geçen İngilizce olan özgün anket formunun Türkiye uyarlamasında (Şahin ve Şahin, 1993). ölçeğin orijinal formu çalışmayı gerçekleştiren ilk iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı çevrilmiş, daha sonra ise ters çevirme işlemi yapılmıştır. Sonuçta orijinal maddeleri en iyi temsil ettiği düşünülen ifadeler seçilerek Türkçe formu oluşturulmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin "Aceleci Yaklaşım³", "Düşünen Yaklaşım⁴", "Kaçıngan Yaklaşım⁵" "Değerlendirici Yaklaşım⁶", "Kendine Güvenli Yaklaşım⁷", "Planlı Yaklaşım⁸" olmak üzere altı faktör bulunmuştur.

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

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

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

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

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

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

⁶ (6, 7 ve 8. maddeler, $\alpha=0,69$)

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

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

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

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

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

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

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

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

2. 2. Araştırma Bulguları

A. İşletme ve Yöneticilerle İlgili Genel Bulgular

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

Tablo 1. Ankete Katılan İşletmelerle İlgili Bulgular

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

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

Tablo 2. Anketi Yanıtlayan Yöneticilerle İlgili Bulgular

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

B) Yöneticilerde Problem Çözme ile İlgili Bulgular

Toplanan verilerin analiz edilmesinde öncelikle her bir yöneticinin problem çözme başarısı ölçülmüştür. Sorulan sorulara 1 ile 100 arasında değişen puanlar verilmiştir. Buna göre, problem çözme başarısı ölçülerek puana dönüştürülen yöneticilerin başarı puanları gruplandırılarak aritmetik ortalamaları alınmış ve Tablo 3 oluşturulmuştur. Tabloya göre, işletmelerde oluşabilecek problemleri çözmeye en başarılı olan yönetici grubu⁹, üniversitede ilgili alandan mezun olanlardır (puan ortalaması 1293). Bunu, 1063 puanla farklı alanda da olsa üniversite mezunu olan yöneticiler izlemiştir. Bu iki grupta kıyaslandığında, lise (803) ve ilköğretim mezunu yöneticilerin problem çözme başarısı puan ortalamaları (520) daha düşüktür.

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

Tablo 3. Yöneticilerin Özelliklerine Göre Problem Çözme Başarı Puanları

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

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

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

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

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

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

H₁: Yöneticilerin yaş düzeylerine göre problem çözme başarı puan ortalamaları arasında fark vardır.

H₂: Yöneticilerin eğitim seviyesine göre problem çözme başarı puan ortalamaları arasında fark vardır.

H₃: Yöneticilerin işyerilerindeki pozisyonlarına göre problem çözme başarı puan ortalamaları arasında fark vardır.

H₄: Yöneticilerin iş deneyimlerine göre problem çözme başarı puan ortalamaları arasında fark vardır.

H₅: Yöneticilerin sektörel deneyimlerine göre problem çözme başarı puan ortalamaları arasında fark vardır.

H₆: Yöneticilerin şu anki işyerlerinde bulunma sürelerine göre problem çözme başarı puan ortalamaları arasında fark vardır.

H₇: Yöneticilerin yöneticilik tecrübelerine göre problem çözme başarı puan ortalamaları arasında fark vardır.

Tablo 5. Tek Yönlü Varyans Analizi

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

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

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

Tablo 6. Yön.lerin Eğitim Seviyesine Göre Altı Faktör Puan Ortalamaları

Eğitim Seviyesi	İlköğr.	Lise	Üni. İlgili	Üni. Farklı	Yük.Lis.
Acelecı Yaklaşım	-	364,89	231,33	290,92	410,7
Düşünen Yaklaşım	-	337,1	431,97	386,91	368,1
Kaçıngan Yaklaşım	-	105,26	39,86	60,26	164,5
Değerlendirici Yaklaşım	-	205	246,11	232,29	220,9
Kendine Güvenen Yaklaş.	-	343,05	422,91	360,41	326,2
Planlı Yaklaşım	-	291,84	341,63	318,32	342

Faktör puanlarının hesaplanmasında, problem çözme başarıları puanları hesaplanırken kullanılan yöntemin aynı kullanılmış, yani aynı maddeler ters puanlanmış, ancak herhangi bir faktörü ilgilendiren maddelerin büyük çoğunluğunun negatif puanlanması sonucu eğer faktör puanı da eksi çıktıysa, mutlak değeri alınarak düşük olması beklenmiştir. Acelecı ve Kaçıngan Yaklaşımlar olumsuz faktörler oldukları için ilgili sorulardan alınan puan toplamının düşük olması beklenmiştir.

Eğitim seviyesine göre yöneticilerin söz konusu altı faktör puan ortalamaları karşılaştırdığında, olumlu faktörlerden Düşünen, Değerlendirici ve Kendine Güvenen Yaklaşımlarda en yüksek, Kaçıngan ve Acelecı Yaklaşımlar gibi olumsuz faktörlerde ise en düşük puanları önce üniversitede ilgili alanlardan sonraysa farklı alanlardan mezun olanların aldıkları görülmektedir. Bu durumun tek istisnası Planlı Yaklaşımdır. Bu faktörde en yüksek puanı (342) yüksek lisans ve üstü mezunları almıştır.

