

ROL ÇATIŞMASINI BELİRLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER VE SATIŞ ELEMENLARINA YÖNELİK SEKTÖREL BİR ARAŞTIRMA

Doç. Dr. Tanıl KILINÇ

İ.Ü. İşletme Fakültesi

I- Giriş

Rol çatışması, örgütsel davranışı etkileyen en önemli değişkenlerden birisi olarak görülebilir. Günümüz örgütlerinin karmaşık ve açık sistem özelliği gösteren yapıları; Klasik Örgüt Teorisi'nin ideal yönetim ilkeleri olarak önermiş olduğu "hiyerarşi" ve "kumanda birliği" (2,S: 137-140) ilkeleriyle önemli ölçüde çeliştiği için konunun önemi özellikle çağdaş işletmelerde daha da artmıştır. Başka bir deyişle, bugünün örgütleri katı hiyerarşik yapılarla ve kumanda birliği esasıyla sınırlanamayacak ölçüde karmaşık ve çok yönlü iletişime gereksinim gösteren yapılardır. Bu ise, değişik örgütsel pozisyonları işgal eden kişilerin, bu pozisyonlarca tanımlanan görevlere ilişkin rollerini oynamalarında güçlükler neden olmaktadır.

Yukarıdaki bakış açısından ele alındığında, satış elemanlığı, rol çatışması için yüksek potansiyel taşıyan bir örgütsel pozisyon görünümüne sahiptir. Satış elemanının görevinin birden fazla örgütsel departmanla ilişkililik gerektirmesi; görevin örgüt sınırlarını aşarak müşteri ya da bayileri de içermesi; rolün kişisel beceri, yetenek ve yaratıcılık gerektirmesi

sözü edilen çatışma potansiyelinin temel nedenleri olarak sayılabilir. Satış elemanlarının rol düzlemlerinin böylesine geniş olması, ona yönelik beklentileri de arttırmakta ve özellikle de onu, çelişen beklenti talepleriyle karşı karşıya bırakmaktadır. Bunun da ötesinde, satış elemanlarının görevlerinin doğal bir özelliği olarak; çalışma zaman ve saatlerinin belirli sınırlar içinde tutulmasının zorluğu da rol çatışma potansiyelini arttıracak bir başka husustur.

Görüleceği gibi satış elemanlığı, diğer örgütsel pozisyonlara göre rol çatışmasını algılama olasılığının daha yüksek olduğu bir örgütsel pozisyon mahiyetindedir. Buradan hareketle, satış elemanlarının rol çatışmasından kaynaklanacak olumsuz sonuçları daha fazla yaşayacağı söylenebilir. Kuşkusuz, rol çatışması değişik formlarda ortaya çıkabilecek bir davranışsal sonuçtur ve pek çok örgüt dışı nedenden kaynaklanabilir. Ancak örgütsel etmenlerin de bu çatışmalarının yoğunluğunu arttırdığı ve satış elemanlarının tatminsizliğine yol açtığı bilinen bir gerçektir. Dolayısı ile rol çatışmalarının arttırıcı potansiyele sahip örgütsel etmenlerde düzenlemeler yapılması, tamamen olmasa da, bir dereceye kadar çatışmaları azaltacak ve iş tatminsizliğini gidermeyi sağlayacaktır.

Bu çalışmada, belirtilen gerçeklerden yola çıkılarak; satış elemanlarının kaçınılmaz olarak yaşayacakları rol çatışması deneyimine neden olan faktörlerden yönetsel uygulamaların ve örgüt yapısının bir sonucu olarak düşünülenleri üzerinde durulmuş ve bunların satış elemanlarınca yaşanan rol çatışması üzerindeki etkilerinin araştırılması hedeflenmiştir.

II— Temel Kavramlar

Çalışmamızın araştırma kısmına geçmeden önce konuyu aydınlatacak temel kavramların açıklanması yerinde olacaktır.

A— Rol ve Rol Davranışı Olguları

Rol kavramı, statü ile ilişkilendirilip; "rol, statünün dinamik yönüdür" şeklinde tanımlanabilir. (8,S:77) Linton tarafından yapılan bu tanım, rolü, sosyal bir düzlemde yer alan bireyin statüsünün belirlemiş olduğu hak ve yükümlülüklerin bir toplamı olarak ele almaktadır. Bir diğer tanımlamada ise rol; belirli bir statüde yer alan ya da belirli bir fonksiyonla görevlendirilen kişiden beklenen davranış" şeklinde belirtilmiştir. (19,S:8) Bu tanımlarda söze edilen "beklentiler" terimi, pozisyonu iş-

gal eden kişi tarafından ya da bu kişinin rolü ile ilişkili olan diğer kişiler tarafından role atfedilen davranışsal gereklilikleri ifade etmektedir.

Rol davranışı terimi ise, statünün tammlamış olduğu hak ve yükümlülüklerin yerine getirilmesini ifade eder. (5,S: 381) Buna göre, "rol" bireyin yerine getirmek zorunda olduğu fonksiyon; "rol davranışı" ise bireyin bu fonksiyonu gerçekleştirmeye yönelik davranışı anlamını taşır.

