

**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**YUNUS BAHADIR GÜLER**

**“Kişisel Satış Sürecinde Yaratıcı Düşüncenin Etkinliği: Hazır  
Giyim Sektöründe Bir Uygulama”  
Doktora Tezi**

**TEZ YÖNETİCİSİ  
DOÇ.DR. TÜLİN DURUKAN**

**Kırıkkale-2011**

## ÖZET

Değişmeyen tek şeyin değişimin kendisi olduğu günümüz iş hayatında rekabet üstünlüğü sağlayabilmenin en önemli unsurlarından bir tanesi değişimi yönetebilmektir. Yoğun rekabet koşulları işletmeleri her açıdan yeniliğe zorlamaktadır. Bu nedenle işletmeler pazarlama faaliyetleri başta olmak üzere tüm süreçleri değişime uygun hale getirmekle karşı karşıya kalmıştır. Bu sürecin başarıyla tamamlanabilmesi de ancak değişimi sağlayabilecek yaratıcı yeteneğe sahip personelle mümkündür.

Teknolojik değişim süreciyle ürünlerin standartlaşması ve kalitenin bir zorunluluk haline gelmesi, bunun yanında fiyatın artık yoğun rekabetten dolayı başabaş noktasını geçmesi, pazarlama iletişimini pazarlamanın en önemli rekabet silahlarından biri haline getirmiştir. Bu silah içerisinde de artık en yaygın olarak kullanılan araçların başında yüzyüze iletişimden dolayı kişisel satış gelmektedir. Gerçekleştirmiş olan bu çalışma ile, kişisel satış sürecinde farklılığı ve başarıyı yakalayabilmek adına yaratıcılık yeteneğinin ne düzeyde etkili olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır. Gerek kişisel bir yetenek olarak, gerekse örgütsel yapı içerisindeki yaratıcılık yeteneğinin kişisel satış başarısını nasıl etkilediği belirlenmeye çalışılmış ve kişisel satışıdaki başarı değişkenleri ortaya çıkarılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre örgütsel yapı içerisindeki yaratıcılığı etkileyen en önemli kavramlar bürokrasi ve formel otoritenin azlığı, risk alma ve personele destek değişkeninin sağlanması, dinamik ve rekabetçi bir örgütsel yapının ortaya çıkarılması ve belirli bir düzeyde kişisel yaratıcılık yeteneğidir. Buna bağlı olarak kişisel satış başarısının en önemli değişkenleri ise örgütsel yaratıcılık, bilgi-deneyim ve uygun davranışsal özelliklerdir. Aynı zamanda örgütsel sürece yansımayan bir kişisel yaratıcılık yeteneği de kişisel satış başarısında etkili olamamaktadır.

## **ABSTRACT**

In today's business life in which the only thing unchanged is the change itself, gaining competitive power can be possible only with managing the change. Intense competition conditions oblige the enterprises to the innovation from all angles. Therefore, enterprises are faced with tailoring all the processes particularly the marketing activities to the change. In order to achieve this process, it is possible with the staff that has the creative ability for providing the change.

The standardization of products in the process of technological change, the obligation of quality and also prices' exceeding the breaking point due to the intense competition make the marketing communication as the most important competition weapon of marketing. The personal selling is the most commonly used and the most effective one owing to the face to face communication. In this study, we aim to identify the effectiveness of creativity for the sake of catching the difference and success in the process of personal selling. The role of creativity skill as a personal ability and the ability in organizational structure has been identified and the success variables for personal selling have been revealed.

According to the results of the study, the most important concepts affecting the creativity inside the organizational structure are the lack of bureaucracy and formal authority, taking the risk and providing the support variable, revealing a dynamic and competitive organizational structure and personal creativity ability in a definite level. Accordingly, the most important variables of personal selling success are organizational creativity, knowledge-experience and suitable behavioral characteristics. Also, the other personal creativity ability that isn't reflected in the organizational process is not to be able to be effective in personal selling success.

## **KİŞİSEL KABUL**

Doktora tezi olarak hazırladığım “Kişisel Satış Sürecinde Yaratıcı Düşüncenin Etkinliği: Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışmamı ilmi ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve faydalandığım eserlerin bibliyografyada gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu şeref vehaysiyetimle doğrularım.

06/05/2011

Yunus Bahadır GÜLER

# İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
KİŞİSEL KABUL .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLOLAR LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1
I.BÖLÜM.....	8
KİŞİSEL SATIŞ KAVRAMI VE SATIŞ YÖNETİMİ.....	8
1.1.Kişisel Satış Kavramı.....	9
1.1.1.Kişisel Satışın Tanımı .....	10
1.1.2.Kişisel Satışın Amaçları .....	12
1.1.2.1.Olası Müşterileri Bulmak .....	13
1.1.2.2.Olası Müşterileri İkna Etmek.....	13
1.1.2.3.Müşteri Memnuniyeti ve bu Memnuniyetin Devamlılığını Sağlamak.....	14
1.1.3.Kişisel Satışın Avantaj ve Dezavantajları .....	15
1.1.4. Kişisel Satışın Diğer Tutundurma Karma Elemanlarından Üstünlükleri .....	16
1.1.5.Kişisel Satış Süreci.....	17
1.1.5.1.Araştırma Aşaması .....	18
1.1.5.2.Hazırlık Aşaması .....	20
1.1.5.3.Yaklaşım ve Sunuş Aşaması.....	22
1.1.5.4.İtirazları Karşılama Aşaması.....	25
1.1.5.5.Satış Kapama Aşaması .....	33
1.1.5.6.Satış Sürecinin Değerlendirilmesi.....	35
1.2.Satış Yönetimi .....	37
1.2.1.Satış Yönetimi Kavramı .....	37
1.2.2.Satış Temsilciliği Kavramı .....	39
1.2.2.1.Satış Temsilcisinin Tanımı .....	40
1.2.2.2.Satış Temsilciliği Türleri .....	41
1.2.2.3.Satış Temsilcisinde Olması Gereken Yetenekler ve Özellikler..	43

1.2.2.4.Satış Temsilcilerinin Üstlendikleri Roller .....	46
1.2.2.5.Satış Temsilcilerinin Seçimi .....	47
1.2.2.6.Satış Temsilcilerinin Eğitimi .....	48
II. BÖLÜM .....	52
YARATICI DÜŞÜNCE KAVRAMI .....	52
2.1.Kavram Olarak Yaratıcılık .....	53
2.1.1.Yaratıcılık Nedir?.....	53
2.1.2.Yaratıcı Düşünce.....	56
2.1.2.1.Yaratıcı Düşünce ve Analitik Düşünce Karşılaştırması .....	56
2.1.2.2.Yaratıcı Düşüncenin Aşamaları .....	58
2.1.2.3.Yaratıcı Düşünce Teknikleri .....	60
2.1.2.4.Yaratıcı Düşünceye İlişkin Kuramlar .....	64
2.1.2.4.1.Psikanalitik Yaklaşım .....	64
2.1.2.4.2.İnsancıl Yaklaşım .....	64
2.1.2.4.3.Çağrışım Yaklaşım .....	64
2.1.2.4.4.Gestalt Yaklaşımı .....	64
2.1.2.4.5.Bilişsel-Gelişimsel Yaklaşım .....	65
2.1.2.4.5.Faktöryalist Yaklaşım .....	65
2.2.Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler .....	66
2.2.1.Doğuştan Gelen Yetenekler ve Kalıtsal Özellikler .....	66
2.2.2.Çevresel Faktörler .....	67
2.2.3. Sosyo-Ekonomik Düzey .....	68
2.2.4. Zeka.....	68
2.3.Yaratıcılığa Engellenen Faktörler .....	69
2.3.1.Bireysel Engeller.....	69
2.3.2.Toplumsal Engeller .....	70
2.3.3.Örgütsel Engeller .....	71
2.4.Yaratıcılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişki .....	73
2.5.Yaratıcı Bireylerin Sahip Olduğu Kişisel Özellikler .....	74
2.6.Yaratıcılığın Ölçülmesi .....	79
III.BÖLÜM .....	82
ÖRGÜTSEL YARATICILIK VE KİŞİSEL SATIŞ PERFORMANSI .....	82
3.1.Örgütsel Yaratıcılık Kavramı .....	83

3.1.1.Örgütsel Yaratıcılığın Önemi ve Sonuçları.....	84
3.1.2.Örgütsel Yaratıcılığın Temel Değişkenleri.....	85
3.1.3.Örgütsel Yaratıcılığın Ölçümü.....	85
3.2.Örgütsel Yapı ve Örgütsel Yaratıcılık.....	86
3.3.Personel Güçlendirme ve Örgütsel Yaratıcılık.....	90
3.4.Kişisel Satış Performansı.....	91
3.4.1.Kişisel Satış Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	93
3.4.2.Kişisel Satış Performansını Etkileyen ve Performans Değerlendirmede Kullanılan Değişkenler.....	95
3.5.Örgütsel Yaratıcılık ve Kişisel Satış Performansı.....	102
IV. BÖLÜM.....	106
KİŞİSEL SATIŞ SÜRECİNDE YARATICI DÜŞÜNCENİN ETKİNLİĞİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA: BİR ZİNCİR HAZIR GİYİM MAĞAZASI ÖRNEĞİ.....	106
4.1. Araştırmanın Amacı.....	107
4.2.Araştırmanın Önemi.....	107
4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler.....	108
4.3. Araştırma Hipotezleri.....	113
4.3.1. Modele İlişkin Hipotezler.....	113
4.3.2. Model Hipotezleri.....	114
4.3.3. Model Dışı Hipotezler.....	114
4.4.Araştırmanın Varsayımları.....	116
4.5. Araştırma Bulguları.....	116
4.5.1.Temel Analizler.....	116
4.5.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	118
4.5.2.1. Örgütsel İklimle İlişkin Faktör Analizi.....	118
4.5.2.2. Personel Güçlendirmeye İlişkin Faktör Analizi.....	119
4.5.2.3. Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Faktör Analizi.....	120
4.5.2.4. Bilgi ve Deneyime İlişkin Faktör Analizi.....	121
4.5.2.5. Kişisel satış Başarısına İlişkin Faktör Analizi.....	122
4.5.3. Hipotez testleri.....	123
4.5.3.1.Model Dışındaki Hipotez Testleri.....	123
4.5.3.2.Modele İlişkin Hipotez Testleri.....	132

4.5.3.3. Modele İlişkin Regresyon Analizi.....	137
4.5.3.3.1. Model 1 .....	137
4.5.3.3.2. Model 2 .....	139
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	143
KAYNAKÇA.....	153
EKLER .....	168
EK1. Anket Formları .....	168
ÖZGEÇMİŞ .....	177



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1: Günümüz ve Geçmiş Satış Temsilcisi Karşılaştırması.....	47
Tablo 1.2.: Sağ ve Sol Beyin Özellikleri.....	50
Tablo 2.1 : Bir Yaratıcılık Ölçümü Sınıflaması.....	81
Tablo 4.1: Demografik Değişkenler.....	116
Tablo 4.2: Kişisel Yaratıcılık Yetenekleri Gruplandırması.....	117
Tablo 4.3: Örgüt İklimine İlişkin Faktör Analizi Tablosu.....	118
Tablo 4.4: Personel Güçlendirmeye İlişkin Faktör Analizi Tablosu.....	119
Tablo 4.5: Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Faktör Analizi.....	120
Tablo 4.6: Bilgi ve Deneyime İlişkin Faktör Analizi Tablosu.....	121
Tablo 4.7: Kişisel Satış Başarısına İlişkin Faktör Analizi Tablosu.....	122
Tablo 4.8: Kişisel Yaratıcılık Yeteneğinin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	123
Tablo 4.9: Kişisel Yaratıcılık Yeteneğinin Cinsiyete Göre Dağılımına İlişkin Bağımsız T Testi Tablosu.....	123
Tablo 4.10: Örgütsel Yaratıcılık Yeteneğinin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	123
Tablo 4.11: Örgütsel Yaratıcılık Düzeyinin Cinsiyete Göre Dağılımına İlişkin Bağımsız T Testi Tablosu.....	123
Tablo 4.12: Kişisel Satış Başarısının Cinsiyete Göre Dağılımı.....	124
Tablo 4.13: Kişisel Satış Başarısının Cinsiyete Göre Dağılımına İlişkin Bağımsız T Testi Tablosu.....	124
Tablo 4.14: Kişisel Yaratıcılık Yeteneğinin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	
Tablo 4.15: Kişisel Yaratıcılık Yeteneğinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Tablosu.....	124
Tablo 4.16: Örgütsel Yaratıcılık Düzeyinin Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı.....	125
Tablo 4.17: Örgütsel Yaratıcılık Düzeyinin Eğitim Seviyelerine Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Tablosu.....	125
Tablo 4.18: Kişisel Satış Başarısının Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı.....	125
Tablo 4.19: Kişisel Satış Başarısının Eğitim Seviyelerine Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Tablosu.....	126
Tablo 4.20: Örgütsel Yaratıcılık Düzeyinin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	126

Tablo 4.21: Örgütsel Yaratıcılık Düzeyinin, Çalışma Süresinin Alt Değişkenlerindeki Farklılığını Tespit Etmeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Tablosu.....	126
Tablo 4.22 : Kişisel Satış Başarısının Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	127
Tablo 4.23: Kişisel satış Başarısının, Çalışma Süresinin Alt Değişkenlerindeki Farklılığını Tespit Etmeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Tablosu.....	127
Tablo 4.24: Kişisel Yaratıcılık Yeteneğinin Medeni Duruma Göre Dağılımı...127	
Tablo 4.25: Kişisel Yaratıcılık Yeteneğinin Medeni Duruma Göre Dağılımına İlişkin Bağımsız T Testi Tablosu.....	127
Tablo 4.26: Örgütsel Yaratıcılık Düzeyinin Medeni Duruma Göre Dağılımı...128	
Tablo 4.27: Örgütsel Yaratıcılık Düzeyinin Medeni Duruma Göre Dağılımına İlişkin Bağımsız T Testi Tablosu.....	128
Tablo 4.28: Kişisel Satış Başarısının Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	128
Tablo 4.29: Kişisel Satış Başarısının Medeni Duruma Göre Dağılımına İlişkin Bağımsız T Testi Tablosu.....	128
Tablo 4.30: Bilgi ve Deneyim Düzeyinin Çalışılan Süreye Göre Dağılımı.....	129
Tablo 4.31: Bilgi ve Deneyim Düzeyinin, Çalışma Süresinin Alt Değişkenlerindeki Farklılığını Tespit Etmeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Tablosu.....	129
Tablo 4.32: Bilgi ve Deneyim Düzeyinin, Çalışma Süresinin Alt Değişkenlerindeki Farklılığının Karşılaştırılmasına Yönelik LSD Testi Tablosu.....	129
Tablo 4.33 : Bilgi ve Deneyim Düzeyinin Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı..130	
Tablo 4.34: Bilgi ve Deneyim Düzeyinin, Eğitim Seviyesinin Alt Değişkenlerindeki Farklılığını Tespit Etmeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Tablosu.....	130
Tablo 4.35: Bilgi ve Deneyim Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	130
Tablo 4.36: Bilgi ve Deneyim Düzeyinin, Cinsiyet Alt Değişkenlerindeki Farklılığını Tespit Etmeye Yönelik Bağımsız T Testi Tablosu.....	130
Tablo 4.37 : Bilgi ve Deneyim Düzeyinin Çalışılan Firma Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı.....	131