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre acelecı yaklaşım faktörü ile ilgili araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Ho: Yöneticilerin eğitim durumlarına göre acelecı yaklaşım faktörü puanları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin eğitim durumlarına göre acelecı yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Tek yönlü varyans analizi sonucu 0,017 anlamlılık düzeyiyle Ho: Red, H1: Kabul edilmiştir (Tablo 7). Yani, yöneticilerin eğitim durumlarına göre acelecı yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Tablo 7. Tek Yönlü Varyans Analizi (Eğitim-Acelecı Yaklaşım)

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	64,667	60	1,078	1,903	0,017
Gruplar içi	22,083	39	0,566		

Toplam	86,750	99			
--------	--------	----	--	--	--

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre düşünen yaklaşım faktörü ile ilgili araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Ho: Yöneticilerin eğitim durumlarına göre düşünen yaklaşım faktörü puanları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin eğitim durumlarına göre düşünen yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Tek yönlü varyans analizi sonucu 0,018 anlamlılık düzeyiyle Ho: Red, H1: Kabul edilmiştir (Tablo 8). Yani, yöneticilerin eğitim durumlarına göre düşünen yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Tablo 8. Tek Yönlü Varyans Analizi (Eğitim-Düşünen Yaklaşım)

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	58,988	53	1,113	1,844	0,018
Gruplar içi	27,762	46	0,604		
Toplam	86,750	99			

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre değerlendirici yaklaşım faktörü ile ilgili araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Ho: Yöneticilerin eğitim durumlarına göre değerlendirici yaklaşım faktörü puanları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin eğitim durumlarına göre değerlendirici yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Tek yönlü varyans analizi sonucu 0,031 anlamlılık düzeyiyle Ho: Red, H1: Kabul edilmiştir (Tablo 9). Yani, yöneticilerin eğitim durumlarına göre değerlendirici yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır. Yapılan diğer analizlerde, yöneticilerin eğitim durumlarına göre kaçınan, kendine güvenen ve planlı yaklaşım faktörü puanları arasında fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 9. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonucu (Eğitim-Değerlendirici Yakl.)

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	40,133	33	1,216	1,722	0,031
Gruplar içi	46,617	66	0,706		
Toplam	86,750	99			

Tablo 10. Yöneticilerin Pozisyonuna Göre Faktör Puan Ortalamaları

İşyerindeki Pozisyonu	İşletme Sahibi	Gn.Müd / Gn.Koord.	İşletme Müdürü	Müdür Yardımcısı	Diğer
Aceleci Yaklaşım	353,52	184,67	287,5	339,88	308,37
Düşünen Yaklaşım	354,14	460,1	389,16	386,44	373,5
Kaçınan Yaklaşım	95,14	33,28	45	59,44	110
Değerlendirici Yaklaşım	216,46	257,5	202,5	243,33	216,25
Kendine Güvenen Yaklaşım	340,63	430,82	429,16	386,11	350,62
Planlı Yaklaşım	308,32	344,46	291,16	369,44	323,37

Yapılan analizlerde, yöneticilerin işyerlerindeki pozisyonlarının problem çözmede benimsedikleri altı yaklaşım üzerinde etkili olmadığı sonucuna varılmıştır. Anlamlılık dereceleri sırasıyla 0.393, 0.368, 0.849, 0.207, 0.194 ve 0.877'dir. Yöneticilerin işyerlerindeki pozisyonlarına göre aldıkları faktör puanlarının aritmetik ortalamaları karşılaştırıldığında, bu gruplandırma açısından belirgin bir farklılıktan söz etmek pek mümkün görünmemektedir. Genel Müdür/Genel Koordinatör ve İşletme Müdürü sıfatıyla anılan yöneticilerin Aceleci ve Kaçınan yaklaşım gibi olumsuz faktörlerden en düşük ve Düşünen ve Kendine Güvenen yaklaşım gibi olumlu faktörlerden en yüksek puanları almış olmalarına rağmen gerek aralarındaki puan farklarının azlığı, gerekse, sözü edilenler dışındaki diğer faktörlerdeki puan sıralamasının değişmesi, böyle bir ilişkinin varlığından söz etmeyi güçleştirmektedir.

Yöneticilerin yaşlarına göre faktör puan ortalamaları karşılaştırıldığında, gerek aceleci ve kaçınan yaklaşım gibi olumsuz faktörlerden aldığı en düşük (205,77 ve 43,33) ve gerekse düşünen yaklaşım gibi olumlu bir faktörden aldığı en yüksek puanlarla (414,44) 26-35 yaş arası yöneticiler problem çözmede en başarılı grubu oluşturmaktadır.