B— Odak Rol Yükümlüsü ve Rol Düzlemi

Odak rol yükümlüsü, bir rol davranışı sürecinde belirli bir pozisyonu işgal eden ve o pozisyonun tanımlamış olduğu göreve ait rolleri yerine getirmesi beklenen kişidir. Bu kişinin, görevinin gerektirdiği fonksiyonlarla doğrudan ilgili olan rollerin toplamına ise "rol düzlemi" adı verilir. (11,S: 645) Buna göre, rol düzlemi yalnızca rol yükümlüsünün örgütsel departmanı ile sınırlı kalmayıp, diğer örgütsel departmanları ve hatta örgüt dışındaki bazı rolleri de içeren bir kavramdır. Diğer taraftan, bir rol yükümlüsünün rol düzleminde bulunan üyelerin, rol yükümlüsüne yönelik beklentilerine ise, "rol bekleyişleri" denir. (17,S:81) Rol bekleyişleri, rol yükümlüsünün giyim tarzı ve üretim biçiminden, üretim miktar ve kalitesine kadar değişik görünümler alabilir.

C— Rol Çatışması

1- Rol Çatışmasının Tanımı

Sosyal ya da örgütsel bir yapıda herhangi bir pozisyonda yer alan bir rol yükümlüsünden; örgütün ya da görevin, üyesi bulunduğu grubun, diğer bir birey ve grupların ve rol yükümlüsün kendisinin beklentileri arasında bir uyumsuzluk ya da farklılık olduğunda rol çatışması ortaya çıkacaktır. Literatürde "rol çatışmasının" farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Örneğin Katz ve Kahn'a göre rol çatışması "aynı anda iki veya daha fazla rol beklentisinden birisine uymanın; diğerine uyulmasını güçleştirecek biçimde ortaya çıkması" şeklinde tanımlanırken (15,S: 203); Rizzo ve arkadaşları ise rol çatışmasını "rol gerekliliklerindeki uygunluk-uygunsuzluk ya da uyumluluk-uyumsuzluk boyutları" olarak ifade etmişlerdir. (22,S:155) Chonko ise rol çatışmasını "bir role-ve rol yükümlüsüne- ilişkin beklentilerin uyumsuzluğu" şeklinde ele almaktadır. (7, S: 452) Tüm bu tanımlardan hareketle rol çatışması kavramı, "aynı anda iki ya da daha fazla rolü yerine getirme durumunda kalan bir rol yükümlüsünün, rol gereklerinden birisine, diğerini güçleştirecek şekilde daha

fazla uyması" şeklinde tanımlanabilir. Ancak bazı durumlarda, rol çatışmasının "bireyin, kaldırabileceğinden fazla rol yüklenmesinin" ya da "bireyin aynı anda birbiriyle çelişen amaçlara sahip olan grupların üyesi olmasının "bir sonucu olarak tanımlandığı da görülmektedir. (10,S: 375)

2- Rol Çatışması Türleri

Yukarıdaki açıklamalar ışığında; rol çatışmalarının tek bir neden sonuç ilişkisine dayanmadığı; kaynaklanma nedenlerine göre farklı başlıklarda ele alınması gerektiği söylenebilir. Kahn ve arkadaşları beş farklı rol çatışması türünden söz etmişlerdir. (14,S:203-204, 12, S:322 ve 17; S: 121)

a- Göndericinin Kendi İçinde Çelişmesinden Kaynakların Rol Çatışması

Bu rol çatışması türü, bir rol gönderici tarafından, odak rol yükümlüsüne birbiriyle çelişen farklı beklentilerin aynı anda gönderilmesini ifade eder. Öyle ki bu beklentilerden birini yerine getirmek, diğerini imkansız kılacaktır.

b- Göndericiler Arası Rol Çatışması

Bir rol yükümlüsüne, belirli bir rol göndericiden gelen beklenti, talep ve baskıların; diğer bir rol göndericinin beklenti, talep ya da baskılarıyla uyumsuz olmasını ifade eder.

c- Roller Arası Çatışma

Burada ise, bireyin aynı anda birbiriyle gelişen farklı rolleri üstlenmek zorunda kalması söz konusudur. Özellikle bireyin aynı anda çelişik amaçlı iki grubun da üyesi olması durumunda geçerli olan çatışma türüdür. (İş kadınlığı- annelik)

d- Kişi- Rol Çatışması

Bir odak rol yükümlüsünün sahip olduğu inanç, değer, beceri, yetenek ve ihtiyaçlarının; rol düzleminin talepleriyle uyumsuz olmasını ifade eder.

e- Aşırı Rol Yüklenme

Bu çatışma türü göndericiler arası rol çatışmasına çok benzer. Ancak farklı olan, burada odak rol yükümlüsüne yönelik beklenti ve taleplerin

çelişkili olmayıp; buna karşılık istenilen zaman ve nitelik sınırları içerisinde bu taleplerin yerine getirilmesinin mümkün olamayacağını hissedilmesidir.