Tablo 4.38: Bilgi ve Deneyim Düzeyinin, Çalışılan Firma Sayısına İlişkin Alt Değişkenlerdeki Farklılığını Tespit Etmeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Tablosu.....	131
Tablo 4.39: Çalışanların Kişisel Satış Başarısına Yönelik Kendi Değerlendirmeleri İle Müdürlerinin Onları Değerlendirmesinin Karşılaştırması Korelasyon Tablosu.....	132
Tablo 4.40: Örgüt İkliminin Alt boyutları ve Örgütsel Yaratıcılık Korelasyon Tablosu.....	132
Tablo 4.41: Kişisel Yaratıcılık ve Örgütsel Yaratıcılık Korelasyon Tablosu....	133
Tablo 4.42: Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ve Örgütsel Yaratıcılık Korelasyon Tablosu.....	134
Tablo 4.43: Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Yaratıcılık Korelasyon Tablosu.....	134
Tablo 4.44: Kişisel Yaratıcılık ve Kişisel Satış Başarısı Korelasyon Tablosu..	135
Tablo 4.45: Bilgi ve Deneyim Düzeyi ve Örgütsel Yaratıcılık Korelasyon Tablosu.....	135
Tablo 4.46: Davranışsal Özellikler ve Örgütsel Yaratıcılık Korelasyon Tablosu.....	135
Tablo 4.47: Örgütsel Yaratıcılık ve Kişisel Satış Başarısı Korelasyon Tablosu.....	136
Tablo 4.48: Davranışsal Özellikler ve Kişisel Satış Başarısı Korelasyon Tablosu.....	136
Tablo 4.49: Bilgi ve Deneyim Düzeyi ve Kişisel Satış Başarısı Korelasyon Tablosu.....	136
Tablo 4.50: Model 1'e ilişkin Regresyon Analizi Tablosu.....	138
Tablo 4.51: Model 2'ye ilişkin Regresyon Analizi Tablosu.....	140

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: İletişim Süreci Olarak Satış.....	12
Şekil 1.2: Satış Temsilcileri Sınıflaması.....	43
Şekil 1.3: Satış Temsilcisi Seçim Süreci.....	48
Şekil 2.1: Russels ve Evans Yaratıcı Düşünme Modeli.....	59
Şekil 4.1: Araştırma Modeli.....	112
Şekil 4.2: Regresyon Analizi Sonrası Araştırma Modeli.....	142

## GİRİŞ

Yaşanılan teknoloji ve bilgi çağında her şey çok hızlı değişmekte ve bu değişim iş hayatı başta olmak üzere, insan hayatındaki bireysel ve örgütsel düzeydeki tüm süreçleri etkilemektedir. Bu tez kapsamında incelenen konu itibariyle iş yaşamı dikkate alındığında, değişim sürecinin yaşandığı en önemli alanların başında, küreselleşme ile artan rekabet şartları, hızlı değişen müşteri beklentileri, daralan pazar yapıları, daha maliyetli ve zor gerçekleştirilen işletme fonksiyonları ve düşen kar marjlarının geldiği söylenebilir. Bu kavramlar üzerine gerçekleştirilen birçok araştırmada bunlara karşı işletmelerin nasıl ayakta kalınacağına ilişkin sonuçlar ortaya koymaya çalışılmaktadır. Bu sonuçların içerisinde ise en önemlilerin başında, müşteri yönelimli olmak, kalifiye personel istihdam etmek ve rakiplerin pazar boşluklarını doldurmak gelmektedir. Aslında bakış açılarına göre bu argümanların hiç biri yanlış değildir. Ancak sözü edilen tüm bu sonuçların değişime karşı uygulanacağı unutulmamalıdır. Zira, farklılığı yaratan değişimi takip etmek ve gereklerini yerine getirmek kadar, değişimi yönetmekve onu ortaya çıkarmak da oldukça önemlidir. Aksi halde sürekli bahsedilen artan rekabet şartlarında ve daralan pazarlarda başarılı olmak pek mümkün görünmemektedir.

Mümkün olduğu kadar değişimi yönetebilmek, elde tutulması son derece zor ve önemli bir süreci ifade etmektedir. Bunu gerçekleştirmeye aday olan kişi veya kurumların her şeyden önce bilgiyi yönetmesi gerekmektedir. Bilgiyi yönetmek ise esas itibariyle bilginin kaynağı olmak demektir. Aksi halde teknolojinin bu kadar geliştiği bir ortamda bilgiyi kontrol edebilmek mümkün değildir. Bilginin kaynağı olmak ise sürekli yeniliği getirmekle eşdeğerdir. Yenilik ise yaratıcı düşüncenin bir sonucudur. Bu açıdan bakıldığında da değişimi yönetmek süreci, aslında yaratıcı düşünce yeteneğinin bir sonucu olmaktadır.

Yaratıcılık veya yaratıcı düşünce kavramına ilişkin birçok tanım yapılmasına karşın henüz ortak bir tanıma ulaşılamamıştır. Ortaya çıkarılan tanımlarda da yaratıcı düşüncenin oluşumundaki sürece ilişkin çok fazla net bir bilgi yer almamaktadır. Yaratıcılık en genel tanımı ile, yeni ilişkileri görmek ve ifade etmektir. Bunun dışında yeni, özgün ve beceriye dayalı bir ürün olarak ortaya çıkmış, henüz ürüne dönüşmemiş özgün bir problem çözme süreci olarak ta tanımlanabilmektedir (Aslan, 2001: 19). Yaratıcılıkla ilgili bu ve benzer birçok tanımın aslında en temel değişkenleri düşünülme, düşünme, görülmeyeni görme ve yapılmayanı yapmadır.

Tez konusu itibarıyla, yaratıcılığa ilişkin iki temel dayanak noktası vardır. Bunlardan ilki yaratıcılığın toplum içerisinde normal bir dağılıma sahip olduğu, yani herkesin belirli ölçülerde bu yeteneğe sahip olduğudur. İkinci yaklaşım ise yaratıcılığın toplumda normal dağılıma sahip olmadığı ve sadece bazı kimselerde söz konusu olduğudur. Gerçekleştirilen bu çalışma da yaratıcılığın normal dağılıma sahip olduğu görüşü üzerinden hareket edilecektir. Buna göre, konu itibari ile kurumlara rekabet üstünlüğü sağlayacak en önemli silah aslında tüm kurumların kendi yapıları içerisinde zaten yer almaktadır. Önemli olan bu yaratıcılığı ortaya çıkarmak ve geliştirebilmektir. Bunun için uygun yapı, süreç ve yöntemlerin uygulanmalıdır. Yaratıcı düşünce yeteneğinin bireysel bir yetenek olarak ortaya çıkması sadece bireysel faktörlere bağlı değildir. Birçok çevresel değişkenin bu yeteneğin ortaya çıkmasında etkili olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Bu faktörler bireyin normal yaşantısı ele alındığında, yaşamakta olduğu sosyo-kültürel yapı iken, çalışma hayatında örgütsel ve yönetsel tüm değişkenleri kapsamaktadır. Bu çevre elemanları gerek bireyin bu yeteneğinin oluşumunda, gerekse gelişmesinde etkili olmaktadır.

Yaratıcı düşünceye sahip olan ve bunu ortaya çıkarma fırsatı yakalayan her birey belirli ölçülerde mutlaka fark edilecektir. Ancak olay kurumsal açıdan değerlendirildiğinde bu yeteneğin en önemli çıktılarının örgütsel düzeyde gerçekleştiği söylemek mümkündür. Örgütsel düzeyde konunun incelenmesi ise karşımıza örgütsel yaratıcılık kavramını çıkarmaktadır. Örgütsel yaratıcılık en genel anlamıyla, iletişim içerisinde olan birden fazla kişinin, grubun veya örgütsel özelliklerin bir fonksiyonu olarak örgüt içinde ortaya çıkan yaratıcı performans olarak ifade edilmektedir. Bir başka tanıma göre ise örgütsel yaratıcılık, kompleks sosyal sistemlerde beraber çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreçtir (Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993: 293-321;Borghini, 2005: 19).

Örgütsel yaratıcılık bireysel yaratıcılık kavramının örgüt içindeki süreçlere yansımadır. Bu açıdan bakıldığında önemli olan yaratıcı düşünce veya yeteneğine sahip bireylerin yapı içerisinde uygun ortam oluşturularak bu yeteneklerini ortaya çıkarmalarını sağlamak ve geliştirmektir. Örgütsel yaratıcılık ile ilgili araştırma sonuçlarına göre, örgütsel yaratıcılığın temel bileşenlerinin bireylerin kişilik özellikleri, örgütlerdeki genel yapı, risk alma, yönetsel destek, eşitlik, cesaretlendirme, otonomi, iş doyumunu olduğu ortaya çıkarılmıştır. Tüm bu bileşenler belirli düzeylerde örgütsel yaratıcılık kavramını oluşturmakta ve etkilemektedir.

Örgütsel yaratıcılığı etkileyen en temel kavramların başında örgütsel yapı değişkenleri gelmektedir. Örgütlerde yapı değişkeni ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan ilki örgütlerdeki kademelerin oluşturulduğu ve iş süreçlerinin tanımlandığı örgütlenme yapısı, ikincisi ise çok daha soyut olan örgüt kültürü ve örgütsel iklimdir. Örgüt kültürü kavramı, organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan ve onların davranışlarını yönlendiren, çoğu kez bilinçsizce türetilen, bir organizasyonun kendisi ve çevresinde bir temel olarak “kabul görülen” tarzda tanımlanan temel değerler, normlar, varsayım ve inançlar bütünüdür (Erengül, 1997: 25). Örgüt iklimi kavramı ise örgütsel kültürün oluşturduğu daha somut çıktıları ifade etmektedir. Bir bakıma bu kavram, çalışanların işten beklentilerinin gerçekleşme düzeyinin ölçümüdür.

Örgüt iklimi, bir organizasyonu diğerlerinden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran, organizasyondaki bireyler tarafından algılanan ve onların davranışları üzerinde etkiye sahip; bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özelliklerin bütünüdür (Friedlander ve Greenberg, 1971: 289). Örgüt kültürüne göre daha somut olan örgüt iklimi, temel bileşenlerinin daha kolay ortaya konabilmesinden dolayı bu konudaki araştırmalarda örgüt kültürüne göre çok daha fazla tercih edildiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu konuda yapılan birçok araştırma sonucuna göre temel örgüt iklimi değişkenleri birbirlerine göre az da olsa farklılıklar göstermektedir. Bazı araştırma sonuçlarına göre bu değişkenler özerklik, işbirliği, güven, baskı, destek, fark edilme, adalet ve yenilikçilik iken, bazı araştırmalara göre ise, yapı, özerklik, ödüllendirme, ilişkiler ve destektir. Buna benzer çok sayıda ayırım söz konusu olmakla birlikte en fazla kullanılanlardan bir tanesi de organizasyonel yapı, bireysel sorumluluk, ödüllendirme, risk alma, ılımlı ortam ve destekten oluşmaktadır. Bunun dışında personel güçlendirme kavramının, bireylerin davranışsal ve kişisel özelliklerinin de örgütsel yaratıcılık sürecinde son derece önemli kavramlar olduğu ve araştırmalarla incelendiği söylenebilir.

Günümüzde örgütsel yaratıcılığı, yapı içerisinde oluşturabilmek tüm yöneticilerin ulaşmayı istedikleri en temel hedeflerdendir. Bunu sağlayabilen birçok firma değişimi yöneterek daha iyi konumlara gelebilmektedir. Bugün iş hayatındaki değişimin sınırları genişlemiş durumdadır. İş süreçleri ve temel fonksiyonlar her geçen gün farklılaşmakta, bir anlamda modern ötesi kavramlarla karşılanmaya çalışılmaktadır. Günümüz işletmecilik anlayışında yaşanan bu değişimlerin en önemli nedenleri ise, müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinde yaşanan hızlı değişim, ürünler arası

farkların neredeyse ortadan kalkması ve rekabetin sınırlar ötesine geçmesidir. Bunlara bağlı olarak ortaya çıkan en temel sonuçlar ise müşterilerin karar mekanizmaları üzerindeki etkisini artırması, firmaların etkinlik adına daha fazla yoğunlaştırılmış pazarlama stratejilerini uygulaması ve ilişkisel yaklaşımların daha önemli hale gelmesidir. Bu sonuçlar doğrultusunda, aslında diğer işletme fonksiyonlarında yaşanan değişim göz ardı edilemese de pazarlamanın ve pazarlama içerisindeki pazarlama iletişimi unsurlarının değişime daha fazla konu olduğunu ve rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik çabaların bu kavramlar üzerinden yürütüldüğünü söylemek yanlış olmayacaktır.

Pazarlama iletişimi kavramı, karşılıklı fayda sağlayabilmek adına işletmelerin müşterileri ile kurmaya çalıştıkları her türlü iletişim çabası olarak tanımlanabilmektedir. Bu kavram içerisinde yer alan temel unsurlar ise kişisel satış, halkla ilişkiler, reklam, satış tutundurma ve doğrudan pazarlamadır (Kotler, Armstrong, 1999: 422). Bunlar dışında özellikle temel tutundurma karmasının dışındaki ürünün markası, fiyatı, şekli hatta satıldığı yer bile pazarlama iletişimi içerisinde incelenebilmektedir. Artan rekabet koşullarında bu kavramların tamamı son derece önemlidir ve aynı doğrultuda koordineli bir şekilde kullanılmalıdır. Bu kavram da bütünlük pazarlama iletişimi olarak tanımlanmaktadır. Tüm pazarlama iletişimi karma unsurları şüphesiz tanıtım sürecinde önemlidir, ancak özellikle karşılıklı etki ve iletişimi sağlayan unsurların bu karma içerisinde diğerlerine göre çok daha fazla ön plana çıktığı ve başarıda çok daha fazla etkili olduğu söylenebilir. Bunlardan da en önemlisi şüphesiz, yüz yüze karşılıklı etkileşim ile satış yapma ve ikna etme süreci olarak tanımlayabileceğimiz kişisel satıştır.

Kişisel satış, en köklü iletişim çabalarından bir tanesidir ve tanıtım sürecinde son derece etkilidir. Karşılıklı etkileşim sağlanması, çift taraflı iletişime olanak tanınması, hedefi çok daha iyi belirleyebilmesi, geri bildirim anında alınabilmesi ve sonuç odaklı olması gibi birçok nedenden dolayı, bu kavram günümüz pazarlama anlayışının önemli bir faaliyet alanını oluşturmaktadır. Bu kadar önemli ve etkin olan bu yöntem aynı zamanda zor ve maliyetlidir. Bu nedenle sürecin iyi kontrolü ve planlanması büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışmada günümüz işletmecilik anlayışında başarının en önemli değişkenlerinden olan örgütsel yaratıcılık ve kişisel satış kavramlarının kısa tanımlamaları yapılmıştır. Örgütsel başarıda önemli olan bu iki kavramla ilgili



literatürde ayrı ayrı olarak gerçekleştirilmiş pek çok çalışma mevcuttur. Ancak bu iki konunun bir arada ele alındığı bir çalışmaya henüz rastlanamamıştır. Bu alanda yapılan çalışmaların yetersiz olması, tez konusunun seçiminde önemli rol oynamıştır.

Gerçekleştirilmiş olan bu çalışmanın amacı örgütsel yaratıcılık ve kişisel satış kavramı arasındaki ilişkilerin net bir şekilde tanımlanması ve bu ilişkilerin kişisel satış başarısını ne düzeyde etkilediğinin tespit edilmesidir. Buna bağlı olarak tarafımızdan oluşturulan modelin işlevselliği ortaya konabilecektir.

Tez 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümlerde kişisel satış ve yaratıcılık konularına kavramsal düzeyde temas edilmiştir. Üçüncü bölümde, kişisel satış örgütsel yaratıcılık ve satış performansı ile ilgili kavramsal ve uygulamaya dönük çalışmaların literatür incelemesine yer verilmiştir. Saha araştırmasının yer aldığı dördüncü ve son bölümde ise kavramsal çerçeveye dayanarak oluşturulan bir model aracılığı ile kişisel satış süreci ve yaratıcılık kavraları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Uygulama kısmına ilişkin tanımlanan kişisel satışçı başarı modelinde de iki ayrı kısım yer almaktadır. Bu kısımlardan ilki ile amaçlanan; örgütsel yapının, personel güçlendirmenin ve kişisel yaratıcılığın örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisini belirlemek, ikinci kısım ile amaçlanan ise; örgütsel yaratıcılığın ve bireysel değişkenlerin kişisel satış başarısındaki etkinliğini tespit etmektir. Bu konuda ortaya konulan en temel hipotezler ilk kısım için, kişisel yaratıcılığın, örgütsel iklimle ilgili değişkenlerin ve personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılıkla ilişki olduğuna yöneliktir. İkinci kısım için oluşturulan hipotezler ise bilgi ve deneyimsel özelliklerin, örgütsel yaratıcılığın ve kişisel özelliklerin kişisel satış başarısı ile ilişkisine yöneliktir. Aynı zamanda birçok demografik özelliğin yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılıkla ilişkisi de ayrıca incelenecektir.