Tablo 11. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Faktör Puan Ortalamaları

Yaş	25 ve altı	26-35	36-45	46-55	56 ve üstü
Aceleci Yaklaşım	435	205,7	277,43	329,4	434,55
Düşünen Yaklaşım	368	414,4	401	371,5	367,22
Kaçınan Yaklaşım	146	43,33	63,26	75,06	145,55
Değerlendirici Yaklaşım	210	212,7	230,36	233,0	229,44
Kendine Güvenen Yaklaşım	345	348,3	384,85	381,6	347,88
Planlı Yaklaşım	300	318,5	327,04	320,6	348,88

Ayrıca yine bu ilk üç faktör dikkate alındığında, en genç (25 ve altı) ve en yaşlı (56 ve üstü) yönetici grupları en olumsuz puanları alırken, en başarılı grup olan 26-35 yaştan sonra yaş arttıkça başarının da kademeli olarak düştüğü gözlemlenmiştir. Ancak, bu üç faktörün dışında kalan diğer faktörler incelendiğinde sistemli bir farklılıktan söz etmek güçtür. Değerlendirici yaklaşımda en yüksek puanı 46-55 yaş (233,09), kendine güvenen yaklaşımda en yüksek puanı 36-45 yaş arası (384,85) ve planlı yaklaşımda en yüksek puan ortalamasını 56 yaş ve üstü (348,88) grubundaki yöneticiler almıştır. Zaten yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları da bu görüşleri doğrular niteliktedir.

Yöneticilerin yaşlarına göre aceleci yaklaşım faktörü ile ilgili araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Ho: Yöneticilerin yaşlarına göre aceleci yaklaşım faktörü puanları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin yaşlarına göre aceleci yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Tek yönlü varyans analizi sonucu 0,013 anlamlılık düzeyiyle Ho: Red, H1: Kabul edilmiştir (Tablo 12). Yani, yöneticilerin yaşlarına göre aceleci yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Tablo 12. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonucu (Yaş-Aceleci Yaklaşım)

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	4353,917	60	72,565	1,968	0,013
Gruplar içi	1438,083	39	36,874		
Toplam	5792,000	99			

Yöneticilerin yaşlarına göre düşünen yaklaşım faktörü ile ilgili araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Ho:Yöneticilerin yaşlarına göre düşünen yaklaşım faktörü puanları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin yaşlarına göre düşünen yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Tek yönlü varyans analizi sonucu 0,042 anlamlılık düzeyiyle Ho: Red, H1: Kabul edilmiştir (Tablo 13). Yani, yöneticilerin yaşlarına göre düşünen yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Tablo 13. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonucu (Yaş-Düşünen Yaklaşım)

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	3799,663	53	71,692	1,655	0,042
Gruplar içi	1992,337	46	43,312		
Toplam	5792,000	99			

Yöneticilerin yaşlarına göre kaçınan yaklaşım faktörü ile ilgili araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Ho:Yöneticilerin yaşlarına göre kaçınan yaklaşım faktörü puanları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin yaşlarına göre kaçınan yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Tek yönlü varyans analizi sonucu 0,015 gibi oldukça yüksek bir anlamlılık düzeyiyle Ho: Red, H1: Kabul edilmiştir (Tablo 14). Hipotezin güvenilirliği % 99, 95'tir. Yani, yöneticilerin yaşlarına göre kaçınan yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır. 26-35 yaş grubundan itibaren yaş arttıkça bu faktörlerden alınan puanlarda olumsuz doğru ilerlemektedir. Kaçınan Yaklaşım faktörü açısından en başarısız iki grup en genç (25 ve altı) ve en yaşlı (56 ve üstü) yöneticilerdir.

Tablo 14. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonucu (Yaş-Kaçınan Yaklaşım)

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	3289,367	41	80,228	1,859	0,015
Gruplar içi	2502,633	58	43,149		
Toplam	5792,000	99			

Yöneticilerin yaşlarına göre planlı yaklaşım faktörü ile ilgili araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Ho:Yöneticilerin yaşlarına göre planlı yaklaşım faktörü puanları arasında fark yoktur.

H₁: Yöneticilerin yaşlarına göre planlı yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Tablo 15. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonucu (Yaş-Planlı Yaklaşım)

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	2886,507	42	68,726	1,348	0,042
Gruplar içi	2905,493	57	50,974		
Toplam	5792,000	99			

Tek yönlü varyans analizi sonucu 0,042 anlamlılık düzeyiyle Ho: Red, H₁: Kabul edilmiştir (Tablo 15). Yani, yöneticilerin yaşlarına göre planlı yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Ancak yöneticilerin yaş düzeylerine göre değerlendirici yaklaşım ve kendine güvenen yaklaşım faktörleri analiz edildiğinde, sırasıyla 0,1 ve 0,674 anlamlılık düzeyleriyle ilgili hipotezler reddedilmiştir. Yöneticilerin yaşlarına göre değerlendirici yaklaşım ve kendine güvenen yaklaşım faktörleri puanları arasında fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 16. Yöneticilerin Tecrübelerine Göre Altı Faktör Puan Ortalamaları