3- Rol Çatışmasının Temel Nedenleri ve Sonuçları

Giriş kısmında da belirtildiği gibi, modern toplumsal ve örgütsel yaşam, birey için rol çatışması yaşamayı bir dereceye kadar kaçınılmaz kılmaktadır. Bu anlamda rol çatışmasına yol açan faktörler genel olarak şöyle sıralanabilir:

— Toplumsal değişim nedeniyle, geleneksel rolün yanısıra, gelişmenin gerektirdiği rolün de ortaya çıkması;

— Rolün kendisinin, rol yükümlülerinin subjektif kanılarına göre gelişen gereksinimleri içermesi;

— Toplumsal ya da örgütsel hareketliliğin (göçler;kitle iletişim araçlarının hızla gelişimi . . . gibi) kültürel homojenliği bozarak, bireyleri birbiriyle bağdaşmayan rolleri oynamaya zorlaması;

— Rollerin zaman içerisinde birbirini izleyici bir tutarlılıkta olmaması ya da değişik rollerin kendi aralarında uyuşmamaları (9,S: 126)

Bu genel rol çatışması nedenlerinin yanısıra, örgütsel açıdan rol çatışmalarına neden olan temel faktörler de şöyle sıralanabilir: (6; S: 32)

a- Bireyin engellenmeye uğraması,

b- Aşırı kişisel gerilim (stress) yaşanması. (Rol çatışmalarının yol açtığı zararlı gerilim belirtileri fizyolojik olarak; alkol ve uyuşturucu alışkanlığı, kan basıncı ve tansiyonun artması, ağız kuruması, solunum güçlükleri, hazımsızlık, vücutta uyuşma ve karıncalanma, kriz nöbetleri, bozuk cümle kurma, kaza yapma eğiliminin artması, kelimeleri şaşırma olarak sayılabilir. Psikolojik belirtiler ise aşırı kaygı (anxiety), saldırganlık, depresyon, nevroz, vurdumduymazlık, kolay öfkelenme, huysuzluk, konsantrasyon ve karar verme yetersizliği, aşırı eleştiricilik, unutkanlık, kolay tahrik olma, önemsiz ayrıntılarla aşırı ilgilenme, kesinliğe önem verme, durum ve olayları uç noktalara çekme, aşırı duyarlılık ve alınganlık gibi eğilimler şeklinde ortaya çıkmaktadır. (11,S: 651 ve 1,S: 36)

c - Düşük moral ve iş tatmini,

d- Örgüte ve çalışanlara güven duygusunun azalması,

e- İletişim güçlükleri: (Çatışmayı yaşayan bireylerin zihnen aşırı ölçüde meşgul, sessiz ve çekingen hale gelerek rol düzleminin diğer üeleriyle iletişimde güçlük çekmeleri.)

Bu sonuçlar ilk bakışta doğrudan çatışmayı yaşayan birey üzerinde yıkıcı ve olumsuz etkiye sahip olarak görülmektedir. Ancak, dolaylı olarak düşünüldüğünde örgütün (ya da bireyin yer aldığı sosyal yapının) de bu durumdan olumsuz yönde etkileneceği bir gerçektir.

III- Satış Elemanlarının Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler

A- Satış Elemanı Olgusu

Satış elemanlığı, "mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye doğru akışına yön verilmesini sağlayan bir işletme faaliyeti" olarak tanımlanabilecek "pazarlama" fonksiyonunun; mamül, fiyat, dağıtım (yer) ve tutundurma şeklinde sıralanabilen dört temel bileşeninden sonuncusuyla ilgilidir. (23, S: 34) Satış elemanı en genel şekli ile "firmanın kişisel satış faaliyetini gerçekleştiren personeli" (21,S: 15) olarak tanımlanabilir. Başka bir ifade ile firma adına kişisel satışı yürütecek, satışı bizzat yapacak işletme personeli satış elemanı olarak düşünülebilir.

Satış işi temelde a) hizmet satışı ve b) yaratıcı satış olarak ikiye ayrılır. Hizmet satışında amaç, halihazırda müşterisi belirli olan malların bu müşterilere iletilmesidir. Buna karşılık yaratıcı satışta, satışın gerçekleştirilmesine ilaveten, bir de yeni müşteriler yaratılması, pazar alanının genişletilmesi sözkonusudur. Dolayısıyla, yaratıcı satış, satış elemanının yaratıcılık ve yeteneklerini geniş ölçüde kullanmasını ve potansiyel müşterileri kitlesini gerçek müşteriler halinde dönüştürmesini zorunlu kılmaktadır. Bununla beraber, günümüzün değişik satış elemanlığı işlerinin, farklı oranlarda hizmet ve yaratıcı satış unsurunu içerdiği görülmektedir. Buna göre farklı türden satış elemanlığı çeşitleri şu şekilde sıralanabilir: (20,S: 64 ve 21,S: 5-6)

1— Satış elemanının asli görevinin, malların alıcıya teslim edilmesi olduğu satış elemanlığı (sütçü, gazcı, gazeteci gibi),

2— Satış elemanın sipariş alıcı olduğu ve müşteri tercihini etkilediği satış elemanlığı (benzinci, ekmek satıcısı gibi),

3— Satış elemanının sipariş almaya ilaveten, müşteri tercihini de etkileyebildiği satış elemanlığı (perakende mağaza satıcılığı),

4— Satış elemanın sipariş almasının beklenmediği ve istenmediği, buna karşılık temel görevinin müşterinin eğitimi ve mala karşı olumlu duyguların yaşatılması olduğu satış elemanlığı (ilaç firması temsilciliği),

5— Temel ağırlığı teknik bilgilerin oluşturduğu ve satış elemanının görevinin basit bir satıcılığın çok ötesine gittiği durumlar (bilgisayar ve bilgisayar donanımları satış elemanlığı),

6— Dayanıklı tüketim malı (TV, elektririk süpürgesi vb. satışıyla ilgili satış elemanlığı),

7— Sigorta, reklam, eğitim gibi soyut hizmetlerin yaratıcı şekilde satılmasını içeren satış elemanlığı.