Araştırmanın varsayımları, kişisel yaratıcılık, örgütsel iklim ve personel güçlendirme değişkenlerinin örgütsel yaratıcılıkla ilişkili olduğu, diğer taraftan bilgi deneyim, örgütsel yaratıcılık ve kişisel özelliklerin kişisel satış başarısı üzerinde etkili olduğudur.

Araştırma sürecinde konu ile ilgili önemli iki temel sınırlılıktan söz edilebilir. Bunlardan ilki, örgütsel yaratıcılık kavramının ölçümüne ilişkindir. Buna göre yapılan birçok araştırmada örgütsel yaratıcılık kavramı aslında bazı örgütsel iklim değişkenlerinin o örgüt yapısı için de var olup olmasının ölçümü ile eşdeğer tutulmaktadır. Ancak bize göre bu değişkenlerin var olmasının örgütsel yaratıcılığı her

zaman sağlayacağını söylemek doğru olmayacaktır. Bu konuda yapılması gereken örgütsel yaratıcılığın sonuçlar üzerinden değerlendirilmesidir ki bu da ancak bireysel yaratıcılık becerisinin örgüt içerisinde ve yapılan iş süreçlerinde görülüp görülememesi ile ilgilidir. Bu nedenle örgütsel yaratıcılığa ilişkin ölçümler bireylerin temel yaratıcılık yeteneklerinin örgüt içerisine yansıyor yansımaması ile ilgilidir. Bizim yapmış olduğumuz ölçümde, diğer araştırmalarda, varlığı durumunda örgütün yaratıcı olacağını kabul edildiği değişkenlerin, bireysel yaratıcılığın örgütsel süreçlere ne düzeyde yansıyor yansımadığının tespiti ile ilişkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu nedenle özellikle ölçümle ilgili bölümlerde örgütsel yaratıcılık olarak kullandığımız kavram aslında bireyin örgüt içerisindeki yaratıcılık düzeyidir ki, bunların bütünü örgütsel yaratıcılık tanımlarıyla örtüşmektedir. Araştırmamızdaki ikinci yaklaşım ise kişisel özelliklerin, davranışsal özelliklerle sınırlandırılmasıdır. Bunun en önemli nedeni, bir bireyin kişilik envanterinin tespitinin çok kolay olmayacağı ve bunun ancak davranışlara yansıyan kısımlarını mevcut koşullarda tespit edilebileceğidir.

Araştırmada birincil veri toplama yöntemi olan anket yöntemi uygulanmıştır. Bir zincir hazır giyim mağazasının şubelerinde çalışan satış temsilcileri ve mağaza yöneticileri ankete katılmıştır. İki farklı şekilde hazırlanan anketlerin ilki, yaratıcılık ve örgütsel yapıya ilişkin değişkenleri tespit etmek amacı ile satış temsilcilerine, ikincisi ise satış temsilcilerinin bireysel yaratıcılıklarının iş alanını yansıtmasını, davranışsal özelliklerini, bilgi ve deneyimlerine ilişkin özelliklerin satış başarısını ölçmek üzere mağaza yöneticilerine uygulanmış ve satış temsilcilerini sayılan değişkenler açısından değerlendirmeleri istenmiştir.

Araştırmadan elde edilen veriler bilgisayar destekli istatistik programları olan SPSS de değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Uygulanan analizler, daha önceden başka araştırmalarda da kullanılan ve geçerlilik güvenilirliğinin yapıldığı ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi, faktör analizi, model üzerinde hangi değişkenlerin bağımsız hangilerinin bağımlı olduğunu ispat etmeye ilişkin nedensellik analizleri, bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişkilerin ve bu ilişkilerin düzeylerinin ölçüleceği regresyon ve korelasyon analizleri, demografik değişkenlerin bağımsız değişken olarak kabul edilerek modeldeki tüm değişkenlerle ilişkisinin ölçüleceği Anova ve T testleri dir.

Bu çalışma ile kişisel satış sürecinde yaratıcı düşüncenin ve diğer değişkenlerin başarıya olan katkısının net olarak ortaya konması amaçlanmaktadır. Bu şekilde

Özellikle standart eğitim programlarıyla satış temsilcilerinin başarısını artırmaya çalışan firmaların yapmış oldukları bu eksikliklerini görmeleri ve buradan çıkan sonuçlar doğrultusunda hangi değişkenlere ne düzeyde kaynak ayıracaklarını tespit etmeleri sağlanmaya çalışılacaktır.

## **I.BÖLÜM**

### **KİŞİSEL SATIŞ KAVRAMI VE SATIŞ YÖNETİMİ**

### 1.1.Kişisel Satış Kavramı

Reklam, halkla ilişkiler ve satış tutundurma gibi temel tutundurma karma elemanlarından biri olan kişisel satış, çift taraflı iletişime dayanan, kişisel iletişimin sağladığı avantajlar ve artan rekabet koşullarının getirdiği özel şartlarla önemini gün geçtikçe artıran önemli bir iletişim çabasıdır. Birçok kaynakta tutundurma karma elemanı olarak kategorize edilen kişisel satış kavramı aslında güncel yaklaşımla bir pazarlama iletişimi unsurudur. Tutundurma karması dediğimiz kavram aslında içeriğini artık tamamen pazarlama iletişimi içerisine bırakmaktadır. Bunun en önemli sebebi ise iletişimin tutundurmada son derece önemli olması ve her tutundurma yaklaşımının aslında müşteriye yönelik bir iletişim çabası olarak kabul edilmesidir.

Pazarlama iletişimi kavramı, tutundurma faaliyetlerini kapsadığı gibi aynı zamanda ürünün kendisinin, markasının, fiyatının, ambalajının ve dağıtımının da müşteri ile olan ilişki içerisinde incelenmesini ifade etmektedir (Odabaşı ve Oyman, 35: 2001). Tanım olarak incelendiğinde pazarlama iletişimi, karşılıklı fayda sağlayabilmek adına işletmelerin müşterileri ile kurmaya çalıştıkları her türlü iletişim çabasına denmektedir. Bu çabaların içerisinde başta tutundurma karma elemanları olan reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış ve satış tutundurma faaliyetleri yer alırken aynı zamanda ürünün kendisi, fiyatı, dağıtım kanalı, markası vb.. birçok kavram da yer almaktadır. Çok geniş bir araç gereç tanımı olan pazarlama iletişimi kavramı içerisinde kısacası iletişim kurmaya yönelik her türlü unsur kullanılmaktadır. Pazarlama iletişimini sadece tutundurma karma elemanları ile sınırlandırmak literatürde bu konuda yapılan yanlışlardan bir tanesidir. Üretilen ürünlerin ve markasının imajı sadece reklam, kişisel satış, satış tutundurma ve halkla ilişkilerle sağlanmaz. Bunu dışında ürünün özellikleri, rengi, tasarımı, satış yeri, fiyatı gibi daha birçok değişken imaj üzerinde ve müşteriye gönderilecek mesaj üzerinde etkilidir.

Pazarlama iletişimi kavramının artan rekabet koşullarında gün geçtikçe önemini artırmasının birçok sebebi vardır. Bu sebeplerden bazıları şunlardır (Kaşıkçı, 2007: 57);

- Hedef kitleye “ben varım” diyebilmek,
- Tüketici ile sürekli iletişim içerisinde bulunma isteği,
- Artan rekabet şartlarında ayakta kalabilmek,
- Satışlarını artırmak,
- Değişen tüketici isteklerine cevap verebilmek,

- Perakendecilikte yaşanan hızlı büyüme.

Bunların ötesinde tüketicilerin gün geçtikçe bilinçlenmesi ve ikna edilmesinin zorlaşması da pazarlama iletişiminin önemini artırmasının başlıca sebeplerindendir. Tüketiciyi herhangi bir ürünü aldığı anda kendisi için daha iyi olacağına ya da ihtiyacını karşılayacağına inandırmak çok kolay olmamaktadır. Bu nedenle tüm tutundurma çabalarının aynı yönde ve aynı doğrultuda gerçekleştirilmesi gerekmektedir ki, zaten bu artı değer yaratan sürece bütünlük pazarlama iletişimi denmektedir. Bu süreç içerisinde de kişisel satış özellikle tüketicilerin özel ilgi beklentilerinden dolayı diğer pazarlama iletişimi unsurlarına göre daha fazla ön plana çıkmıştır.

Bilinen en eski satış çabası şekli olan kişisel satışın (Uslu, 2007: 3) en önemli özelliği müşterilerle kurulan doğrudan ve yüz yüze iletişimidir. Bu iletişim sürecinde kişisel ve kitlesel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kitlesel iletişimde başta mesaj olmak üzere tüm çabalar geniş kitlelere yönelik iken kişisel iletişimde tüm çabalar kişisel ve bireye özgü olarak oluşturulmaktadır.

Kişisel satış kavramı tarihi süreç içerisinde insanların ihtiyaçlarından fazlasını üretmeye başlamasıyla beraber ortaya çıkmaktadır. İnsanların ellerindeki fazla ürünleri birbirleriyle takas yolu veya para ile değişimleri şüphesiz karşılıklı iletişim ve ikna süreçleri ile olmuştur. Bu da kişisel satışın içeriğiyle doğrudan ilgilidir. Tarihte satışçı kavramı ilk olarak eski Yunan'da görülmektedir. Antik Grek tarihinde satış, bir değiş tokuş faaliyeti olarak literatürde yer almıştır (Gürcü, 2007: 42). İlk ve orta çağlarda ise çok olumlu bir imaja sahip olmayan satıcı kavramı aldatıcı olarak nitelendirilmiştir. Bu nitelendirme o dönemde satıcılara ve kişisel satışa fazla önem verilmediğinin ve güvenilmediğinin göstergesidir (Tuncer, 2008: 3). Kişisel satış ve satış temsilciliği kavramının gelişimi ve ön plana çıkması öncelikle Sanayi Devrimiyle gerçekleşmiştir (1760-1829). 1884 yılında en iyi satış görüşmelerinin nasıl olması gerektiğini konu alan "Temel Satış" adlı kitap John Henry Patterson tarafından kaleme alınmıştır (Taşkın, 2006: 31). Daha sonra bu gelişim II. Dünya savaşı sonrasındaki satış anlayışı adıyla anılan süreçte ortaya çıkmıştır. 1950'li yıllardan sonraki modern pazarlama anlayışı denilen dönemde ise kişisel satış müşteri odaklı bir anlayışla günümüze kadar gelmiştir.

### **1.1.1.Kişisel Satışın Tanımı**

Kişisel satış konusunda birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlar incelendiğinde neredeyse tamamının aynı temel üzerinde oluşturulduğu ve birbirlerine çok yakın olduğu görülmektedir. Bu tanımların birçoğunun ortak noktası yüz yüze karşılıklı

etkileşim, satış yapma amacı ve ikna sürecidir. Bu tanımlardan önemli olan bazıları aşağıda yer almaktadır.

Kişisel satış; Kimliği belli olan bir kuruluşun pazarlama sunusunun kişiler tarafından doğrudan doğruya müşteri ya da potansiyel alıcılara aktarılmasıdır (Tek ve Özgül, 2008: 753).

Kişisel satış; satış yapmak amacıyla bir veya daha fazla alıcı ile karşılıklı konuşmak, görüşmek ve sonuca ulaşmaktır (Mucuk, 2004: 192).

Kişisel satış; satış yapmak amacıyla, bir ya da daha çok satın alıcı ile konuşarak sözel sunuşta bulunmaktır (Oluç, 25: 1991; Odabaşı ve Oyman, 2002: 168).

Kişisel satış; mal ya da hizmetin kısa sürede tanıtılarak, satışın gerçekleştirilmesi için, tanıtımını ve satışı yapacak kişi ya da kişilerin, olası alıcı ya da alıcılarla yüz yüze gelerek, konuşmaları, görüşmeleri ve satışı gerçekleştirme çabalarıdır (Arpacı, 1992: 206).

Kişisel satış, maaşları ödenen temsilciler ve muhtemel müşteriler arasındaki sipariş verme, müşteri memnuniyeti ve müşteri hesaplarının açılması işlemlerinin bütününe oluşturan direkt iletişimdir (Dalrymple, Cron ve Decarlo, 2001: 3).

Kişisel satış, bir insanın ya da insan grubunun kararını etkilemek için tasarlanmış ikna süreci olarak tanımlanmıştır. Böyle bir etkiyi gerçekleştirmek için kişisel satışı tarafından, müşteriyi etkileyecek mesajlar önceden tasarlanır ve biçimlendirilir (Gürdal, 1997: 317).

Kişisel satış, kimliği belirlenebilir bir kuruluşun pazarlama sunusunun, kişiler tarafından doğrudan doğruya sunulmasına yarayan, ikna edici iletişim ve tutundurma faaliyetidir. Bir satış temsilcisinin olası müşterilerle uğraşıp onların satın alma gereksinimlerini kendi firmasının ürün ve hizmetlerine yöneltmeye çalıştığı yüz yüze iletişim şeklidir (Kacur, 2002: 46).

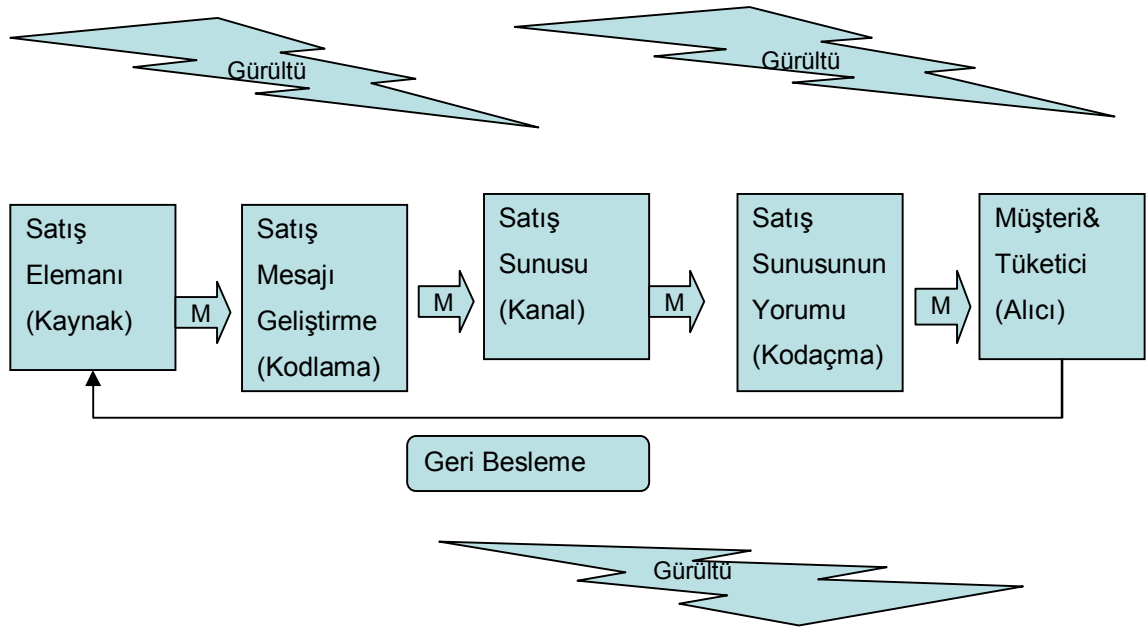
Kişisel satış, satışı gerçekleştirmek amacıyla konuşma ve kişisel kanaatleri kullanmaktır; karşılıklı yararlı ilişkiler kurmak, geliştirmek, devam ettirmek için gerekli kişilerarası, yüz yüze etkileşimdir (Deniz, 2000: 10).