İş Tecrübesi	1-7	8-14	15-21	22-28	29 üstü
Aceleci Yaklaşım	255,0000	246,35	208,39	318,2	389,37
Düşünen Yaklaşım	389,6667	431	447,47	365,63	339,27
Kaçınan Yaklaşım	81,6667	48,5	29,69	88,5	98,24
Değerlendirici Yaklaşım	220,8333	210,25	266	221,13	228,93
Kendine Güvenen Yaklaşım	312,5000	409,25	422,95	343,36	368,79
Planlı Yaklaşım	349,1667	319,2	353,56	313,22	306,55
Sektörel Tecrübe	1-5	6-10	11-15	16-20	21 üstü
Aceleci Yaklaşım	316,41	248,46	176,15	340,15	392,18
Düşünen Yaklaşım	384,16	422	452,11	401,4	310,18
Kaçınan Yaklaşım	93,75	42,15	34,23	69,31	120,88
Değerlendirici Yaklaşım	204,58	201,53	258,46	259,22	195,7
Kendine Güvenen Yaklaşım	323,33	429,23	432,3	388,13	303,59
Planlı Yaklaşım	326,41	320,53	334,23	348,54	288,33
İşyeri Tecrübesi	1-3	4-7	8-11	12-15	16 üstü
Aceleci Yaklaşım	310	240,857	223	272,762	383,36
Düşünen Yaklaşım	392,7273	408,428	442,43	415,842	330,96
Kaçınan Yaklaşım	89,5455	73,2143	31,434	52,0526	107,78
Değerlendirici Yaklaşım	209,5455	237,5	242,39	247,894	213,24
Kendine Güvenen Yaklaşım	326,8182	402,5	443,91	392,421	324,63
Planlı Yaklaşım	309,5455	322,642	348,13	344,105	301,36
Yöneticilik Tecrübesi	1-3	4-7	8-11	12-15	16 üstü
Aceleci Yaklaşım	253,6471	234,35	279,4	326,57	384
Düşünen Yaklaşım	401,9412	430,09	421,4	420	323,23
Kaçınan Yaklaşım	85,8824	66,04	31	28,28	115,3
Değerlendirici Yaklaşım	232,0588	236,9	238,8	232,57	211,13
Kendine Güvenen Yaklaşım	358,5294	409,28	429,04	339,28	325,6
Planlı Yaklaşım	326,8824	332,66	340,96	330	297,83

Olumsuz bir faktör olan Aceleci Yaklaşım faktörü puan ortalamaları yöneticilerin çeşitli alanlardaki tecrübeleri dikkate alınarak incelendiğinde (Tablo

16) iş, sektör ve işyeri tecrübeleri (aynı işyerinde bulunma süreleri) açısından en düşük (en olumlu) puanı daima yaş aralıklarının en ortasına düşen grup almıştır (sırasıyla 15-21, 11-15 ve 8-11 yaş aralığındakiler). Ancak yöneticilik tecrübesi söz konusu olduğunda bu durum bir miktar değişerek 4-7 yıl grubundaki yöneticilere kaymıştır. Gerek bu durum, gerekse iş deneyimi grupları arasındaki puan farkları aralıklarının az ve dengesiz olması yöneticilerin iş tecrübelerine göre Aceleci Yaklaşım faktörü puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu savını ileri sürmeyi güçleştirmektedir. Zaten yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları da (Tablo 17) bu görüşü doğrular niteliktedir.

Tek yönlü varyans analizi sonucu 0,146 anlamlılık düzeyiyle yöneticilerin iş deneyimlerine göre aceleci yaklaşım faktörü puanları arasında fark olmadığı sonucuna varılmış.

Tablo 17. Tek Yönlü Varyans Analizi (İş Deneyimi-Aceleci Yaklaşım)

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	5140,990	60	85,683	1,376	0,146
Gruplar içi	2429,250	39	62,288		
Toplam	7570,240	99			

Olumlu bir faktör olan Düşünen Yaklaşım faktörü puan ortalamaları yöneticilerin çeşitli alanlardaki tecrübeleri dikkate alınarak incelendiğinde (Tablo 16) iş, sektör ve işyeri tecrübeleri (aynı işyerinde bulunma süreleri) açısından en yüksek (en olumlu) puanı daima yaş aralıklarının en ortasına düşen grup almıştır (sırasıyla 15-21, 11-15 ve 8-11 yaş aralığındakiler). Ancak yöneticilik tecrübesi söz konusu olduğunda bu durum bir miktar değişerek 4-7 yıl grubundaki yöneticilere kaymıştır. Gerek bu durum, gerekse iş deneyimi grupları arasındaki puan farkları aralıklarının az ve dengesiz olması yöneticilerin iş tecrübelerine göre Düşünen Yaklaşım faktörü puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu savını ileri sürmeyi güçleştirmektedir. Zaten yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları da (Tablo 18) bu görüşü doğrular niteliktedir.

Tablo 18. Tek Yönlü Varyans Analizi (İş Deneyimi-Düşünen Yaklaşım)

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	4685,471	53	88,405	1,410	0,118
Gruplar içi	2884,769	46	62,712		
Toplam	7570,240	99			

Ayrıca, en yüksek puanı alan grup yaş aralıklarının ortasına düştüğünden, anlamlı bir farklılıktan söz edebilmek için, yöneticilerin yaşları arttıkça ve/veya azaldıkça puanların da kademeli olarak düşmesi beklenmektedir. Yöneticilerin iş deneyimlerinin kaçınan yaklaşım faktörü üzerindeki etkilerine yönelik olarak geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir.