Görüleceği gibi satış elemanın rolü türün (ya da hizmet) ve piyasa özelliklerinin farklılığına bağlı olarak dar bir çevrede tutulamamaktadır. Dolayısı ile bir satış elemanı pasif bir sipariş alıcı, sipariş sağlayıcı, ikna edici ve sorun çözücü rollerini üstlenen bir konumdadır. Satış elemanın hem kendi örgütüne hem de müşterilerine karşı bu iki yönlü sorumluluk durumu, değişik ve çelişen beklentilere yoğun biçimde maruz kalmasına yol açmaktadır. Bu nedenle satış elemanlığı en fazla rol çatışması potansiyeline sahip örgütsel pozisyonlardan birisi olarak görülebilir.

B- Satış Elemanlarının Rol Çatışmasını Algılamasına Neden Olabilecek Temel Örgütsel Faktörler

Satış elemanlığı, yukarıda açıklanan bilgilerden de anlaşılacağı gibi gerek bir sınır birimi olması, gerekse de örgütsel rolünün içeriği gereği oldukça yüksek bir rol çatışması algılama potansiyeline sahiptir. Bir sınır birimi olarak satış elemanı örgüt dışında yer alan kişilerle (müşteri ve bayiler) ilişki kurmayı gerektiren bir roledir. Ancak satış elemanının bu kişiler üzerindeki kontrolünün sınırlı olacağı açıktır. (13; S: 650) Satış elemanının müşteriye karşı sorumluluğu, müşterinin beklentilerini tatmin etmeyi gerektirir. Buna karşılık, müşterinin beklentileri çoğunlukla, satış elemanının kendi örgütü tarafından belirlenmiş politikalarla çelişen bir niteliği sahiptir. (24; S: 34) Dolayısı ile görevin tabiatı doğal bir rol göndericilerarası çatışma potansiyeli taşımaktadır.

Diğer yandan çalışma saatlerinin esnek olması, sık gidilen iş seyahatleri gibi faktörler rollerarası çatışma; satış kotalarının ve ödül sistemlerinin belirlenmesinde satış elemanlarının fikirlerinin alınmaması ise aşırı rol yüklenme potansiyelini yükselten diğer etmenlerdir. Özetle, bir satış elemanının, diğer örgütsel pozisyonlara nazaran, rol çatışmasının tüm formlarını algılamak için daha yüksek bir potansiyele sahip olduğu söylenebilir.

Satış elemanlarının bu yüksek rol çatışması algılama potansiyeli kendilerini bireysel açıdan olumsuz etkilemesinin yanında, satış depart-

manını ve bir bütün olarak örgütü de olumsuz şekilde etkileyecektir. Özellikle yaşanan iş tatminsizliğinin sonucunda iş gücü devrinin hızlanması, yeni işe alınan personelin eğitim maliyetlerini arttıracak gibi; mevcut ya da potansiyel müşterilerin kaybedilmesine de neden olacaktır. Diğer taraftan rol çatışması sonucu yaşanan gerilim ve yüksek tansiyon sonucunda satış elemanlarının diğer personel ile bireylerarası çatışmalara girmesi de kuvvetle muhtemel olacaktır.

Aşırı rol çatışması algılamanın birey ve örgüt üzerindeki bu olumsuz etkileri, rol çatışması potansiyelinin azaltılmasını ya da tamamen ortadan kaldırılmasını zorunlu kılmaktadır. Ancak bunun mümkün olamayacağı, başka bir deyişle, rol çatışmasının, satış elemanlığı işinin doğal bir sonucu olduğu gerçektir. Ancak, yapılan araştırmalar bazı örgütsel etmenlerin satış elemanlarının rol çatışmasını algılama potansiyellerini daha da arttırdıklarını ortaya koymuştur. Bu noktada, örgüt yöneticilerinin alacakları bazı önlemlerle satış elemanlarının daha az rol çatışması algılamalarının sağlanması düşüncesi ağırlık kazanmaktadır. Araştırmamızdaki tezlerimizin de dayanağını teşkil eden, rol çatışmasının algılanması üzerinde etkili olan bu temel örgütsel etmenler şunlardır:

1- Satış Elemanının Örgüt İçi Düzlemi: Örgüt içi rol düzlemi, "satış elemanının etkileyebileceğine inandığı ya da kendisinin günlük satış faaliyetleri üzerinde etkisi olan tüm örgütsel departmanlar" (18,S: 67) olarak tanımlanabilir. (Yani bir satışı kabul ya da reddeden; satış koşullarını, teslim koşullarını, ödeme koşullarını değiştirebilen tüm kişi ve departmanlar) Şüphesiz, örgüt içi rol düzleminin genişlemesi, satış elemanına yönelik beklentileri ve talepleri çoğaltacak; dolayısı ile de rol çatışması potansiyelini arttıracaktır.