Yine başka bir tanıma göre ise kişisel satış, bazı insanların kararlarını etkilemek için tasarlanan kişilerarası, ikna edici süreç olarak tanımlanabilir (Kurtz, Dodge, ve Klompaker, 1976: 8).

Kişisel satış olayı bir kişisel satış elemanını ve müşteriyi kapsamaktadır. Kişisel satış elemanının amacı ürünü satın almaya ikna etmektir. Müşterinin amacı ise uygun olan iyi bir ürüne en uygun fiyatla sahip olmaktır (Jacoby ve Craig, 1984 : 29).

Kişisel satış, iki yâ da daha çok sayıdaki kişiler arasında canlı, yakın ve birbirini etkileyen bir iletişim kurulmasını gerektirmektedir (Taşkın, 1990: 7). Kişisel satış aslında bir iletişim sürecidir.

**Şekil 1.1.: İletişim Süreci Olarak Satış**



**Kaynak: Uzel, 2007: 13**

Tanımlar incelendiğinde kişisel satış kavramının, tutundurma çabasının kişisel olarak gerçekleştirilmesi olduğu görülmektedir. Birçok tanımda sadece satışın gerçekleştirilmesi üzerinde durulmasına rağmen, tutundurmanın sadece satış yapmak olmadığını bilmekteyiz. Bu açıdan bakıldığında aslında kişisel satışta, satışa yönelik faaliyetlerin yanında aynı zamanda kurum imajının geliştirilmesi ve bilgi toplama gibi başka faaliyetlerin de yer aldığını söylenebilir.

Bu nedenle kişisel satış, mevcut ve potansiyel müşterilere yönelik tüm iletişim çabalarının yüz yüze ve kişisel olarak yürütülmesidir.

### **1.1.2.Kişisel Satışın Amaçları**

Yeni ekonomi içerisinde firmaları başarıya götüren önemli kavramlardan bir tanesi de firmaların doğru ve kendilerine uygun bir yönetim sürecini işletebilmeleridir. Bu süreçte hiç şüphesiz tüm firmaların yapması gereken, kendilerine uygun bir strateji



ve taktikler bütünü oluşturmalarıdır. Bu bütün, başta pazarlama olmak üzere tüm işletme faaliyetleri için geçerli olmalıdır.

Durumlar ve koşullar firmaların başta kaynakları olmak üzere tüm değişkenlere göre farklı stratejiler geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. İşletmenin en temel faaliyetlerinden biri olan pazarlama faaliyetleri için de bu kaçınılmazdır. Bu nedenle başta kişisel satış olmak üzere tüm tutundurma uygulamalarında izlenecek yol ve yöntemler firmadan firmaya farklılık gösterecektir.

Buna rağmen birçok tutundurma faaliyetinde olduğu gibi kişisel satışta da en önemli amaç satışı gerçekleştirmek ve artırmaktır. Bu süreçte başarıya ulaşmak ise temel üç alt amacın ne kadar başarıyla gerçekleştirildiğine bağlıdır (Oluç, 2001: 13)(Uslu, 2007: 12). Bunlar sırasıyla şöyledir;

#### **1.1.2.1.Olası Müşterileri Bulmak**

Satış temsilcisinin öncelikle kimlerin kendileri için potansiyel alıcı olacağını bulması gerekmektedir. Kimlere sunumun yapılacağı veya kimlerin bu süreçte tercih edileceği önemli bir faaliyettir. Daha önceki müşteri kayıtları başta olmak üzere tavsiye ve referanslar olası müşterileri bulma sürecinde sıklıkla kullanılan yöntemlerdir. Bu süreç ne kadar başarılı tamamlanırsa kişisel satıştaki müşteri başına düşen giderler o ölçüde azalacaktır. Zamanın etkin ve verimli kullanımı potansiyel müşterilerin ne düzeyde doğru seçildiğiyle doğrudan ilgilidir.

#### **1.1.2.2.Olası Müşterileri İkna Etmek**

Satışı gerçekleştirmek adına ulaşılmak istenen diğer alt amaç olası müşterileri ikna etmektir. İşin en zor tarafı olarak kabul edeceğimiz bu süreçte diğer tüm tutundurma karma elemanlarında olduğu gibi NAİDAS formülü izlenmelidir. (Karabulut, 1997: 150) (Stil ve diğ., 1988: 23). Bu formülün basamakları tüm tutundurma karma elemanları için aynı yoğunlukta işlemese de mutlaka süreç aynı olacaktır (Mucuk, 2004: 195). Bu literasyon aşağıdaki kavramların baş harflerinin birleşmesinden üretilmiştir (Çabuk, 2003: 3).

- İhtiyaç tespiti (Need)
- Dikkat çekme (Attention)
- İlgi uyandırma (Interest)
- İstek yaratma (Desire)
- Harekete geçirme (Action)

- Tatmin sağlama (Satisfaction)

### **1.1.2.3.Müşteri Memnuniyeti ve bu Memnuniyetin Devamlılığını Sağlamak**

Yukarıdaki NAİDAS formülündeki “S” harfi müşteri tatminini ifade etmekteydi. Müşterisini memnun etmeyen ve bunu devamlı olarak sağlamayan firmaların başarılı olması çok zordur. Bugün birçok firmanın pazarlama stratejisi izlenecek olursa, yeni müşteri bulmak yerine ellerindeki müşterileri tutabilmek yoluna gittikleri görülebilecektir. Çünkü artan rekabet şartları ve yeni müşteri bulmanın mevcut müşteriyi elde tutmaktan maliyetli oluşu bunu zorunlu kılmaktadır. Aynı zamanda memnun kalmayan müşterinin memnuniyetsizliğini ortalama 8-9 kişiye, memnun kalan müşterinin ise memnuniyetini 2-3 kişiye iletmiş olduğu yapılan araştırmalarda ortaya çıktığına göre, müşteri memnuniyeti kişisel satış sürecinin başarıya ulaşmasının en önemli alt amaçlarından biri olmaktadır.

Kişisel satışın birincil amaçlarından kabul edilebilecek en önemli değişkenlerden olan, satışı gerçekleştirmek ve buna yönelik alt amaçlar yukarıda anlatılmaya çalışılmıştır. Bunun dışında kişisel satışın amaçları içerisinde yer alan ve en az satış amacı kadar önemli olan diğer amaçlar da şu şekildedir (Tunçer, 2008: 46; Kollat vd., 1972: 375-377; İslamoğlu, 2002: 340);

- Müşteriye satış dışı hizmetlerin ulaşmasını sağlamak,
- Müşteri bilgilerinin doğru ve zamanında işletmeye ulaşmasını sağlamak,
- Pazar ve rakip bilgisi toplamak,
- Aracı firmalara destek sağlamak,
- Müşterilerle uzun vadeli iyi ilişkilerin kurulmasını sağlamak,
- Kurum imajını olumlu hale getirmek veya bu olumlu imajın pekiştirilmesini sağlamak.

Günümüz artan rekabet koşulları kişisel satışın önemini artırırken sorumluluğunu ve amaçlarını da genişletmiştir. Bu amaçları tam olarak gerçekleştirebilmenin ve başarılı bir kişisel satış sürecini işletebilmenin en etkili yollarından bir tanesi başarılı bir satış yönetim stratejisinin oluşturulmasıdır. Bu aşamada da yapılan faaliyet işletme kaynaklarının, rakiplerin, pazar koşullarının, diğer tutundurma karma kararlarının ve pazarlama karma kararlarının dikkate alınarak satış personelinin ve yapılacak faaliyetlerin nitelik ve nicelik açısından belirlenmesidir. Bu

noktada satış yönetimi kişisel satışı yönetmekte ve satıcılık ile sonuca ulaşmaktadır (Çabuk, 2003: 2).

### **1.1.3.Kişisel Satışın Avantaj ve Dezavantajları**

Kişisel satışın sunmuş olduğu avantaj yanında kuşkusuz dezavantajları da söz konusudur. Her karar sürecinde olduğu gibi pazarlamacılarda firmalarının durumlarına bağlı olarak kişisel satış sürecini yöneteceklerdir. Genel olarak kişisel satışın avantaj ve dezavantajları şu şekilde özetlenebilir; (Fill, 1995: 412; Pelsmacker vd., 2001: 394; Pınar, 2005: 147; Peter ve Olson, 1990: 439; Lamb vd., 1996: 581; Evans ve Berman, 1984: 341; Zikmund ve Damico, 1995: 487; Pride ve Ferrell, 1997: 402; Uslu, 2007: 14-15; Ayhan, 2006: 35; Mucuk, 2004: 192);

#### ***Avantajları;***

- Kişisel satışın en önemli avantajı, çift taraflı iletişim sürecini işletmesidir. Müşteri ve satış temsilcisi karşılıklı olarak iletişim kurabilmektedir,
- Kişisel satış esnektir ve gerektiğinde mesajın kendisi ve veriliş şekli satış temsilcisi tarafından değiştirilebilir,
- Müşteri itirazları çok hızlı ve etkili bir şekilde karşılanabilir,
- Müşteri tepkisi anında alınabilir,
- Daha önceden değerlendirilmiş müşteri üzerinde yoğunlaşmaya olanak sağlar,
- Satış kapama sürecinde kişisel satış çok etkilidir,
- Müşterilerle birebir ilişki kurulmasına olanak sağlamasından dolayı uzun vadeli samimi ilişkiler daha rahat kurulabilir.

#### ***Dezavantajları;***

- Yüksek maliyet,
- Düşük sayıda müşteriye ulaşabilme,
- Yöneticinin kontrolünün düşük olması,
- Müşterilerin gözünde kişisel satışın imajının olumsuz olması,
- Anında karar vermeye zorlamasından dolayı olumsuz olarak değerlendirebilmesi,
- ve diğer tutundurma karma elemanları ile tutarsızlık sergileyebilmesidir.

Günümüz pazarlama anlayışı içerisinde ilişkisel yaklaşımların önemini artırması kişisel satışı tüm dezavantajlarına rağmen, en sık kullanılan ve en yüksek yatırım yapılan tutundurma karma elemanlarından biri yapmıştır. Özellikle müşteri başına yüksek maliyet içermesi, düşük sayıda müşteriye ulaşılabilmesi ve satış temsilcisinin doğrudan müşteriyle ilişki içerisinde olmasından kaynaklanan denetim zorluğu kişisel satışı olumsuz etkilerken, etkinliğinin yüksek olması, esnek olması ve çift taraflı iletişime olanak sağlaması kişisel satışı tercih edilir kılmaktadır. Özellikle geçmiş dönemlerde modern pazarlama anlayışından uzak kişisel satış uygulamalarının kişisel satış üzerindeki olumsuz etkisi günümüzde yavaş yavaş ortadan kalkmaktadır. Bu anlamda ileriki dönemlerde de bu tutundurma elemanının önemini daha da artacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

#### **1.1.4. Kişisel Satışın Diğer Tutundurma Karma Elemanlarından Üstünlükleri**

Kişisel satışın diğer tutundurma araçları ile en büyük farkı, müşteri ile yüz yüze iletişimin ancak kişisel satışta mümkün olmasıdır. Bunun dışında geri bildirim hızı olması, ikna sürecinde diğer tutundurma karma elemanlarına göre etkin olması, hedef kitleye tam olarak ulaşma imkânı ve kişiye özgü tutundurma faaliyetlerine imkân tanınması diğer farklılıklarıdır.

Temel tutundurma karma elemanları olarak kabul edebileceğimiz reklam, halkla ilişkiler ve satış geliştirme kavramları tek yönlü iletişime dayanırken (Tunçer, 2008: 29), kişisel satış çift taraflı yüz yüze iletişime dayanmaktadır (Gilles ve diğerleri, 1998: 100). Tepkiyi anında belirleyerek ona uygun stratejilerin ve sunumların gerçekleştirilmesi ancak kişisel satış ile mümkün olmaktadır. Bu da ikna sürecinin kişisel satışta daha başarılı uygulanmasına olanak tanımaktadır. Kişisel satışın diğer tutundurma karma elemanlarından önemli bir farkı da, hedef kitleye tam olarak ulaşma imkânıdır. Diğer tutundurma araçlarında hazırlanan mesajlar genellikle kitle iletişim araçları ile hedef kitleye gönderildiği için ve aslında mesajlar hedef kitle içerisinde yer almayan tüketicilere de ulaştığı için maliyetler yükselmektedir. Kişisel satışta ise böyle bir durum söz konusu değildir. Mesajın verildiği herkes daha önceden belirlenmiş hedef kitle içerisinde yer almaktadır.

Kişisel satışın sağlamış olduğu bu avantajlar yanında, eksik kaldığı ya da dezavantajlı olduğu durumlar da vardır. Bu arada sadece kişisel satış süreci ile tutundurmada başarı sağlamak da mümkün olmayabilir. Tutundurma bir bütündür ve

her tutundurma karma elemanı ihtiyaç ölçüsünde aynı doğrultuda ve aynı mesajla kullanıldığı ölçüde başarı sağlanacaktır. Ancak günümüzde artan ilişkisel pazarlama yaklaşımları firmaların tutundurma karmalarında kişisel satışa daha fazla önem vermelerine neden olmaktadır. Yine bazı şartlar kişisel satışın kullanımını zorunlu ve önemli kılmaktadır. Bu şart ve durumlar şu şekilde sıralanabilir (Stanton ve diğerleri, 1994: 480; Powers, 1991: 334);

- Ürünün satın alma değeri yüksek ise,
- Ürün özellikli bir ürün ise,
- Ürünün kullanımının müşteriye anlatılması gerekiyorsa,
- Ürün karmaşık bir yapıya sahipse,
- Müşteriler belirli bir bölgede toplanmış ve az sayıda ise,
- Özel siparişler söz konusu olduğunda.

Bu şartlar söz konusu olduğunda çoğu zaman kişisel satış zorunlu olmaktadır. Bugün firmaların reklam harcamaları ve satış personeli giderleri karşılaştırıldığında, satış personeli giderlerinin satış hacminin çok daha fazla bir kısmını kapsadığını görülebilir. Birçok işletmede kişisel satış giderleri çoğu kez net satışların % 8-15'ine ulaşırken, reklam giderleri % 1-3'ünü geçmemektedir (Aksu, 2006: 78). Yine Amerika'da milyonlarca kişinin satış alanında çalıştığı ve kişisel satışa milyarlarca dolar harcadığı bir gerçektir (Kotler, 2000: 620).

Tüm bu koşullar göz önüne alındığında kişisel satış günümüz ilişkisel pazarlama anlayışının gereklerini diğer tutundurma araçlarına göre daha iyi karşılamakta, daha esnek ve etkili olabilmektedir. Satışı gerçekleştirme söz konusu olduğunda ise diğer araçların etki düzeyleri tam olarak ve anında ölçülemez iken, kişisel satışta bu mümkün olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı kişisel satış diğer tutundurma araçlarına göre daha etkin görülmekte ve tercih edilmektedir. Yine unutulmaması gereken en önemli unsur, başarının ancak tüm tutundurma karma elemanlarının bir bütün olarak kullanıldığında sağlanabilecek olmasıdır.

#### **1.1.5. Kişisel Satış Süreci**

Kişisel satış süreci, müşteri ve satış temsilcisinin karşılaşmasından önce başlayan ve karşılaşma sonrasını da ele alan bir süreci içermektedir. Bu süreç içerisinde iletişim kurma çabası ve faaliyetleri yer almaktadır. Süreci aktif olarak çalıştıran şüphesiz satış temsilcisidir. Ancak bu süreç içerisinde müşterinin pasif olduğunu

söylemek doğru olmayacaktır. Aksine satış temsilcisinin yaklaşımını müşteri belirleyecektir.

Kişisel satış süreci temelde dört aşamada değerlendirilebilir. Bu aşamalar sırasıyla ( Stanton ve diğerleri, 1997: 470-473);

- Alıcı bulma,
- Ön yaklaşım,
- Sunuş,
- Satış sonrası faaliyetler.

Bu süreci daha anlaşılır kılmak mümkündür. Bu durumda süreç şu şekilde ele alınabilir (Çabuk, 2003: 19; Rolph and Alan, 2004: 68);

- Araştırma,
- Hazırlık,
- Yaklaşım ve Sunuş,
- İtirazları karşılama,
- Satış kapama,
- Değerlendirme.