Ho: Yöneticilerin iş deneyimlerine göre kaçınan yaklaşım faktörü puanları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin iş deneyimlerine göre kaçınan yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Tablo 19. Tek Yönlü Varyans Analizi (İş Deneyimi-Kaçınan Yaklaşım)

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	4776,430	41	116,498	2,419	0,001
Gruplar içi	2793,810	58	48,169		
Toplam	7570,240	99			

Tek yönlü varyans analizi sonucu oldukça yüksek bir anlamlılık düzeyiyle yöneticilerin iş deneyimine göre kaçınan yaklaşım faktör puanları arasında fark olduğu sonucuna varılmıştır (Tablo 19).

Yöneticilerin iş deneyimlerine göre planlı yaklaşım faktörü ile ilgili araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Ho:Yöneticilerin iş deneyimlerine göre düşünen planlı faktörü puanları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin iş deneyimlerine göre düşünen planlı faktörü puanları arasında fark vardır.

Tek yönlü varyans analizi sonucu 0,05 anlamlılık düzeyiyle Ho: Red, H1: Kabul edilmiştir (Tablo 20). Yani, yöneticilerin iş deneyimlerine göre planlı yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Tablo 20. Tek Yönlü Varyans Analizi (İş Deneyimi-Planlı Yaklaşım)

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	4072,826	42	96,972	1,580	0,05
Gruplar içi	3497,414	57	61,358		
Toplam	7570,240	99			

Yöneticilerin iş deneyimleri ile değerlendirici ve kendine güvenen yaklaşım faktör puanları analiz edildiğinde, sırasıyla 0,257 ve 0,148 anlamlılık düzeyleriyle yöneticilerin iş deneyimleri ile değerlendirici ve kendine güvenen yaklaşım faktörleri puanları arasında fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 21. Tek Yönlü Varyans Analizi (Sekt. Deneyimi-Kaçınan Yaklaşım)

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	3688,757	41	89,970	2,633	0,001
Gruplar içi	1981,993	58	34,172		
Toplam	5670,750	99			

Yöneticilerin sektör deneyimlerine göre kaçınan yaklaşım faktörü ile ilgili araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Ho:Yöneticilerin sektör deneyimlerine göre düşünen kaçınan faktörü puanları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin sektör deneyimlerine göre düşünen kaçınan faktörü puanları arasında fark vardır.

Tek yönlü varyans analizi sonucu 0,001 anlamlılık düzeyiyle Ho: Red: Kabul edilmiştir (Tablo 21). Yani, yöneticilerin sektör deneyimlerine göre planlı yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Yöneticilerin sektör deneyimi dikkate alınarak yapılan diğer analizlerde, yöneticilerin sektör deneyimleri ile problem çözmeye benimsedikleri diğer beş yaklaşım puanları arasında fark yoktur. Anlamlılık dereceleri sırasıyla 0.553, 0.210, 0.591, 0.180 ve 0.565'tir.

Yöneticilerin işyeri deneyimlerine göre kaçınan yaklaşım faktörü ile ilgili araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Ho:Yöneticilerin işyeri deneyimlerine göre kaçınan yaklaşım faktörü puanları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin işyeri deneyimlerine göre kaçınan yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Tek yönlü varyans analizi sonucu 0,019 anlamlılık düzeyiyle Ho: Red: Kabul edilmiştir (Tablo 22). Yani, yöneticilerin işyeri deneyimlerine göre kaçınan yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Tablo 22. Tek Yönlü Varyans Analizi (İşyeri Deneyimi-Kaçınan Yakl.)

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	3401,172	41	82,955	1,807	0,019
Gruplar içi	2663,304	58	45,919		
Toplam	6064,476	99			

Yöneticilerin aynı işyerinde bulunma süreleri dikkate alınarak yapılan diğer analizlerde, yöneticilerin işyeri tecrübelerine göre problem çözmeye diğer beş yaklaşım puanları arasında fark yoktur. Anlamlılık dereceleri sırasıyla 0.578, 0.1, 0.419, 0.316 ve 0.121'dir.

Tablo 23. Tek Yönlü Varyans Analizi (Yönet. Den.- Kend. Güvenen Yakl.)

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	4146,914	47	88,232	1,823	0,018
Gruplar içi	2516,283	52	48,390		
Toplam	6663,197	99			

Yöneticilerin yöneticilik deneyimlerine göre kendine güvenen yaklaşım faktörü ile ilgili araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Ho:Yöneticilerin yöneticilik deneyimlerine göre kendine güvenen yaklaşım faktörü puanları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin yöneticilik deneyimlerine göre kendine güvenen yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Tek yönlü varyans analizi sonucu 0,018 anlamlılık düzeyiyle Ho: Red: Kabul edilmiştir (Tablo 23). Yani, yöneticilerin yöneticilik deneyimlerine göre kendine güvenen yaklaşım faktörü puanları arasında fark vardır.