2- Satış Elemanının Örgüt Dışı Rol Düzlemi: Örgüt dışı rol düzlemi ise "satış elemanının işi ile ilgili olarak ilişkide bulunduğu müşteri ve/veya bayi sayısını" ifade eder. Bu, özellikle firmanın belirli bir periyot için belirli sayıda müşteri ziyaretini satış politikası olarak belirlediği durumlarda rol çatışma potansiyelini arttıran örgütsel bir etmen görünümü kazanır. Çünkü, ziyaret edilen müşteri sayısının çokluğu, satış elemanına yönelik beklentilerin de artması anlamına gelecektir.

3- Denetim Alanı ve Nezaret Şekli: Denetim alanı, "bir üst'e doğrudan bağlanabilecek ast sayısını" ifade eder. Kuşkusuz bu sayı pek çok faktöre göre farklı olacaktır. Woodward ve Child; satış işi açısından yöneticiye bağlı ast sayısının belirlenmesinde şu üç faktörün göz önüne alınması gerektiğini söylemişlerdir: (7,S: 452)

- Yeni sorunların ortaya çıkabilme düzeyi;
- Satış görevlerinin niteliği (rutin olup, olmadığı) ve
- Yöneticinin, yönetsel olmayan görevler için ihtiyaç duyduğu zaman miktarı.

Graicunas formülü* ve yukarıdaki faktörler göz önüne alınarak satış işi için ideal denetim alanının 4 kişi olduğu söylenebilir. Dolayısı ile, bunun üzerindeki bir sayının, satış elemanının yöneticisi ile yeterli ve gerekli iletişimde bulunmasını engelleyici olduğu kabul edilebilir.

Diğer yandan, satış elemanının algılayacağı rol çatışması yoğunluğunu doğrudan etkileyecek diğer bir örgütsel etmen nezaret tarzıdır. Satış elemanının bire—bir (çok sıkı) bir nezarete tabi tutulması, onun müşteri taleplerine karşı elastikiyetini önemli ölçüde daraltarak, algılanan rol çatışmasını arttırabilecektir.

4- Katılım Düzeyi: Satış elemanlarının, kendi performanslarının değerlendirilmesinde ve ödül sistemlerinin belirlenmesinde baz oluşturacak kararlara katılmasının rol çatışması potansiyelini azaltacağı söylenebilir. Çünkü böyle bir katılım, müşteri talepleri ile örgütsel politikalar arasında olabilecek aşırı uçurumları giderme şansı sağlayacaktır. Böyle bir katılımın olmaması, şirket standartlarının satış elemanı üzerinde aşırı bir baskı unsuru olarak görülmesine kuvvetle yol açacaktır. Diğer taraftan kararlara katılımın iş tatminini arttırdığı da çeşitli araştırmalarca vurgulanmıştır. Tatmin düzeyinin artması ise, rol çatışmasını algılama yoğunluğunu azaltacaktır.

5- Ast—Üst İletişiminin Yoğunluğu: Satış elemanının, nezaretçisi ile yüzyüze görüşme, telefon konuşması, yazılı notlar vb. gibi yollarla yoğun bir iletişim içinde olması kendisine yönelik beklentileri açıkça anlamasını sağlayacaktır. Bunun da ötesinde, gerek müşterilerden gelen talepleri anında üstlerine bildirme gerekse de bu taleplerin neden firma politikalarıyla çeliştiği yolundaki kendi düşüncelerini iletme şansını verecektir. Böyle bir iletişimin yeterince olmaması ise doğal olarak rol çatışmasını arttıracaktır.

6- Esneklik Düzeyi: Satış elemanının rolü, genellikle rutin olmayan sorunlara yeni çözümler üretilmesini gerektirir. Bu durum, özellikle

(*) Graicunas Teoremi, üste bağlanacak ast sayısındaki aritmetik artışın ilişki sayısında geometrik bir artışa neden olacağını ifade eder ve n kişi sayısını göstermek üzere

$$R = n \left(\frac{2^n}{2} + n - 1 \right) \text{ formülüyle ifade edilir.}$$

müşteri spesifikasyonlarına göre dizayn edilmiş teknik ürünlerin ve kompleks sistemlerin satışı açısından daha da geçerlidir. Bu nedenle iyi bir satış elemanının yaratıcı düşünmeye, olaylar arasında bağlantı kurarak ve farklı bakış açısı getirerek yeni, değerli ve işi yarar fikirler üretmeye gereksinimi olacaktır. (23.S: 35) Böyle bir yaratıcılık ise satış elemanının sahip olacağı esnek davranma düzeyine büyük ölçüde bağlı olacaktır. Oysa böyle bir esneklik çoğunlukla örgüt içindeki rol düzenini oluşturan birey ve gruplarca arzulanılmayan bir durumdur. Bu nedenle de satış elemanının standart davranması yönünde büyük bir baskı mevcuttur. Bu tür baskılar satış elemanının müşteri taleplerini karşılamada yaratıcılığını ortaya koymasını engelleyerek onun çatışma algılama düzeyini arttıracaktır.

Bu altı etmen dışında pek çok etmenden söz etmek mümkündür. Ancak aşağıdaki araştırma, temel kabul edilen bu altı etmen üzerine oturtulmuştur.