Süreç, son derece önemli ve üzerinde durulmasını gerektiren aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar, araştırma ile başlar ve satış sürecinin değerlendirmesiyle son bulur. Sürecin temel amacı satışı gerçekleştirmek ve müşterilerle uzun vadeli iyi ilişkiler kurabilmektir. Sürecin aşamaları aşağıda tek tek açıklanmaktadır.

#### **1.1.5.1.Araştırma Aşaması**

Kişisel satış sürecinin ilk aşaması araştırma aşamasıdır. Bu aşamada satış temsilcisinin yaptığı en önemli faaliyet, uygun müşterileri tespit etmektir. Daha önceden belirlenen hedef kitleden kimlerin size ve sizin ürünlerinize ilgi duyacağını tespit edilmesi son derece önemlidir. Zaman satış temsilcisi için önemli bir kavramdır ve müşteri olmayacak birine ayrılacak zaman doğrudan maliyet unsurudur. Bu nedenle araştırma süreci aslında başarı için ilk şart olan doğru müşteriyi sunmaktadır.

Bu süreç içerisinde birçok farklı yol ve yöntemler kullanılabilir. Ancak en çok kullanılanlar, referanslar ve eski müşteri listeleridir. Bunların dışında kullanılacak yöntemler şu şekilde sıralanabilir (Reibstein, 1984: 444; Ingram and Laforge, 1992: 55);

1. **Seçici olmadan kapı kapı dolaşmak (soğuk taramalar):** Bu yöntemde özellikle güvenlik sorunu ve eski dönemlerdeki istismarlardan dolayı başarı oranı 1/5 dir (Burnett, 1984: 485).
2. **Ürün denemek isteyenler:** Ürünü denemek isteyen tüketiciler kişisel satış sürecinde birincil derecede potansiyel müşterilerdir. Özellikle bu konuda talebi olan müşteriler öncelikli olarak ziyaret edilmelidir.
3. **Rehberler ve listeler:** Özellikle belirli meslek kuruluşları tarafından meslek mensuplarının iletişim bilgileri yer alan rehber ve yıllıklar satış temsilcileri için son derece önemli kaynaklardır (Anderson ve diğerleri, 1988: 583)
4. **Sosyal bağlantılar:** Kişisel satış temsilcisinin üye olduğu grup ya da topluluklar, onun müşteri adaylarını tespit etmede kullandığı yöntemlerden biridir.
5. **Sonsuz zincir:** Daha önceden satış yapılmış ya da görüşülmüş olan müşterilerin yönlendirmeleri satış temsilcileri için son derece önemli olabilmektedir (Johnson ve diğerleri, 1986: 62).
6. **Diğer satış elemanlarının tavsiyeleri:** Daha önce aynı bölgede çalışmış olan satış temsilcileri ya da rakip olmayan farklı ürün gruplarının satış temsilcileri önemli müşteri belirleme kaynaklarıdır.
7. **Şirket kayıtları;** Firmanın eski müşteri kayıtları, önceki dönemlerdeki istatistikî bilgilerde satış temsilcileri tarafından kullanılabilir.
8. **Reklamlara tepki verenler ve öneride bulunanlar:** Firmanın yapmış olduğu reklam kampanyalarına katılan tüketiciler müşteri olarak değerlendirilebilir.
9. **Nüfus merkezleri:** Nüfus kayıtları özellikle satış temsilcilerinin belirli bir bölge için kullandıkları kayıtlar olabilir.
10. **Gözlemler:** Satış temsilcisinin potansiyel müşterileri bulmak konusundaki en önemli değişkeni kendi kişisel gözlem kabiliyetidir (Uslu, 2007: 96).
11. **Yarışmalar:** Firmaların düzenlemiş olduğu yarışmalar da müşteri bulma konusunda kullanılabilir yöntemler arasındadır.

**12. Sergi ve fuarlar:** Sergi ve fuar gibi özel aktivitelere katılanlar birincil düzeyde müşteri olabilecek kişilerdir. Özellikle özel ihtisas konularında düzenlenen sergi ve fuarlar potansiyel müşterilerin bir araya geldiği önemli yerlerdir.

**13. Seminerler:** Belirli bir konuda düzenlenen seminer ve konferanslar da potansiyel müşterilerin bir araya geldiği önemli yerlerdendir.

Yukarıda görüldüğü üzere bazen planlı çabalar bazen de tesadüfi yöntemler tercihen kullanılabilir. Tesadüfi yöntemler her zaman verimliliği şüphesiz düşürecektir. Bu nedenle satış temsilcisi günlük yaşamında da iyi bir gözlemci olmalıdır. Sürekli olarak kimlerin kendileri için iyi bir müşteri olabileceğini değerlendirmelidir. Kısaca bu süreçte kimlerin bizim ürünlerimize ihtiyaç duyduğu ve aynı zamanda satın alma gücüne sahip olduğu tespit edilmeye çalışılır. Bunun için de her fırsat ve faaliyet kullanılmalıdır. Eski müşterilere de tekrar dönülerek değerlendirme yapılabilir.

#### **1.1.5.2.Hazırlık Aşaması**

Hazırlık aşaması araştırma aşamasında tespit edilen müşterilerle ilgili bilgi toplama ve buna yönelik hazırlıkları tanımlama aşamasını oluşturmaktadır. Son derece önemli olan bu aşama iki kısımdan oluşur. Bunlar ön hazırlık ve ziyaret planıdır (Çabuk, 2003: 23). Ön hazırlık aşaması müşteri ile ilgili elde edilebilecek tüm bilgilerin elde edilmesini içermektedir. Müşterinin hangi özelliklere sahip olduğu, ürünün kullanıcısının ve satın alıcısının aynı kişi olup olmadığı, ihtiyaçlarının nasıl ve ne sıklıkla değiştiği, nelerden etkilendiği satın alma sebebinin ne olduğu gibi konular kişisel satışta başarıyı getirecek temel değişkenlerdir.

Bu bilgilerin elde ediliş şekli satış sürecinin nasıl işlediğine bağlı olarak değişir. Satış temsilcisi müşterisi ile ilgili bilgilere eski kayıtlar veya farklı yollarla görüşmeden önce ulaşabileceği gibi, müşteri ile karşılaştıkları noktada soru sorarak da tespit edebilir. Özellikle tüketicilere yönelik satışlarda daha çok ilk karşılaşma bilgi edinmek için tek zaman dilimidir. Sipariş sistemi ile belirli periyotlarda gerçekleşen endüstriyel satışlarda ise kayıtlar, belgeler ve eski deneyimler bilgi edinmek için kullanılabilir.

Hiçbir şekilde hakkında daha önce bilgi edinilemeyen müşterilerden bilgi alınmasının tek yolu karşılaşma anında ona soru sormak ve onu can kulağı ile dinlemektir. Doğru ve yerinde sorularla kişi hakkında tam olmasa da kısmi bilgilere



ulaşılabilir. Bu bilgilerde en azından satış temsilcisini hangi konuların üzerinde durması gerektiği konusunda yönlendirecektir.

Ön hazırlık aşamasından sonra sıra ziyaretlerin planlanmasına gelmektedir. Özellikle randevunun nasıl ve ne zaman alınacağı, nelerin ziyaret sırasında anlatılacağı bu aşamada karar verilmesi gereken konular arasındadır. Açılması gereken sekreter engeli de bu aşamada düşünölmelidir.

Kısaca hazırlık aşamasında yapılması gereken işler şunlardır (Uslu, 2007: 99);

- Hazırda bulunan raporları incelemek,
- Müşterilerin ihtiyaçlarını ve direnç noktalarını incelemek,
- Ziyaret takvimi yapmak,
- Randevuları ayarlamak,
- Gerekli araştırmaları yapmak,
- Rakiplerin ürünlerini değerlendirmek,
- Firmanın yetenek ve kapasitesini araştırmak.

Bu aşama ile ilgili olarak, aşağıdaki soruların cevaplarının araştırılması satış temsilcisinin kendine olan güvenini ve başarısını artıracaktır (Yükselen, 2007: 26).

- Kiminle görüőeçeęim?
- Görüşme amacım nedir?
- Hangi konular görüőmemde yardımcı olabilir?
- Satış fırsatı için hangi konuların üzerinde durmalıyım?
- Müşteri ile ilk karşılaşmamda nelere dikkat etmeliyim?

Yine bu aşamada randevu alma sürecinde dikkat edilmesi gereken bazı önemli noktalar vardır. Bu noktalar şunlardır (Kılış, 1986: 163-164);

- Satış temsilcisi kendisini ve firmasını tanıtmalıdır.
- Müşterinin ilgisi çekilmeye çalışılmalıdır.
- İhtiyacın ve isteklerin nasıl karşılanacağı anlatılmalıdır.
- Görüşme yapılacak kişinin işinin en az olduğu saatler tercih edilmelidir.
- Müşterinin çok yoğun olduğu durumlarda da yemek araları randevu için uygun olabilir (King, 1997: 106).

Bu aşamadaki en önemli süreçlerden biri olan randevu alma sürecinde bir çok bahane ve engel satış temsilcisinin karşısına getirilmektedir. Bu nedenle satış temsilcisi kendine güvenen bir yaklaşımla müşterinin ilgisini çekerek randevuyu almalıdır.

### 1.1.5.3.Yaklaşım ve Sunuş Aşaması

Yaklaşım ve sunuş aşaması müşteri ile ilk karşılaşmanın yaşandığı ve satış sunusunun gerçekleştirildiği aşamadır. İlk izlenimin yaşandığı bu süreçte aslında satış başarısının da anahtarı elde edilir. Kişisel satışta eğer ilk izlenim başarısızsa bundan sonraki süreçlerde de kolay kolay başarı sağlanamayacaktır ve hiçbir satış taktiği işe yaramayacaktır (Shook, 1989: 91).

İlk izlenim konusunda anlatılan birçok kavram arasından alınması gereken en önemli değişkenler sırasıyla şunlardır (Rackham, 2007: 135-140):

- İlk izlenimde görünüş önemlidir ancak bu abartılacak düzeyde olmamalıdır,
- İlk izlenimde yaklaşım iki şekilde yapılır, ya alıcının kişisel ilgi alanları ile bağlantı kurulur ya da görüşmeye fayda bildirilerek başlanır,
- Herkese aynı yöntemle yaklaşmak çoğu zaman başarısızlığa neden olur.

İlk izlenim, görüşmenin devam edebilmesi için gereklidir. Karşınızdaki kişinin bizimle tekrar görüşmek konusundaki kararı ilk 90 saniye içerisinde gerçekleşmektedir (Hale ve Whitlam, 1995: 16). Bu nedenle süreci iyi değerlendirmek gerekmektedir. Beden dili bu noktada bize ipucu verecek en önemli iletişim çabasıdır (Hogan, 2008: 120). Karşınızdaki kişinin hareketleri, jest ve mimikleri aslında size birçok ipucu vermektedir. Bunları okuyabilmek ve bu konularda kendinize hakim olabilmek ilk izlenim için son derece önemlidir.

İlk izlenimle ilgili dikkat edilmesi gereken değişkenlerden bazıları da şunlardır (Smith, 1992: 118; Kaymak, 2005: 101; Hogan, 2007: 33-35):

- Giysi ve beden temiz olmalıdır,
- Güler yüzlü olunmalıdır,
- Kendinden emin durulmalıdır,
- Tereddüt edilmemelidir,
- İyi bir dinleyici olunmalıdır,
- Müşteriye ismiyle hitap edilmelidir,
- Nazik ve kibar olunmalıdır,
- İşle ilgisiz konu ve davranışlardan kaçınılmalıdır.

İlk izlenim aşaması olumlu geçtikten sonra sıra sununun yapılmasına gelmektedir. Sununun gerçekleştirilmesinde özellikle daha önceden yapılan hazırlıklar

faydalı olabilmektedir. Anlatılmak istenen düşüncelerin hangi sözcük ve örneklerle anlatılacağı daha önceden tespit edildiğinde akıcılık sağlanmış olacaktır.

Satış sunusunda belki de dikkat edilecek en önemli husus, karşı tarafa güven verebilmektir. Güven verebilmenin de bazı şartları vardır (Bettger, 2009: 87-92). Öncelikle güveni hak etmek gerekir, yani dürüstçe müşteriye ürün anlatılmalıdır. Dürüst davranmadan güven duyulmasını beklemek çok doğru değildir. Güven yaratmanın ikinci önemli koşulu işi iyi bilmekten geçmektedir. İşini iyi bilmeyen ve kendini geliştirmeyen bir satış temsilcisi kesinlikle güven sağlayamaz. Güven yaratmanın üçüncü koşulu ise rakiplere hakkını vermektir. Hiçbir zaman rakipler müşteriye karşı kötülenmemeli, onlara hak ettikleri değer verilmelidir.

Satış sunusunda dikkat edilmesi gereken önemli unsurlardan biri de, her müşteriye aynı sununun yapılmamasıdır. Müşteri istek, beklenti ve yaklaşımına göre sunu değiştirilmelidir. Satış sunusu yapılırken sunumun etkinliğini artırmak için farklı araç ve gereçler de kullanılabilir. Satış sunusu gerçekleştirilirken samimi olmak, abartılı yaklaşımlardan kaçınmak ve gülümsemek son derece önemlidir.

Sunu sırasında müşterinin ürüne ilgi duymasının ve satın alma düşüncesi içerisine girmesinin sağlanması onun ikna edilmesine bağlıdır. İkna süreci sunuyla başlar ve satış kapama sürecine kadar devam eder. Satış temsilcisi açısından ikna, müşteriyi anladığını gösterebilme, hissettiğini ve düşündüğünü açıkça ortaya koyabilme ve arzu edilen sonuca ulaşabilme yeteneğidir (Tunçer, 2008: 263). Bunun için de iyi bir konuşmacı ve iyi bir dinleyici olmak şarttır. İyi bir konuşmacı olmak akıcı, düzgün ve kararlı bir tavır gerektirir. Aynı zamanda iş ile ilgili bilgisinin tam olması da konuşmanın etki derecesini artırır. İyi bir dinleyici olmak da ikna etme sürecinde son derece önemlidir. İyi tanıyabilmek ancak karşınızdaki kişiyi iyi dinlemenize bağlıdır. İyi bir dinleyici olmak için de, bazı şartları yerine getirmek gerekir. Bunlardan bazıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Dinlerken başka şeylerle ilgilenmemek,
- Anlaşılmanın ifadesi olarak hafifçe kafa sallamak ve tasdik etmek,
- Göz teması kurmak,
- Yeri geldikçe konu ile ilgili düşünceleri paylaşmak.

İyi bir konuşmacı ve dinleyici olmak karşıda ki kişiyi ikna etmek için gereklidir. Ancak bunun dışında etkin bir ikna sürecinde satış temsilcisinin dikkat etmesi ve üzerinde durması gereken bazı unsurlar şunlardır (Uslu, 2007: 120):

- Mevcut satış konusu hakkında ortak bir görüş oluşturmak,
- Gelebilecek olası soru ve itirazları önceden tahmin etmek,
- Karşıdaki müşteri tipine göre tavır geliştirmek,
- Değişik teklif ve öneriler hazırlamak,
- Kanıtlar ve örneklerden faydalanmak.