Anketi cevaplayanların yöneticilik deneyimleri dikkate alınarak yapılan diğer analizlerde, problem çözmede benimsenen diğer beş yaklaşım puanları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Anlamlılık dereceleri sırasıyla 0.333, 0.316, 0.338, 0.08 ve 0.316'dır.

3.3. Tartışma

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin yaş, eğitim düzeyi, iş, sektör ve yöneticilik deneyimi, aynı işyerinde bulunma süreleri gibi etkenler, problem çözme başarıları üzerinde etkilidir. Bu sonuç, benzer konularda yapılan önceki araştırmaların bulgularıyla da örtüşmektedir. Örneğin, Asunakutlu, Safran ve Tosun'un araştırmasında da, yöneticilerin eğitim düzeyi başta olmak üzere, yaş ve deneyimlerine göre kriz yönetimi başarılarının değiştiği vurgulanmaktadır (Asunakutlu vd. 2003).

Yöneticilerin yaşlarına göre genel olarak problem çözme başarıları incelendiğinde, çok genç ve çok yaşlı yöneticilerin problem çözmede başarısız oldukları görülürken, orta yaş yöneticilerin daha başarılı oldukları gözlemlenmektedir. Genç ve yaşlı yönetici grupları problemlerden kaçınma ve çözüm için aceleci davranarak düşünmeme eğilimindeyken orta yaş yöneticiler, problemlerle yüzleşmekten kaçınmamakta ve çözüm için aceleci davranmak yerine farklı alternatifler üzerinde düşünmektedirler. Bu açıdan bakıldığında, Örucü ve Safran'ın, yaş düzeyi arttıkça yöneticilerin problem çözme başarılarının da artacağı yönündeki iddiaları yetersiz kalmaktadır (Örucü ve Safran, 2002). Ancak yaş faktörünün her zaman olumsuz sonuçları olduğunu ileri sürmek yanlış olacaktır. Araştırma bulgularına göre yaşlı ilerlemiş yöneticiler, diğer yönetici gruplarına göre planlamanın önemini daha iyi kavramış görünmektedirler. Ayrıca, yöneticilerin yaş düzeylerinin problem çözmede olan kendine güvenleri ve değerlendirici yaklaşımı benimsemeleri üzerinde bir etkisinin olmadığı da araştırma bulguları arasındadır.

Araştırma sonuçlarına göre, işletmelerde oluşabilecek problemleri çözmede en başarılı olan yönetici grubu, üniversitede turizm ve işletme gibi ilgili alanlardan mezun olanlardır. Bunu, farklı alanda da olsa üniversite mezunu olan yöneticiler izlemiştir. Üniversite mezunu yöneticiler, bir problemle karşılaştıklarında aceleci davranmak yerine düşünen ve olasılıkları değerlendiren yöneticilerdir. Bu iki grupla kıyaslandığında, lise ve ilköğretim mezunu yöneticilerin problem çözme başarıları daha düşüktür. Ancak yüksek lisans mezunlarının başarılarının düşük olması, eğitim seviyesi ile problem çözme başarıları arasındaki ilişkiyle çelişkili gibi görünmektedir. Bunun sebepleri araştırıldığında, yüksek lisans mezunu yöneticilerin

pek çoğunun 1 ve 2 yıldızlı küçük işletmelerde çalıştıkları, uzmanlıklarının farklı alanlarda olduğu ve sektörde deneyimsiz oldukları gözlemlenmiştir. Ancak tüm bu olumsuzluklara rağmen yüksek lisans mezunu yöneticiler, problemlerle karşılaştıklarında çözüm için alternatif planlar geliştirmekte ve değişen koşullara göre bu planları esnetmektedirler. Yöneticilerin eğitim düzeylerinin problem çözme yeteneklerine güvenleri ve problemlerden kaçınma davranışları üzerinde etkili olmadığı da araştırmadan elde edilen sonuçlar arasındadır.

Yöneticilerin işyerlerindeki pozisyonları baz alınarak yapılan analizlerde Genel Müdür, Genel Koordinatör, İşletme Müdürü gibi ilgili alanlardan mezun olarak bu işi maaş karşılığı yapan profesyonel yöneticilerin problem çözmede daha başarılı oldukları, Müdür Yardımcısı, Diğer ve İşletme Sahibi gruplarına doğru gidildikçe problem çözme başarı puanlarının düştüğü görülmektedir. Müdür Yardımcıları'nın başarılarının düşük olmasının en önemli nedeni, yetki darlığıdır. Bu bulgu, Asunakutlu ve Safran'ın aynı konu üzerinde yaptıkları araştırmanın sonuçlarıyla birebir uyum sağlamaktadır (Asunakutlu ve Safran, 2003). Diğer ve İşletme Sahibi gruplarında ise eğitim yetersizliğinin yanı sıra deneyimsizlik ve farklı alanlardan gelmenin dezavantajının etkili olabileceği sonucuna varılmıştır. Yöneticilerin pozisyonu problem çözmede benimsedikleri aceleci, düşünen, kaçınan, değerlendirici, kendine güvenen ve planlı yaklaşımlar üzerinde etkili değildir.