IV- Bilgisayar ve Bilgisayar Donanımları Pazarlama Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı Bir Araştırma

A- Araştırmanın Amacı ve Sınırları

Araştırmamız, önceki kısımlardaki açıklamalar çerçevesinde, satış elemanlarının rol çatışmasını algılamaları üzerinde etkili olduğu düşünülen örgütsel etmenlere dayanmaktadır. Temel amaç, bu etmenlerin gerçekten rol çatışması ile ilgili olup, olmadığının (başka bir deyişle rol çatışmasının örgütsel veya yönetsel uygulamalardan kaynaklanıp, kaynaklanmadığının) test edilmesidir. Yine, şayet örgütsel ya da yönetsel uygulamalardan kaynaklanan bir rol çatışması yoğunluğu söz konusu ise, bunu daha düşük düzeylere çekebilecek uygulamaların neler olabileceğinin tanımlanması da amaçlar arasındadır.

Bilgisayar ve bilgisayar donanımları satışçıların seçilmesinin en önemli nedeni, bu mamülleri pazarlayan satıcıların çok değişik rolleri üstlenebilmesine izin vermesidir. Yine Türkiye'de bu tür bir pazarlamanın, ithal edilen malların müşteriye iletilmesi şeklinde yürütülmesinin, satış elemanlarına firma kararlarında etkili olma şansı vereceği düşünülmüştür.

Araştırmanın en önemli kısıtı İstanbul bölgesiyle sınırlı olmasıdır. Ancak, sektör göz önüne alındığında bölgenin temsil niteliğine sahip olduğu düşünülmüştür.

B- Örnek Büyüklüğünün Belirlenmesi ve Veri Toplama Şekli

Örnek kütlenin belirlenmesinde "Bilgisayar" dergisinde yer alan bir araştırmanın sonuçları baz alınmıştır. (3.S: 70-75) Buna göre bilgisayar ve bilgisayar donanımları ile ilgili hizmet veren kuruluşlardan ilk 50'ye giren Türk şirketleri örnek kütleyi oluşturmuştur. Bu 50 firmaya telefon edilerek araştırma için izin istemiş ve 42 firmadan izin sağlanmıştır. (Sekiz firma çeşitli nedenlerle olumsuz cevap vermişlerdir.) Daha sonra izin alınan 42 firmaya eğitim görmüş gönüllü anketörler gönderilerek anket formlarının yüzyüze doldurulması sağlanmış ve toplam 198 anket formuna cevap alınmıştır. Anket formu iki ana bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümdeki sorularla satış elemanlarının rol çatışma düzeyini etkilediği düşünülen örgütsel ve kişisel özellikler ve demografik özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde ise; Mc Lean'ın geliştirmiş olduğu Gerilim Değerleme Ölçeği; iş tatmini ile rol çatışması arasındaki ters yönlü ilişkiden yola çıkılarak uyarlanmış ve rol çatışması düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır.

C— Araştırmanın Değişkenleri ve Hipotezleri

Araştırmamızda rol çatışması düzeyi ile çeşitli kişisel özellikler ve örgütsel (veya yönetsel) uygulamalar arasında ilgi olup olmadığı için, tahmin ve kriter değişkenleri ayrımlanması söz konusudur. Buna göre kriter değişken olarak, "rol çatışması yoğunluğu" alınmış ve Mc Lean'ın ölçeğinden yararlanılmıştır. Tahmin değişkenleri ise rol çatışması yoğunluk düzeyi ile ilgilendirilecek biçimde; tecrübe, medeni durum, cinsiyet, eğitim gibi demografik özelliklerden ve departman sayısı, ziyaret sayısı, denetim alanı, kontrol, kararlarda söz sahibi olma, satmalma kararlarına katılma, iletişim düzeyi, esneklik düzeyi, ailenin mesleğe karşı tutumu ve yetenek uygunluğu gibi yönetsel ve örgütsel uygulamalardan oluşmuştur.

Bu sıralanan kriter ve tahmin değişkenlerine göre hipotezler şu şekilde belirlenmiştir.

1— Ho: Algılanan rol çatışması düzeyi ile tecrübe arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Algılanan rol çatışması düzeyi ile tecrübe arasında ilişki mevcuttur.

2— Ho: Algılanan rol çatışması düzeyi ile medeni durum arasında ilişki yoktur.

3— Ho: Algılanan rol çatışması düzeyi ile cinsiyet arasında ilişki yoktur.

H₁: Algılanan rol çatışması düzeyi ile cinsiyet arasında ilişki mevcuttur.

4— Ho: Algılanan rol çatışması düzeyi ile eğitim düzeyleri arasında ilişki yoktur.

H₁: Algılanan rol çatışması düzeyi ile eğitim düzeyleri arasında ilişki mevcuttur.

5— Ho: Algılanan rol çatışması düzeyi ile ilişkide bulunulan departman sayısı arasında ilişki yoktur.

H₁: Algılanan rol çatışması düzeyi ile departman sayısı arasında ilişki mevcuttur.

6— Ho: Algılanan rol çatışması düzeyi ile haftalık müşteri ziyaretleri arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Algılanan rol çatışması düzeyi ile haftalık müşteri ziyaretleri arasında bir ilişki mevcuttur.