Hogan ikna etmenin 10 bilinç dışı kuralını aşağıdaki şekilde ifade etmiştir (Hogan, 2007: 251-274):

- **Karşılıklı münasebet kuralı:** Karşınızdaki kişiye değerli bir şey verdiğinde o da karşılığında değerli bir şey vermek isteyecektir. Sunulan her ne ise değer arz etmelidir.
- **Zaman kuralı:** İnsanların zamana bakış açısı değiştirilebilirse onları ikna etmek mümkün olabilir.
- **Karşıtlık kuralı:** Müşteriye en iyi olduğunu düşünülen şey en sona saklanmalıdır; bu durumda ikna olması kolaylaşacaktır.
- **Dostluk kuralı:** Tekliflerin negatif yönlerini göstermek size olan güvenlerini artıracaktır.
- **Beklenti kuralı:** Müşterinin kesin olarak satın alacağı düşünüüyorsa büyük ihtimalle alacaktır. O halde ürünü müşteriye sevdirmek gerekir.
- **Birlik kuralı:** Müşteri ürünü sevdikleri ve saygı duydukları kişilerle birlikte görürlerse ikna olmaları kolaylaşacaktır.
- **Tutarlılık kuralı:** Satış sürecinde tutarlılık ne kadar fazlaysa, ikna etmek o kadar kolay olacaktır
- **Azlık kuralı:** Müşteri istediği ürünün nadir bir mal olduğunu anlarsa ikna olması daha kolay olur.
- **Uyum kuralı:** Birçok kişi, bağlı olduğu grup ya da cemiyetlerin tercih ettiği ürünleri seçer.
- **Güç kuralı:** Müşteri satıcıyı güçlü ve kararlı görürse, onları ikna etmeniz daha kolay olur.

Hogan yapmış olduğu çalışmada gizli ikna taktiklerini de aşağıdaki şekilde tanımlamıştır (Hogan, 2007: 61-138):

- Karşılıklı uyum sağlamak,
- Ortaklık kurmak,

- Kusurları itiraf etmek,
- Paylaşımçı olmak,
- Ortak düşmanlar bulmak
- Müşteriye benzeyen kişilerle ilgili anıları anlatmak,
- Saygı göstermek,
- Müşteriyi verilecek bilgilerle şaşırtmak,
- Söz verilenden fazlasını sunmak,
- Net olmak,
- Alçakgönüllü olmak,
- İyi dinleyici olmak,
- Az bulunurluk hissi yaratmak,
- Zıtlıklar yaratmak.

İkna etmek üzere söylenen ve üzerinde durulan en önemli kavram, insanların güvenini kazanmaktır.

#### **1.1.5.4.İtirazları Karşılama Aşaması**

İtiraz olmadan gerçekleştirilen çok fazla satış yoktur. Bu nedenle müşteri itirazları kişisel satış sürecinde önemli bir yer tutar. Bu aşamada satış temsilcisi müşteriden gelebilecek itirazları karşılama ve onları ikna etme faaliyetinde bulunur.

Satış temsilcileri için itirazlar aslında hem bir korku sebebi, hem de bir fırsattır. İtiraz edildiği takdirde müşterinin ürünle ilgilendiği ortaya çıkar ki, bu bir fırsattır. Eğer itiraza net ve makul bir karşılık verilemezse bu durumda satış süreci başarısızlıkla sonuçlanır ki, bu da bir tehdittir. Birçok kaynakta itirazların bir fırsat olduğu hatta itirazlı satış süreçlerinin daha fazla başarıyla sonuçlandığı iddia edilmektedir (Dalrmp ve Cron, 1995: 119). Ancak unutulmamalıdır ki, her itiraz beraberinde riski de getirmektedir. Bu nedenle satış temsilcisi itirazı daha önceden öngörebildiği ve önlem aldığı sürece itirazlar faydalı olabilmektedir. Aynı zamanda müşterinin itiraz sayısının artıyor olması, müşterinin kendisini bu ürünü almak konusunda olumsuz bir noktaya itebilir.

Kişisel satış sürecinde itirazlar olacaktır ve bu nedenle de iyi bir satış temsilcisi buna kendisini hazırlamalıdır. İtirazlar müşteri açısından bazen bir direnme, bazen de daha fazla bilgi edinme isteğinin bir sonucu olarak çıkabilir. Direnme de, bazen değişime direnme, bazen de satış baskısına direnmedir. Bu direnmelerin nelerden

kaynakladığının tespiti bunların çözümü için son derece önemlidir. Sebepler ortaya konabilirse, bunların karşılanması da o kadar kolay olacaktır.

İtirazlar satışın her aşamasında olabilir. İlk karşılaşmadan, sunuma ve satış kapama aşamalarına kadar itirazlar gelebilecektir. Bu nedenle süreç içerisinde sipariş alınmadan hiçbir satış kesin olarak düşünülmemelidir. Müşteri her an itiraz edebilir ve satış başarısızlığa uğrayabilir. Aynı zamanda itirazlar ürünün göreceli değeri arttıkça artacaktır. Özellikle yüksek fiyatlı ve rekabetin yoğun olarak yaşandığı ürün guruplarında itiraza hazırlıklı olmak gerekmektedir.

Satış temsilcilerinin itirazlar konusunda yapmaları gereken iki önemli değişken vardır. Bunlardan birincisi itirazları daha önceden tanımlayarak hazır olmak, ikincisi ise müşterinin ileri sürdüğü itirazın gerçek bir itiraz olup olmadığını tespit ederek; gerçek bir itiraz değilse, gerçek itirazın ne olduğunu belirlemektir. Ayrıca sahte itiraz durumunda satış temsilcisi zamanını da boşa harcamamalıdır (Goldmann, 1989: 135). Bu iki değişken doğru olarak çözümlenirse, itirazlar satış temsilcilerinin korkulu rüyası olmaktan çıkacaktır.

Müşteri itirazları sahte ve gerçek itirazlar olmak üzere ayrılır (Uslu, 2007: 153). Sahte itirazlar aslında müşterinin satış temsilcisinden kurtulmak adına ortaya çıkardığı veya gerçek itirazı söyleyemediği için bulunduğu itirazlardır. Bunlardan bazıları şu şekilde olabilir (Çabuk, 2003: 31):

- Fiyatı çok yüksek,
- Zaman uygun değil,
- Zevkime uygun değil,
- İhtiyacım yok...vb.

Yukarıda yazılı olan sahte itirazların gerçekleri de aşağıdaki gibi olabilir:

- Değişim korkusu,
- Aldatılma korkusu,
- Hatalı karar verme korkusu,
- Bilgi eksikliği,
- Değer-fiyat uygunsuzluğu.

Satış temsilcisinin bu itirazları birbirinden ayırması başarı için gereklidir. Aynı zamanda artan rekabet koşulları ve gelişen teknoloji itirazların sayısı ve niteliğini de

artırmıştır. Dolayısı ile satış temsilcileri itirazlara daha iyi hazırlanmalı, müşteriye iyi analiz etmeli ve hiçbir zaman müşteri ile tartışma ortamına girmemelidir.

Başlıca müşteri itirazları ve bu itirazlara satış temsilcisinin olası yaklaşımları şu şekilde özetlenebilir (Goldmann, 1989: 134-139):

### ***1)Dile getirilmeyen itirazlar***

Var olduğu halde söylenmeyen itirazlardır. Bunların ortaya çıkarılması sorunun çözümü için son derece önemlidir. Bu durumda satış temsilcisi sürekli olarak müşteriye konuşturarak hatta onu bu konuda kışkırtarak itirazın söylenmesine çalışmalıdır.

### ***2)Bahaneler***

Bunlar gerçek itirazlar olmadığı için üzerinde çok fazla durulmamalıdır. Bu itirazları duymazlıktan gelmek bir yöntem olabileceği gibi, daha sonra konuya dönülebileceğini belirterek unutmalarını sağlanabilir. Müşteri ısrarla üzerinde duruyorsa kısa cevaplarla geçiştirmeye çalışılabilir.

### ***3)Önyargılar***

Duygusal itirazlardır ve mantıklı cevaplarla bunları çözmeye şansı yoktur. Bunlardan mümkün olduğu kadar kaçınmak faydalı olacaktır.

### ***4)Kötü niyetli itirazlar***

Müşteri satış temsilcisini sabote etmeye çalışır. Mümkün olduğu kadar bundan alınmamak ve sakin olmak gerekir.

### ***5)Bilgi isteği***

Aslında soru gibi görünür ancak genellikle kanıt ya da konu ile ilgili daha ayrıntı talebi vardır. Bu itirazlar müşterinin ilgisini gösterdiği için önemlidir. Mümkün olduğu ölçüde bu itirazın doğru bilgiyle giderilmesi satış sürecini olumlu etkileyecektir.

### ***6)Prestij nedeniyle yapılan itirazlar***

Özellikle müşteri kendi varlığını ispat etmeye çalışır. Satış temsilcisinin olası üstün tavrı müşterinin itiraz etmesine neden olabilir. Bu tür itirazların fazla bir dayanağı yoktur. Satış temsilcisi bu durumlarda mümkün olduğu kadar sakin olmalı ve müşterinin fikirlerine değer verdiğini göstermelidir. Aksi halde bir çatışma ortamı çıkabilir. Satış temsilcisi aslında kendi düşüncelerini onun düşünceleriymiş gibi ona algılatabilirse bu itirazlar karşılanabilir. Unutulmaması gereken önemli bir husus, müşteri kendisine bir şey satılmasını istemez, her zaman kendisi bir şey almak ister.

### **7)Öznel itirazlar**

Özellikle kendisini özel hisseden müşterilerin yaptıkları itirazlardır. Kendisini özel hisseden bu kişiler ürünün kendi sorunlarını çözmediğini iddia ederler. Bu durumda satış temsilcisinin müşterinin sorunlarına özel yaklaşımları gerekebilir.

### **8)Nesnel itirazlar**

Bu itirazlar doğrudan ürüne ya da öneriye yöneltilen itirazlardır. Bu durumda satış temsilcisi müşteriye çok iyi dinlemeli ve onu anladığını belli ederek deliller sunmalıdır.

### **9)Genel satış direnci**

Bu itiraz türünde genel bir belirsizlik vardır. Müşteri somut bir itiraz getirememekle birlikte belirli olumsuz bir tavır içerisindedir. İtiraz tam olarak biçimlendirilemediği için çözümlenmesi gerekir. Çok fazla bir tavır varsa ya satışçının yönteminde ya da teklifte bir problem vardır.

### **10)Son çaba**

Genellikle daha önceki bir itirazın aynısıdır. Son anda müşterinin yapmış olduğu bir çıkıştır ancak çok fazla bir ciddiyeti söz konusu değildir. Yapılması gereken bir an önce satışı bağlamaktır.

Sahte ya da gerçek olsun müşteri itirazlarının toplandığı başlıca konular şunlardır (Futrel, 1992: 260):

#### **1)Fiyat itirazları**

Satış temsilcisinin en fazla karşılaştığı itiraz şeklidir. Bu konudaki itirazlar bazen gerçek itirazlar olduğu gibi bazen de sadece bahane olarak ortaya çıkabilir. Müşteri birçok nedenden dolayı fiyata itiraz edebilir. Bazen olduğundan daha ucuza almak ister, bazen de almamak için bahane ileri sürüyordur. Bu itirazların hepsinde müşterinin kullandığı kelime fiyatın pahalı olduğudur. Satış temsilcisinin bu noktada düzeltmesi gereken nokta fiyatın pahalı değil yüksek olduğu olabilir. Eğer gerçekten böyle bir durum varsa satış temsilcisi öncelikle bunu kabul etmelidir. Bunu kabul ettikten sonrada bunun gerekçelerini ayrıntılı biçimde ortaya koymalıdır.

Bu itirazlarda rakiplerin fiyatları ve özellikleri satış temsilcisi tarafından çok iyi bilinmelidir. Aksi halde rakip karşılaştırmalarında satış temsilcisi itiraza tatmin edici bir cevap veremeyebilir.

Satış temsilcisi fiyat itirazları karşısında malın üstünlükleri yanında ödeme koşullarındaki iyileştirme ve fırsatlardan da yararlanabilir. Özellikle kredi ve taksit



imkânları fiyattaki yüksekliği tolere edebilir. Aynı zamanda malın nadirliği ve markanın güvenilirliği de fiyatın yüksekliğinin sebebi olarak açıklanabilir.

### **2)Ürün itirazları**

Müşteriler ürünün başta kalitesi olmak kaydıyla tüm özelliklerine itiraz edebilmektedir. Bu itirazların birçoğu ihtiyacı karşılamaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Müşteriye uygun ürün sunulmadığında veya üretim hataları ürün itirazlarının başlıca sebepleridir. Bu tür itirazlarda satış temsilcisi ürünü anlatmak yanında kullanımı ve fonksiyonları ile ilgili kanıtlar sunmalıdır. Ürünün rakip ürünlerden farklarında tekrarlanması faydalı olabilecektir.

Müşteriler çoğu zaman ürüne ihtiyaç duymadıklarını ifade ederek itirazlarda bulunabilirler, bu durumda satış temsilcisi ürünü neden alması gerektiğini müşteriye çok iyi bir şekilde açıklamak zorundadır, iyi bir sebep ortaya koyamıyorsa satışın gerçekleşme olasılığı çok düşüktür. Pazarlama da bilinen iyi bir söylem, müşterinin çoğu zaman ihtiyacının farkına varmadığıdır. Satış temsilcisinin görevi burada başlamaktadır.

### **3)Firma itirazları**

Müşteri bazı durumlarda fiyata veya ürüne değil ürünü sunan firmaya itiraz edebilir. Bu durumda satış temsilcisi çok zor durumda kalabilmektedir. Müşteri geçmiş deneyimlerinden ya da firmanın piyasadaki olumsuz imajından dolayı teklifi reddedebilir.

Satış temsilcisi firma ile ilgili itirazlarda itirazın gerçek sebebini ortaya çıkarmamalıdır. Müşteri geçmiş deneyiminden dolayı teklifi reddediyorsa bunun istisnai bir durumdan kaynaklanmış olabileceği ve mevcut kullanıcıların çok memnun olduklarını ifade etmek faydalı olabilir. Firmanın piyasadaki olumsuz imajı itiraz sebebi olarak gösteriliyorsa bu durumda söylentilerin gerçek olmadığını savunmak gerekmektedir. Garanti koşulları tekrar gündeme getirilerek belirli ölçülerde itiraz karşılanmaya çalışılabilir. Bu itirazlarda sayılanların dışında yapılabilecek en güzel faaliyet daha önce mağdur olan müşterilerin mağduriyetinin giderilmesi ve özellikle diğer tutundurma araçları yardımıyla yeni bir imaj oluşturulmasıdır.

### **4)Zaman itirazları**

Satın almayı ertelemeye yönelik itiraz türüdür. Müşteri bazen daha fazla araştırma yapmak için, bazen de tekrar düşünmek için zaman kazanmaya çalışabilir. Bu durumda satış temsilcisinin uygulayabileceği en etkili yöntem aynı koşulların ve ürünün

ileriki dönemde bu şartlarla kendisine sunulamayacağıdır. Ertelenen bir satışın tekrar yapılma ihtimali çok düşüktür. Bu nedenle çok zor durumda kalındığında müşteriye sunulacak ekstra bir kolaylık satışı noktalamada fayda sağlayabilir. Çoğu zaman satış temsilcisi böyle bir opsiyonu son ana kadar saklamalıdır.

#### **5) Hizmet itirazları**

Müşteriler bazende ürünlerle beraber sunulan tamamlayıcı hizmetlere itiraz edebilirler. Böyle bir sorunla karşılaşıldığında derhal ortadan kaldırılması gerekir. Bu ortadan kalkmadan satış temsilcisinin yapabileceği fazla bir şey yoktur. Satış temsilcisi bunun tekrarlanamayacağı konusunda garanti vermeli ancak süreci kendisi bizzat takip etmelidir. Aksi halde tekrar satış yapma olasılığı kalmayacaktır.

#### **6) İhtiyaç itirazları**

Bu itiraz türünde müşteri ürüne ihtiyacı olmadığını söyleyebilir. Satış temsilcisinin yapması gereken ürüne ihtiyacı olduğunu ancak bunun farkında olmadığını; ya da gelecekte ihtiyaç duyacağını ve o zamanda bu şartlarda ürünü alamayacağını müşteriye hatırlatmaktır.

İtirazların karşılanması sürecinde satış temsilcinin tavırları son derece önemlidir. Birçok zaman yanlış tavır ve hareketlerden dolayı itiraz olmayan bir durumda itirazlar ortaya çıkabilmektedir (Girard and Casemore, 1979: 89). Satış temsilcisi itirazları karşılama sürecinde müşteriyi çok iyi dinlemeli, asıl sebepleri bulmalı ve soğukkanlı olmalıdır.