Yöneticilerin iş, sektör, işyeri ve yöneticilik tecrübeleri göz önünde bulundurularak yapılan analizlerde, tecrübesi az olan yöneticilerin problem çözme başarılarının da düşük olduğu, tecrübeleri arttıkça belirli bir noktaya kadar problem çözme başarılarının arttığı, ancak bu noktadan sonra yine kademeli olarak düşüşe geçtiği gözlemlenmiştir. İş deneyimi 15-21 yıl arasındaki yöneticiler, aynı işyerinde bulunma süreleri 8-11 yıl arasında olan yöneticilerde de olduğu gibi problemlerden kaçmamakta ve sektör deneyimi 16-20 yıl arasında olan yöneticilerle birlikte, çözüm için planlı bir yaklaşımı benimsemektedirler. Yöneticilik tecrübeleri arttıkça yöneticilerin problem çözme başarılarına olan güvenleri de artmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada örgütlerin hedeflerine ulaşmalarını engelleyecek ve krize dönüşerek varlıklarını tehdit edebilecek problemler ve problem çözmede yönetici davranışları üzerine bir değerlendirme yapılmıştır. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmek için yürüttükleri faaliyetleri sırasında oluşabilecek problemleri çözmede en başarılı olan yönetici grubu, üniversitede İşletme, İktisat, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik gibi gerek sektör gerekse yöneticilikle ilgili alanlardan mezun olanlardır. Söz konusu yöneticiler, bir problemle karşılaştıklarında aceleci davranmak yerine düşünmekte ve olasılıkları değerlendirmektedirler. Profesyonel yöneticiler, kendileri ve örgütü ile ilgili kararlar verebilmekte, yeni bir durumla karşılaştıklarında sorunun tam olarak ne olduğunu anlamaya çalışmakta, başlangıçta çözümünü fark etmese de yaratıcı ve etkili çözümler üretebileceğine ve bir sorunu çözmek üzere plan yaparken

o planı yürütebileceğine güvenmektedirler. Buradan yola çıkarak işletmelerde çeşitli seviyelerde karşılaşılabilecek problemlerin çözümünde uzmanlaşmanın son derece önemli olduğu sonucuna varılabilir. İşletme yönetimi belirli ölçüde uzmanlık gerektirdiğinden tepe yöneticilerin eğitim, tecrübe ve benzeri gibi sahip oldukları özellikler problemlerin çözümünde anahtar bir rol oynayabilmektedir. Büyük işletmeler kendi alanlarında uzmanlaşmış yöneticilerin istihdamı konusunda daha hassas davrandıklarından problem çözümünde daha başarılı olabilmektedirler. Çünkü araştırma sonuçlarına göre problem çözmede en etkili faktör yöneticilerin eğitim seviyesidir. Zira profesyonel yöneticilerden sonra en başarılı grup farklı alanda da olsa üniversite mezunu olan yöneticilerdir. Ancak yüksek lisans mezunlarının problem çözme başarı düzeyinin bu iki grubun gerisinde kalması problem çözmede eğitim dışında pozisyon, deneyim gibi başka faktörlerin de etkili olduğuna işaret etmektedir.

Müdür Yardımcıları'nın başarılarının düşük olmasının en önemli nedeni, yetki darlığıdır. Gerek rutin olarak yapılan bazı işlerde ve gerekse faaliyetlerin yürütülmesi esnasında karşılaşılan bazı problemlerin çözümünde sorumluluk sahibi olan bu yöneticilerin gerekli yetki ve güçlerle donatılması daha verimli çalışmalarını açısından etkili olabilir. Zira Müdür Yardımcılarının çözüm için duygularına güvenme ve geçerli olabilecek tüm alternatifleri değerlendirme, farklı seçeneklerin sonuçlarını tahmin etmeye çalışma, ölçme, tartma, sistematik bir yöntemle birbiriyle karşılaştırıp öyle karar verme, başka bir konuya geçmeden önce durup o sorun üzerinde düşünme ve konuyla ilgili olabilecek her türlü alternatifini dikkate alma konularında İşletme Müdürleri'nden daha başarılı oldukları gözlenmiştir.