7— Ho: Algılanan rol çatışması düzeyi ile denetim alanı hacmi arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Algılanan rol çatışması düzeyi ile denetim alanı hacmi arasında bir ilişki mevcuttur.

8— Ho: Algılanan rol çatışması düzeyi ile başarıma yönelik yakın nezaret arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Algılanan rol çatışması düzeyi ile başarıma yönelik yakın nezaret arasında bir ilişki mevcuttur.

9— Ho: Algılanan rol çatışması düzeyi ile başarım standartlarının ve ödül sistemlerinin belirlenmesinde söz sahibi olma düzeyi arasında ilişki mevcuttur.

H₁: Algılanan rol çatışması düzeyi ile başarım standartlarının ve ödül sistemlerinin belirlenmesinde söz sahibi olma düzeyi arasında ilişki mevcuttur.

10— Ho: Algılanan rol çatışması düzeyi ile satın alma kararlarını etkileyebilme derecesi arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Algılanan rol çatışması düzeyi ile satınalma kararlarını etkileyebilme derecesi arasında ilişki mevcuttur.

11— Ho: Algılanan rol çatışması düzeyi ile üstle iletişim yoğunluğu arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Algılanan rol çatışması düzeyi ile üstle iletişim yoğunluğu arasında bir ilişki mevcuttur.

12— Ho: Algılanan rol çatışması düzeyi ile müşteri taleplerine esneklik miktarı arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Algılanan rol çatışması düzeyi ile müşteri taleplerine esneklik miktarı arasında ilişki mevcuttur.

13— Ho: Algılanan rol çatışması düzeyi ile ailenin mesleğe karşı tutumu arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Algılanan rol çatışması düzeyi ile ailenin mesleğe karşı tutumu arasında bir ilişki mevcuttur.

14— Ho: Algılanan rol çatışması düzeyi ile algılanan iş-yetenek uygunluğu düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Algılanan rol çatışması düzeyi ile algılanan iş-yetenek uygunluğu düzeyi arasında bir ilişki mevcuttur.

D— Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Araştırmada elde edilen veriler Ki-Kare (X^2) analizi ile değerlendirilmiştir. Varılan sonuçlar şöyle özetlenebilir:

İlk dört tahmin değişkeni için oluşturulan hipotezlerden, tecrübe, cinsiyet ve eğitim düzeyi ile algılanan çatışma yoğunluğu arasında bir ilişkinin mevcut olduğu, buna karşılık medeni durum ile algılanan çatışma arasında bir ilişkinin bulunmadığı görülmüştür. Bunlardan tecrübe ve eğitim düzeyi ile algılanan çatışma yoğunluğu arasındaki ilişkinin yönü beklendiği şekildedir. Yani tecrübe arttıkça çatışma yoğunluğu azalmakta, ve yine eğitim düzeyi arttıkça (beklentilerin artması nedeniyle) çatışma yoğunluğu artmaktadır. Cinsiyet ile çatışma düzeyi arasındaki ilişki ise beklenenin aksine sonuç vermiş, ve erkeklerdeki algılanan çatışma düzeyi kadınlara nazaran daha yüksek çıkmıştır. Oysa hipotezler oluşturulurken kadının farklı roller (annelik, ev kadınlığı ve iş kadınlığı) üstlenmesi nedeniyle daha fazla çatışma algılayacağı düşünülmüştür. Keza, medeni durum ile algılanan çatışma arasında ilişki bulunamaması da beklenenin dışında bir sonuçtur. İkinci hipotez, evlilerin daha fazla rol çatışması algılayacağı düşüncesine dayanarak oluşturulmuştur.

Çalışmamızın odak noktasını teşkil eden diğer değişkenler için oluşturulan hipotezlerin sonuçları da oldukça ilgi çekicidir. Buna göre algılanan rol çatışması yoğunluğu düzeyi ile; müşteri ziyareti yoğunluğu, algılanan kontrol düzeyi, başarımların standartlarının ve ödül sistemlerinin belirlenmesine katılma, satış elemanlarının üstleri ile iletişimi; ailenin mesleğe karşı tutumu ve işin yeteneğe uygunluğu arasında beklenen yönde bir ilişkinin mevcut olduğu görülmüştür. Buna karşılık, algılanan çatışma yoğunluğu düzeyi ile, departman sayısı, denetim alanı ve firma tarafından sağlanan esneklik düzeyi arasında bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmış; satış elemanlarının satın alma kararları üzerindeki etkisi ile algılanan çatışma arasında ise beklenenin tam tersi bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuncu durum, kısmen, satış elemanlarının satın alma kararlarını etkilemesi sonucu kendilerini daha sorumlu hissederek; satın alınan yeni donanımların satışını arttırmak için daha fazla çaba göstermeye çalışmasıyla açıklanabilir. Ancak, departman sayısı, denetim alanı ve esneklik düzeyi ile algılanan çatışma düzeyi arasında bir ilişkinin çıkması, oldukça ilginç bir sonuç olarak düşünülmüştür.