Müşteri itirazlarını karşılamada kullanılan temelde 8 yöntem bulunmaktadır (Taşkın, 2006: 236):

#### **1) Beş Aşama Yöntemi**

Satış temsilcisi müşteriden gelen itirazları 5 aşamalı bir süreçle karşılar (Hopkins, 1994: 244). Bunlar itirazı dinlemek, soruya dönüştürmek, nedenini öğrenmek, anlayışla karşılamak ve dürüstçe cevaplandırmaktan oluşmaktadır. Bu yöntemde müşteri sözü kesilmeden dinlenir ve anlayışlı bir tavırla itirazları dürüstçe cevaplandırılır.

#### **2) Evet- Ama Yöntemi (Endirekt inkar yöntemi)**

Bu yöntemin kullanılmasındaki temel amaç müşteriyi kırmadan yanlış düşündüğünü ona anlatmaktır.

#### **3) Farz Edelim ki Yöntemi**

Bu yöntemde müşterinin itiraz ettiği konunun çözülmesi durumunda müşterinin satın alıp almayacağı sorulur. Böylece gerçek niyet ortaya çıkmış olur.

#### **4)İhmal Etme Yöntemi**

Satış temsilcisi itirazı geçersiz kabul eder ve ihmal eder.

#### **5)Erteleme Yöntemi**

Erteleme yönteminde itirazlar ertelenerek daha sonra üzerinde konuşulabilir.

#### **6)Geri Çevirme Yöntemi**

Müşterinin ileri sürdüğü itiraz satış temsilcisi tarafından geri çevrilerek müşterinin tam tersi düşünmesi sağlanır.

#### **7)Yumuşatma Yöntemi**

Satış temsilcisi bu yöntemde yumuşak bir üslupla müşterinin itirazını reddedebilir.

#### **8)Direkt Reddetme Yöntemi**

Özellikle firma ile ilgili itirazlarda kullanılır. Yanlış ve yalan uygulamalar satış temsilcisi tarafından doğrudan reddedebilir.

İtirazları karşılama süreci kişisel satış içerisinde önemli bir konudur. Bu nedenle satış temsilcileri sürekli olarak eğitime tabi tutulur ve akılcı davranmaları konusunda uyarılırlar. İyi bir satış temsilcisi itirazları karşılarken temel bazı değişkenlere dikkat etmelidir. Bu değişkenler kısaca şu şekildedir:

- İtiraz karşısında sakin olunmalıdır,
- İtiraza cevap verilirken, müşteriye yanlış düşündüğü söylenmemelidir.
- İtirazın nedeni doğru tespit edilmelidir,
- İtiraza cevap verirken aceleci davranılmamalıdır,
- İtiraza cevap verilirken kendinden emin bir tavır sergilenmelidir.

Yukarıda yazılı olanlar bir itirazı cevaplandırırken dikkat edilmesi gereken hususlardır. Bu değişkenlere dikkat edilerek aşağıdaki sürecin itina ile izlenmesi, itirazın en iyi şekilde geri çevrilmesi için yol gösterici olacaktır (Uzel, 2007: 32);

- İtirazı dinlemek,
- İtirazı anlamak,
- İtirazı araştırarak soruya dönüştürmek,
- Üçüncü şahıslardan yararlanmak,
- Hislere hakim olmak,

- Daha fazla bilgi vermek,
- İtirazı uygun biçimde yanıtlamak.

Her şeyden önce ilk olarak satış temsilcisi müşteriyi dinlemelidir. Günümüzde özellikle sabırsız satış temsilcilerinin bir hayli fazla olması dinleme konusunda gerçekten iyi bir eğitimin verilmesinin zorunlu olduğunu göstermektedir. Satış temsilcisinin müşteriyi dinlemiyor olması durumunda ve müşterinin bunu fark etmesi söz konusu olduğunda o satışın gerçekleşme ihtimali yoktur. Kimse kendisini dinlemeyen birinden bir şey almak istemeyecektir. Satış temsilcisi müşteriyi dikkatli bir şekilde ve başka herhangi bir şey ile ilgilenmeden, göz teması kurarak ve dinlediğini belli ederek, konuşmadan dinlemelidir.

İyi bir dinlemenin ardından temsilci müşterinin anlatmak istediği itirazın ne olduğunu doğru biçimde anlaması gerekir. Yani bir anlamda müşterinin anlaşıldığının ona gösterilmesi gerekir. Bu aşamada sözcükler, jestler ya da mimikler kullanılabilir. Özellikle kafa sallama hareketleri, evet anlıyorum, haklısınız gibi ifadeler bu aşamada sıklıkla kullanılan yöntemlerdendir.

Araştırma ve soru sorma aşamasında satış temsilcisi, müşterinin itirazı ile ilgili bilgisini artırmayı ve bu itirazı soruya dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Soruya dönüştürülen bir itiraz artık farklı cevaplarla karşılanabilecektir. İtiraz doğru veya yanlış platformundan soruya dönüşerek çıkabilecektir.

Bazı zamanlarda aynı problemleri yaşamış ve aynı itirazları yapmış olan ancak sonradan ikna olmuş kişi örneklerinden bahsetmek fayda sağlayabilecektir. Eğer böyle örnekler söz konusu ise satış temsilcisi bunları yeri geldikçe kullanmalıdır. Bu örnekler itirazın baştan cevaplandırılması gerekliliğini ortadan kaldırayabilecektir.

Satış temsilcisinin belki de en önemli özelliği her koşulda sınırlarına ve duygularına hakim olmasıdır. Hislerine hâkim olamayan bir satışı hiçbir zaman başarılı olamayacaktır. Unutulmaması gereken önemli bir nokta müşteri her zaman haklı olmak ister ve kendisine hayır şeklinde bir cevaptan hoşlanmaz. Bu nedenle sakin ve yumuşak bir tavır son derece önemlidir.

Son aşamalar olarak itirazı karşılamada yapılması gereken, verilen bilgi miktarını artırmak ve itiraza yönelik cevap ve alternatifleri sunmaktır. Bu aşamalarda artık satış temsilcisinin kendinden emin olması ve daha fazla bilginin kafa karıştırmaktan başka bir işe yaramayacağını bilmesi gerekir.

### 1.1.5.5.Satış Kapama Aşaması

Satış kapama müşterinin ikna edildiği ve siparişin alındığı aşamadır. Satış temsilcisinin başarısının belirlendiği bu aşamada pek çok yöntem uygulanabilmektedir. Satış kapama müşteriye bağlamaya yönelik bir davranıştır (Rackham, 2007: 31). Diğer bir ifadeyle, satış kapama; satış süreci tamamlandıktan sonra gerçekleşmesi gereken mantıklı bir sonuçtur (Uslu, 2007: 179). Buna göre satış kapama doğrudan başarı göstergesi ve olması gereken bir davranış şeklidir.

Satış kapama konusunda dikkat edilmesi gereken en önemli değişkenler ise kapamanın zamanı ve şeklidir. Birçok görüş kullanılacak yöntem ve şekil konusunda farklılık göstermektedir. Bu nedenle aslında bu konuda satış temsilcisinin deneyim ve becerisi birçok yöntemden daha fazla önem arz etmektedir. Satış temsilcisinin sahip olduğu deneyim onun ne zaman ve hangi noktada satışı kapamasının gerekli olduğunu belli edecektir. Her ne kadar satış temsilcisinin deneyimleri bu konuda önemli olsa da özellikle müşterinin hazır olduğuna dair belirtiler şunlardır ( Goldmann, 1989: 215):

- Müşterinin teslim tarihini sorması,
- Fiyatın biraz indirilmesini istemesi,
- Değiştirme hakkının olup olmadığını sorması,
- Malın bakımıyla ilgili soru sorması,
- Malı denemek istemesi.

Buna göre bu işaretler müşterinin satışı kapatmak için hazır olduğunun göstergeleridir. Satış temsilcisi tecrübesi ile müşterinin hazır olduğunu tespit etmeli ve satışı kapamalıdır. Mevcut durumda bir satış kapamayı ertelemek satışta çok büyük bir hatadır. Sipariş alınmadan ertelenen her görüşme hemen hemen kaybedilmiş demektir. Bu nedenle satış temsilcisi satışı kapamak konusunda çekinmemelidir. Bazı satış temsilcileri kaybetme korkusu ile hep biraz daha konuşmak isterler, oysa gereğinden fazla yapılan konuşmaların başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı fazladır. Satış temsilcisi belirli aralıklarla deneme kapanışları yapabilir, bu müşterinin ne kadar hazır olduğunun belirlenmesinde yardımcıdır. Satış sürecinin kapanma aşaması genellikle sunum sonrasıdır ancak özellikle itirazlar ve müşteri tavrı son noktayı belirlemede etkili olmaktadır.

Satış temsilcisinin satış kapama aşamasındaki tavrı hiç şüphesiz son derece önemlidir. Kendine güveni olmadan yapılmaya çalışılan bir kapanış konuşmasının

başarıya ulaşması çok mümkün değildir. Her şeyden önce kapanış aşamasında satış temsilcisi kararlı ve kendinden emin bir tavır için de olmalıdır. Hatta belirli bir noktada satışı yaptığına kesin gözüyle bakmalı ve tavrını ona göre oluşturmalıdır. Ancak bu tavır kesinlikle müşteriyi hafife alma imajı oluşturmamalıdır.

Konuşma sırasında satış temsilcisi müşterinin aklında her hangi bir itiraz kalıp kalmadığını test etmelidir. Müşterinin hala tereddütleri söz konusu ise kapama aşamasına geçilmemelidir. Bu süreçler tamamlandıysa ve temsilci deneyimlerine dayanarak uygun zaman olduğunu düşünüyorsa satışı kapamalı ve bitirme sözcüklerini söylemelidir.

En önemli ve sıkça kullanılan satış kapama teknikleri şunlardır (Uslu,2007: 181):

### **1. Direkt Kapama**

Direkt kapama yönteminde satış temsilcisi müşteriye doğrudan malı isteyip istemediğini sorar. Bu yöntem özellikle satış temsilcisinin satıştan emin olduğu durumlarda uygulanabilir. Genellikle riski yüksektir ama satış temsilcisine zaman kazandıracak ve güven sağlayacak bir yöntemdir.

### **2. Önemsiz Noktalarla Kapama**

Önemsiz noktalarla kapama yönteminde ise satış temsilcisi öncelikle ürünle ilgili ayrıntıları müşteriye kabul ettirmektedir. Daha sonra sıra zor karara gelecektir. Örneğin bir otomobil satışında satış temsilcisi aracın rengi, ödeme koşulları gibi konularda müşterinin karar almasını sağlar. Özellikle karar aşamasında zorlanıldığında satış temsilcisi süreci bu yöntemle kurtarmaya çalışabilir.

### **3. Varsayımlarla kapama**

Varsayımlarla kapama da müşteri satın alma kararını alıp almadığını fark etmez. Satış temsilcisi tamamen müşteri satın almış gibi ödemenin nasıl yapılacağı, teslimatın nasıl gerçekleştirileceği gibi sorular sorar. Böylece satın alıp almama gibi bir durum ortadan kaldırılmış olur. Bu yöntem tehlikeli olsa da müşteri eğer farkına varmıyorsa avantajlıdır. Özellikle herhangi bir itiraz olmadığında satış temsilcisi elinde ne varsa müşteriye satabilecektir. Özellikle esas ürüne yardımcı ürünler de bu şekilde rahatlıkla müşteriye sunulabilir. Bu yöntem, ne kadar ürün alacağını sormak ve sipariş formunu bir taraftan doldurarak doğrudan imzaya sunmak gibi davranış şekillerini de kapsamaktadır.

### **4. Özet Kapama**

Özet kapama şeklinde de sunuş aşamasında müşteriye anlatılan faydalar özetlenir. Tüm faydaları aynı anda gören müşteri daha kolay ikna olabilmektedir.

### **5. Teşvik Edicilerle Kapama**

Teşvik edici kapama da satış temsilcisi son ana kadar elinde tutmuş olduğu teşvik edici bir kozu kullanarak satış kapamaya çalışır. Yoğun şekilde itirazların olduğu satış görüşmelerinde müşterinin bu tavrı son bir imtiyazla kırılmaya çalışılır. Bu yöntem özellikle pazarlıkçı müşteri tipleri için son derece uygundur.

Bu teşvik edici uygulamanın oluşturabileceği dezavantaj ise özellikle müşterinin daha fazla imtiyaz koparabileceği umuduna düşmesidir. Aynı zamanda sunuş aşamasında özellikle fiyat ile ilgili itirazlara ısrarla hayır diyen satış temsilcisinin güvenilirliği de azalacaktır.

### **6. Seçenekle Kapama**

Seçenekle kapamada satış temsilcisi müşteriye birkaç tane seçenekten birini seçtirerek satış gerçekleştirir.

### **7. Acele Kapama**

Acele kapama yönteminde satış temsilcisi ürünün o anda alınması durumunda alıcıya sağlayacağı faydaları dile getirir. Daha sonraya bırakılacak bir satın alma durumunda kaybedilecek değişkenler sıralanır ve o anda müşterinin karar vermesi sağlanır.

Satış anı sorulacak doğru ve yerinde soruyla son bulacaktır. Burada önemli olan süreci buraya kadar doğru işleterek noktayı koymaktır. Satış temsilcisi o noktaya kadar doğru yaptığına inanıyorsa mevcut bilgi ve deneyimini kullanarak satış sonlandırılmalıdır.

#### **1.1.5.6.Satış Sürecinin Değerlendirilmesi**

Günümüz modern pazarlama anlayışının gereği olarak hiçbir satış faaliyeti satışın gerçekleştiği noktada bitmemektedir. Her zaman satış yapılması gerekecek zorlu müşteriler olacaktır. Satış temsilcisi satış gerçekleşsin ya da gerçekleşmesin mutlaka bir öz değerlendirme yapmalıdır. Çünkü her müşteri aslında bir deneyim ve bilgi kaynağıdır. Buradan elde edilecek yeni bilgiler bir sonraki satışın mükemmel olması için önemli bir değişken olacaktır.

Satış sonrası izleme faaliyetleri aşağıda yer alan temellerden oluşur (Ingram and Laforge, 1992: 66-69):

1. Satış temsilcisi tüm endişeleri ortadan kaldırmalıdır,

2. Her türlü desteği sağlamalıdır,
3. Memnuniyetsizliklerle ilgilenmelidir,
4. İlişki sürecini uzun vadeli olacak şekilde yönetmelidir,
5. Sürekli geri bildirim almalıdır,
6. Sürekli olarak süreçleri ve performansı analiz etmelidir.

Bu aşamada satış temsilcisi gerçekleşen görüşme ya da satışın değerlendirmesini yapmaktadır. İzlemiş olduğu her aşamayı değerlendirmeli bu aşamalardaki doğru ve yanlışları tespit etmelidir. Kendi güçlü ve zayıf yanlarını da bu şekilde görmeye çalışan satış temsilcisi bir dahaki sefere bu hataları yapmayacak, doğrularını da daha iyiye götürmeye çalışacaktır.

Bu aşamadaki ikinci önemli faaliyet müşteri ilişkileri konusundadır. Modern pazarlama anlayışının bir gereği olarak firmalar müşterileri ile hep uzun vadeli ilişkileri kurmalıdır. Bu nedenle satış sonrası aşamada en az satış aşaması kadar önemlidir. Hiçbir müşteri herhangi bir ürünü satın aldıktan sonra yalnız kalmak istemez. Ürün alınmadan önce kendisine gösterilen ilgi ve alakanın satış sonrasında da devam etmesini ister. Burada da devreye satış temsilcisinin sorumluluğu girer. Satış temsilcisi satış sonrasında eski müşteri ziyaretlerini kesinlikle aksatmamalıdır. Satış temsilcisinin eski müşteriler üzerinde bu kadar önemle durmasını birkaç tane önemli sebebi vardır. Bunlar kısaca şu şekildedir;

1. Memnun kalan müşteri sizi mutlaka birilerine tavsiye edecektir.
2. Memnun kalan bir müşteri sizden ürün almaya devam edecektir.
3. Memnun kalan müşteriye tekrar satış yapmaya kalktığınızda genellikle otomatik satış süreci işleyecektir. Yani zaman kaybınız minimum olacaktır.
4. Eski memnun müşteriler fiyat konusunda daha esnek davranabilecektir.
5. Her zaman yeni müşteri bulmak eskisini elde tutmaktan daha zordur.
6. Artan rekabet koşulları yeni müşteri bulmayı gittikçe zorlaştırmıştır.