Yöneticilerin iş, sektör, işyeri ve yöneticilik tecrübeleri göz önünde bulundurularak yapılan analizlerde, tecrübesi az olan yöneticilerin problem çözme başarılarının da düşük olduğu, tecrübeleri arttıkça belirli bir noktaya kadar problem çözme başarılarının arttığı ancak bu noktadan sonra yine kademeli olarak düşüşe geçtiği gözlemlenmiştir. Örgüt üst yöneticilerinin çevresel değişimleri izleme, değişimlerle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizliklerinin problem çözme olanağını azaltması doğal bir sonuçtur. Ancak yaş ve tecrübesi en yüksek olan yönetici grubunun başarısızlığının nedeni ilerleyen yaşlarda yöneticilerin daha tepkisel davranmaları ve geleneksel yönetim anlayışlarını benimsemeleri gibi daha spesifik faktörlerle açıklanabilir. Bu çıkarsamaların ispatlanabilmesi de ancak bu alanda yapılacak daha farklı araştırmalarla mümkündür. Bu da problem çözme başarısı üzerinde etkili olabilecek tüm faktörlerin saptanıp hangisinin daha etkili olduğunun bulunması amacıyla yapılacak bir başka araştırmayı gerektirir. Kişilerin yaşları, iş tecrübeleri, yöneticilik tecrübeleri, o işyerinde kaç yıldır çalıştıkları gibi veriler toplanarak regresyon analizi tekniğiyle test edilebilir. Buna karşılık bu iki uç yönetici grubunun ortasında yer alan yöneticilerin her üç faktörde de başarılı olmaları deneyimin problem çözümünde etkili olduğu anlamına gelebilir. Bu nedenle, problemleri krizlere dönüşmeden çözmek isteyen işletmelerin, yönetici seçiminde, yaş, eğitim gibi etkenlerin yanısıra, deneyim faktörünü de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Supervisory Management (1995), "Test Your Problem Solving Skills", New York, Supervisory Management (40), April, 1995.
- Türk Dil Kurumu (1992), *Atatürk Kültür Dil ve Tarih Kurumu Türkçe Sözlük*, İstanbul: Türk Dil Kurumu.
- Asunakutlu T.*, Barış Safran (2003), "Yöneticilerin Problem Çözme Davranışlarına Yönelik Bir Araştırma", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2003:
- Asunakutlu, T. vd.* (2003), "Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (5), Ocak-Mart: 2003.
- Asunakutlu, T.*, (2001), "Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme", Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (5), Güz: 2001.
- Ataç, F.* (1991), *İnsan Yaşamında Psikolojik Gelişim*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Atkinson, Rita L. vd* (1995), *Psikolojiye Giriş I* (Çeviri: Kemal Atakay vd.), İstanbul: Sosyal Yayınlar.
- Başaran, İ. Ethem* (1982), *Örgütsel Davranış*, Ankara: Ankara Üniv. Eğitim Bilimleri Fak. Yayınları.
- Başaran, İ. Ethem* (1982), *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara: Ankara Üniv. Eğitim Bilimleri Fak. Yayınları.
- Başaran, İ. Ethem* (1985), *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara: Ankara Üniv. Eğitim Bilimleri Fak. Yayınları.
- Cross, Lisa* (2000), "Fine-tuning Management Skills", Graphic Arts Monthly (72), October: 2000.
- Cüceloğlu, Doğan* (1999), *İnsan ve Davranışı*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Dinçer, Ömer* (1985), "Organizasyon Geliştirme Sürecinde İlk Adım: Organizasyon Sistemini ve Problemlerini Teşhisi", Mar. Üni. İİBF. Dergisi (2), 1985.
- Elliott, Monica* (2001); "Breakthrough Thinking", IIE Solutions (33), October: 2001.
- Erden, Münire ve Yasemin Akman* (2001), *Gelişim ve Öğrenme*, Ankara: Arkadaş Yayınevi
- Hepner, P.P. and C.H. Petersen* (1982), "The Development and Implications of a Personal Problem Solving Inventory", Journal of Counseling Psychology (29), 1982.
- Kuhn, Thomas* (1982), *Bilimsel Devrimlerin Yapısı* (Çeviri.: Nilüfer Kuyaş), İstanbul: Alan Yayıncılık.

- Morgan, Clifford T (1995), Psikolojiye Giriş (Çeviri: Hüsnü Arıcı), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları.*
- Orser, Barbara (2000), "Performance, Firm Size, and Management Problem Solving", Journal of Small Business Management (38), October: 2000.*
- Örücü Edip, Barış Safran 2002.; "İmalat İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin Ücret Düzeylerinin Problem Çözme Başarıları Üzerine Etkisi (Silivri-Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi Örneği)", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (16), 2002.*
- Rouquette, Michel-Louis (1992), Yaratıcılık (Çeviri: Işın Gürbüz), İstanbul: İletişim Yayınları.*
- Savaşır, I. ve Nesrin H. Şahin (1997), Bilişsel Davranışçı Terapilerde Değerlendirme: Sık Kullanılan Ölçekler, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.*
- Sungur, N. (1992), Yaratıcı Düşünme, İstanbul: Özgür Yayın Dağıtım.*
- Şahin, N. vd. 1993, "Psychometric Properties of the Problem Solving Inventory in a Group of Turkish University Students", Cognitive Therapy and Research (17), 1993.*
- Thompson, Carolyn (1999), "Problem Solving Tools to Improve Productivity", Journal of Property Management (64), September-October: 1999:14.*
- Westbrook, C.F. ve F. E. Knowles, "Managing Change", Corrections Today.(59), July: 1997.*
- Yıldırım, R. (1998), Yaratıcılık Ve Yenilik, İstanbul: Sistem Yayıncılık.*
- Zemke, Ron (2001), "System Thinking", Training ((Minneapolis, Minn.) (38), February: 2001.*