V- Sonuç

Satış elemanlarının algıladıkları rol çatışması yoğunluğunu belirleyen örgütsel etmenlerin test edilmesine yönelik olan çalışmamız genel olarak konuyla ilgili diğer çalışmaların sonuçlarıyla uyum göstermektedir. (7 ve 24) Yukarıda özetlenen bulgular ışığında; örgüt yöneticilerinin, müşteri ziyaret sayısını optimum bir düzeyde tutarak, nezaret tarzını genelleştirerek, satış yöneticisinin satış elemanlarıyla yoğun bir iletişim içinde olmasını sağlayarak ve yine satışçıların, başarımların değerlendirilmesi ve ödül sistemlerinin belirlenmesi kararlarına katılımlarını sağlayarak kısmen de olsa algılanan rol çatışmasını azaltabilecekleri söylenebilir.

Bununla beraber rol çatışması, satış elemanlığı işinin doğal bir sonucudur ve örgütsel etmenlerin dışında pek çok faktörden etkilenmektedir. Bu durum, 13 ve 14. Hipotezlerin doğrulanmasıyla, örgüt dışı faktörlerin (ailenin işe karşı tutumu ile iş ve yetenek uygunluğu) rol çatışması düzeyi ile ilişkisini açıkça uygulamıştır. Bunun dışında analize katılmayan pek çok örgüt dışı faktörün de bu türden bir ilişkiye neden olması muhtemeldir.

Sonuç olarak, örgüt yöneticilerinin, satış elemanlarınca algılanan rol çatışması düzeyini azaltmada sınırlı da olsa bazı önlemlere baş vurabileceği; buna karşılık, söz konusu düzeyi etkileyen örgüt dışı faktörlerin et-

kisinin giderilmesinde yapabilecekleri pek fazla birşey olmadığı söylenebilir. Yine, bu konuda daha fazla araştırma yapılması gerektiği de bir gerçektir.

KAYNAKÇA

- 1- ADAIR, John; **Effective Teambuilding**, Gower Pub Co., Ltd., Aldershot, Hant, England, 1986.
- 2- Baransel, Atilla; **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 101, İstanbul, 1979.
- 3- Bilgisayar Dergisi, Temmuz, 1988, Sayı 87.
- 4- BOBBITT Jr., Randolph H. at ali.; **Organizational Behavior**, 2'nd Ed., Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1978.
- 5- BONNER, Hubert; **Group Dynamics**, The Ronald Press Co., N.Y., 1959.
- 6- CAROLL, S.T. and TOSI, H.L., **Organizational Behavior**, Saint Clair Press, Illinois, 1977.
- 7- CHONKO, Lawrence B.; The Relationship of Span of Control to Sales Representatives Experienced Role Conflict and Role Ambiguity, **Academy of Management Journal**, Vol: 25, No: 2, 1982.
- 8- ERDOĞAN, İlhan; **İşletmelerde Davranış**, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul, 1983.
- 9- EVRİM, Selmin; **Şahsiyet Alanında Psikososyal Bir kavram Olarak Rol Sorununa iriş**, İ.Ü. Edebiyat Basımevi, İstanbul, 1972.
- 10- HARVEY, Donald F. and BROWN, Donald R.: **An Experiential Approach to OD**, 2'nd Ed., Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1982.
- 11- HELLRIEGEL Don and SLOCOM Jr., John W.; **Management**, 3'rd Ed., Addison-Wesley Pub Co., Reading, Mass, 1982.
- 12- HERBERT, Theodore T.; **Dimensons of Organizational Behavior**, Mac Millan Pub. Co., Inc., N.Y., 1976.
- 13- KAHN, Robert L.; Role Conflict and Ambiguity in Organizations, Ed., S.G. HONERYAGER and I.L. HECKMANN, **Human Relations in Management**, South-Western Pub. Co., Ohio.
- 14- KAHN, Robert L. ve Diğer, **Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity**, John Wiley and sons Inc., N.Y., 1964.
- 15- KATZ, Daniel ve KAHN, Robert L.; **Örgütlerin toplumsal Psikolojisi**, Çev: H. CAN ve Yavuz BAYRAKTAR, Doğan Basımevi, Ankara, 1977.
- 16- KILINÇ, Tanıl; Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1, Nisan, 1985.
- 17- KILINÇ, Tanıl, Örgütlerde Rol Çatışma ve Belirsizliğiyle Başaçıkma Yöntemleri, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 17, Sayı 2, Kasım 1988.
- 18- KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul, 1982.
- 19- MORGAN, Clifford T.; **Psikolojiye Giriş**, Çev.: Hüsnü ARICI ve Diğ., Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayını, No: 1, Ankara, 1967.
- 20- Mc MURRAY, Robert N.; The Mystique of Super Salesmanship, ed: Edward C. BURSK, **Salesmanship and Sales Force Management**, Harvard University Press,

Cambridge, Massachusetts, 1971.

21- OKYAY, Engin; **Satış gücünün Ödülendirilmesi ve Türkiye'deki Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1979.

22- RIZZO, John R., HOUSE, Robert J. and LIRTZMAN, Sıney I.; Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations, **Administrative Science Quarterly**, Vol: 15, No: 2, June 1970.

23- TAŞKIN, Erdoğan; **Satışçıların Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul 1987.

24- WALKER Jr. Orville C., CHURCHILL, Gilbert A. and FORD, Neil M.; The Relationship of Span of Control to Sales Representatives Experienced Role Conflict and Role Ambiguity, **Academy of Management Journal**, Vol: 25, No: 2, 1982.