Bu nedenlerden dolayı satış temsilcisi yeni müşteri bulmak yerine önceliği eski müşterilere verebilecektir. Ancak eski müşterilere tekrar gidebilmesi için onların memnun kalmış olmaları gerekmektedir.

Yapılan bir araştırmaya göre firmalar her yıl eski müşterilerinin en az %10 unu kayıp etmektedir (Doyle, 1998: 53). Bu demektir ki işletmeler yeni %10 luk müşteri



kesimi için fazladan çalışmak zorunda kalacaktır. Günümüzdeki tam anlamıyla memnuniyet kavramı aslında bir adım öteye götürülerek müşterinin size aşık olmasının sağlanmasına dönüşmelidir. Ancak bu şekilde günümüz rekabet koşullarında başarıya ulaşılabilir. Müşteriyi âşık etmekte aslında tam bir planlı çabayı ve müşteriye ihtimam göstermekle mümkün olur (Kaymak, 2005: 21).

Sonuç olarak satış süreci satış başarı ya da başarısızlığının analizi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması ile son bulmaktadır.

## **1.2.Satış Yönetimi**

### **1.2.1.Satış Yönetimi Kavramı**

Satış yönetimi denilen kavram kısaca işletmelerin genel amaçları ile bağlantılı olarak ulaşmak istedikleri satış hedeflerine ulaşmaları için gerekli olan satışla ilgili faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, satış temsilcilerinin motivasyonu ve denetlenmesi sürecidir. Pazarlama bugün işletme fonksiyonları arasında yerini daha önemli hale getirirken, satış fonksiyonu da pazarlama içerisinde önemini artırmaktadır.

Devamlılığı sağlamak ya da amaçlara ulaşmak adına ulaşılması gereken satış hedeflerinin var olması ister istemez bu fonksiyonu yönetsel bir süreç haline getirmiştir. Bu süreç içerisinde yer alan temel faaliyetler ise satış gücünün planlanması, seçilmesi, örgütlenmesi, yöneltilmesi, eğitilmesi ve denetlenmesidir. Bu faaliyetlerin her biri aynı düzeyde önem arz etse de, akademik çalışmaların genel olarak satış temsilcilerinin motivasyonu, performans değerlendirmesi ve eğitimi üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Satış yönetimi sürecinde planlama, işletmenin satış hedeflerine ulaşmak adına gerekli olan satış gücünün ve bu güce tahsis edilecek araç gereçlerin nicelik ve nitelik olarak tespit edilmesini kapsamaktadır. Bilindiği üzere kişisel satış uygulamaları diğer tutundurma araçlarına göre çok daha maliyetlidir. Bu nedenle planlama aşamasında yapılacak en ufak hata işletmenin zor duruma düşmesine neden olabilir. Gereğinden fazla eleman gereksiz maliyet artışlarına, eksik eleman ise etkin çalışamamaya neden olacaktır. Bu nedenle planlama aşamasında başta müşteri sayısı olmak üzere, müşterilerin coğrafik dağılımına, demografik özelliklerine, potansiyel müşteri miktarına ve satış hedeflerine göre satış gücünün önceden tespit edilmesi gerekmektedir.

İkincil sırada yer alan satış gücünün seçilmesi aşamasında ise daha önceden tespit edilmiş ihtiyaçlara göre gerekli nitelik ve nicelikte satış temsilcisinin işe alınması gerçekleşmektedir. Bu aşamada seçimin neye göre ve nasıl gerçekleştirileceği belirlenmekte ve uygulanmaktadır. Yapılan değerlendirmelerin objektif olması ve gerçekten ihtiyaca uygun kişilerin tercih edilmesi oldukça önemlidir. Günümüzde bir çok firma bu konuda yeni uygulamalara gitmekte ve pek çok açıdan işe başvuranları ölçmektedir. Çalışanın eğitiminden, kendine olan güveninden, hobilerinden hatta kişilik özelliklerinden bile ölçüme tabi tutulması söz konusu olmaktadır.

Satış yönetiminde önemli faaliyetlerden bir diğeri de satış gücünün örgütlenmesidir. Bu aşamada mevcut satış gücünün hiyerarşik yapı içerisinde kademeler halinde ayrılması bunların basamaksal hale getirilmesi, görev ve yetki tanımlarının yapılması ve bu kademeler arasındaki iletişim sürecinin belirlenmesi gerçekleştirilmektedir. Son derece önemli olan bu aşama işletme politika ve stratejilerine göre farklılık gösterebilmektedir.

Satış gücünün yöneltmesi denildiğinde akla gelen ilk kavram şüphesiz satış temsilcilerinin motivasyonudur. Türkçe kelime anlamı itibari ile isteklendirme olan motivasyon kavramının temel tanımı bir kişiye işi isteyerek yaptırabilmektir. Birçok araştırmanın yapıldığı bu alanda kesin olarak kanıtlanamasa bile motive olmuş kişilerin verimliliğinin yüksek olduğu kabul edilmektedir. Özellikle çok zor bir görevi yerine getiren satış temsilcilerin motivasyonu da diğer işletme çalışanın motivasyonundan daha fazla önem arz etmektedir.

Araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre, satış temsilcilerinin motivasyonunu artıran faktörlerin başında maddi imkanlardaki iyileştirmeler, başarının takdiri ve terfi-yükselmeler gelmektedir (Durukan ve Güler, 2009: 70). Bunlar dışında örgütsel ortam, adaletli bir yönetim de motivasyonu artırıcı etkilerde bulunmaktadır. Bu nedenle satış yönetimi içerisinde ücretlendirme ve terfilerde özel olarak incelenmekte ve üzerinde çalışılması gereken bir konu haline gelmektedir.

Satış yönetiminde karşılaşılan bir diğer faaliyet ise satış gücünün eğitilmesidir. Son zamanlarda gittikçe yaygınlaşan bu kavram, satış gücünün başarısını artırmada çok etkin bir rol oynamaktadır. Birçok firma bu konuda büyük bütçeler ayırmakta ve profesyonel şekilde satış gücünü eğitmektedir. Bir motivasyon aracı olarak bile görülen eğitim, başta çalışanların işletmeye olan bağlılığını artırmaktadır. Bunun dışında

müşteriye ve müşteri itirazlarına doğru yaklaşımın nasıl olması gerektiğinin yer aldığı bu eğitimler artık birçok açıdan gerekli görülmektedir.

Satış yönetiminde son faaliyet olarak kabul edebileceğimiz performans değerlendirme ve satış gücünün denetimi, hedeflere ne kadar ulaşıldığının ve ne kadar etkin çalışıldığının bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreç sonunda ne kadar verimli ve başarılı olduğumuz ortaya konabilecek ve buna bağlı olarak adaletli bir satış yönetimi sağlanabilecektir. Tezin ilerleyen bölümlerinde satış temsilciliği kavramı ile birlikte bu satış yönetimi fonksiyonları büyük ölçüde tekrar ele alınacaktır.

### **1.2.2.Satış Temsilciliği Kavramı**

Herkes bir satıcıdır (Taşkın, 2006: 46). Bu söz satış temsilciliği kavramını ciddi bir biçimde satıcı kavramından ayırmaktadır. İnsanlar hayatlarının her aşamasında aslında bir şeyleri satarlar. Bazıları herhangi bir işe başvururken kendi özelliklerini, bazıları ise etrafında yandaş ararken fikirlerini. Bunları yaparken de aslında fark etmeden her insan birer satıcı olur. Çünkü karşıda konuşularak ikna edilmek zorunda olan kişiler vardır. Bir diğer adıyla satışçılar yani satış temsilcileri ise bağlı oldukları firmaların ürünlerini anlatan, malın mülkiyet değişimine katkı sağlayan, müşteri ve firma arasında aracılık yapan, bilgi alışverişini sağlayan uzman kişilerdir. Satışçılık bir mesleği ifade ederken, satıcı sahip olduğu bir değeri (mal, hizmet veya fayda) mübadele etmek isteyen birey veya kurumu ifade etmektedir (İslamoğlu ve Altunışık, 2007: 34).

Basit gibi görünen satışçı kelimesi günümüzde yaptığı iş itibariyle diğer tüm tutundurma karma elemanlarından çok daha önemlidir. Firmalar bugün ciddi anlamda satışçılara yani satış güçlerine yatırım yapmakta ve onları yönetmektedir. Çünkü günümüzde artan rekabet koşulları satışçılara bizim için her şeyden önemli hale getirmiştir.

Modern pazarlama anlayışı içerisinde önemli bir yeri olan satış temsilcileri müşteri ile doğrudan ilişki kurulması nedeniyle müşteri ve firma arasında bir köprü görevi görmektedir. Özellikle hizmet sektöründe ve müşteri ile doğrudan ilişki içerisinde bulunan işlerde pazarlama karması farklılık göstermekte, yeni süreç ve unsurlar karmaya eklenmektedir. Bu eklenen kavramların başında da katılımcılar yani müşteri ile doğrudan ilişki içerisinde olan satışçılar gelmektedir.

Firmaların günümüz koşullarında sahip oldukları en büyük değerlerin başında aslında ellerinde bulundurdukları kaliteli ve nitelikli satış temsilcileri gelmektedir. Birçok nedenden dolayı satış temsilcileri firmalar için önemlidir. Bu nedenlerin başında:

- Satış temsilcisinin firmayı temsil ediyor olması,
- Diğer tüm çalışanlara göre çok daha zor bir görevi yerine getiriyor olması,
- Firma için önemli bir istihbarat kaynağı olması,
- Ürün ve fiyat benzerliklerinde karar vericinin en önemli değişken olarak satış temsilcisini dikkate alması,
- Diğer tutundurma karma elemanlarına ciddi anlamda destek olması,
- Tüketim ürünlerinin yanı sıra endüstriyel ürünlerin pazarlanmasında zorunlu olarak kullanılmalarının gerekli olması gelmektedir.

Türkiye için için çok yeni bir meslek olan satış temsilciliği kavramı 50-60 yıl önce Avrupa da önemli bir yere sahipti (Taşkın, 2006: 39). Uzun yıllar olumsuz bir imajla anılan satış temsilciliği o olumsuz imajını ancak yakın zamanda silmeyi başarak profesyonel bir meslek haline gelmiştir.

#### **1.2.2.1.Satış Temsilcisinin Tanımı**

Satış temsilcisi yani satışı en basit tanımı ile satma eylemini gerçekleştirmek adına müşteri ile ilişki içerisinde bulunan ve ona satış hizmetini sunan kişidir (Kotler, 1984: 373).

Bir başka tanıma göre de, satış temsilciliği, işletmenin hedef aldığı piyasa bölümünü oluşturan belli sosyo-ekonomik özelliklere sahip muhtemel müşterileri bulma, onlara ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edebilecekleri ürünleri sağlama, satış anında ve sonrasında gerekli satış hizmetlerini sunma, böylece hem müşterinin hem de temsil ettiği firmanın, satıştan beklediği faydayı maksimize etme sorumluluğudur (Şireli, 1979: 6).

Satış temsilcisi, işletmesinin malını, hizmetini bir veya birden çok müşteriyi bilgilendirerek, danışmanlık yaparak, müşterisinin gelişmesini, giderlerini düşürmesini, gelirlerini artırmasını, zamandan tasarruf etmesini, kalitesini artırmasını sağlayan ve bunun karşılığında da işletmesinden ücret alan kişidir (Reid, 1984: 19).

Satış temsilcisi tüketicilerin beğeni ve ihtiyaçlarını, sattığı malı, rakiplerini ve piyasa koşullarını iyi bilen, belirli ilke ve kurallarla hareket eden, aynı zamanda bu ilkeleri kendi yetenekleri ile birleştiren kişidir (Uslu, 2007: 31).

Amerikan pazarlama derneğine göre ise satışı; satış yapmak amacı ile bir veya daha fazla satın alıcı ile konuşarak sözlü sunuş yapmaktır (Taşkın, 2006: 53).

Tanımlar incelendiğinde satış temsilcilerinin aslında firma ve müşterilerinin çıkarlarını gözeterek, temsil ettiği firmanın mallarını müşterilere sunan bunu yaparken de müşteriye ve firmaya her türlü hizmet ve desteği sağlayan kişilerden oluştuğu görülmektedir. Bu zor görevi yapan satış temsilcileri birer iletişim uzmanı olarak firmaları adına çalışmakta ve aynı zamanda müşterilere bir değer sunmaktadır.

#### **1.2.2.2.Satış Temsilciliği Türleri**

Satış temsilcileri birçok farklı isim ve görevle anılmaktadır. Bu adlardan bazıları şu şekildedir; Satış temsilcisi, satış elemanı, satış müfettişi, satış görevlisi, müşteri danışmanı, plasiyer, müşteri sorumlusu, satış sorumlusu gibi vb., kullanılan isim ne olursa olsun aslında tümünün yaptığı iş aynıdır.

Firmaların faaliyet alanlarının, amaçlarının, hedef pazarlarının ve konjonktürel özelliklerinin farklı olmasına bağlı olarak satışçılar farklı gruplara ayrılmıştır. Buna göre ortaya çıkan satışçı türlerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Karabulut, 1995: 75-76):

- Satış yeri satışçısı,
- Danışman satışçı,
- Dolaylı satışçı,
- Kasiyer satışçı,
- Otomatik satışçı,
- Teslimci satışçı,
- Tezgahtar satışçı,
- Sipariş alan satışçı,
- Mal satışçısı,
- Hizmet satışçısı vb...

Satışla ilgili görevlerin, satışçıdan en az yaratıcılık isteyen türünden en çok yaratıcılık isteyen türüne doğru gelişen bir sıra için de ele alınmasıyla, satışçılar başlıca yedi tipe ayrılabilir (Stanton and William, 1981: 401):

- Mal teslimi yapan satışçı,
- Tezgâhtar satışçı,
- Sipariş alan satışçı,
- Misyoner satışçı,
- Danışman satışçı,

- Mallarda yaratıcı satışı,
- Hizmetlerde yaratıcı satışı.

Yukarıdaki sırlamada yaratıcılık özelliği en az gerektiren satışı türünden en fazla gerektirene doğru bir sıralama yapılmıştır. İlk sırada yer alan teslimatçı satışıının görevi malı teslim etmektir herhangi bir sipariş alması söz konusu değilken müşteri ile iletişimi en düşük seviyelerdedir. İkinci olarak tezgâhtar satışılar gelmektedir. Bunların en temel görevi müşterinin gösterdiği ürünü müşteriye vermektir. Genellikle müşteri bu noktada ne alacağına karar vermiştir. Üçüncü olarak sipariş alan satıcılar gelmektedir. Bunlar özellikle endüstriyel alıcılara giderek sipariş alan satıcılardır. Misyoner satıcılar herhangi bir sipariş almazlar ve yaptıkları iş sadece müşteri ile iyi ilişkiler kurmak adına iletişimde bulunmaktır. Danışman satıcılar özellikle teknik destek konusunda müşterilere hizmet eden kişilerden oluşur ve bu kişilerin müşteriye ikna etme görev sorumlulukları yüksektir. Bundan sonraki satışı türleri ise özellikle talep yaratma noktasında büyük bir sorumluluğu olan yaratıcı satışılardır. Yaratıcı satışıların yaptıkları iş ve sorumlulukları diğerlerine göre oldukça fazladır.

Başka bir ayrıma göre satışılar görev yapılan yerin sabit olup olmamasına (sabit bir mekânda çalışma, gezgin görev yapan satışı elemanı), temsil görev ve yetkilerine sahip olup olmama (sipariş sağlama, sipariş toplama, müşterilerle iletişim kurma ve siparişi yerine getirme) satışı yapılan müşteri grubuna (toptancı elemanı, perakendeci elemanı) göre de yapılabilmektedir (İslamoğlu ve Altunışık, 2007: 34).

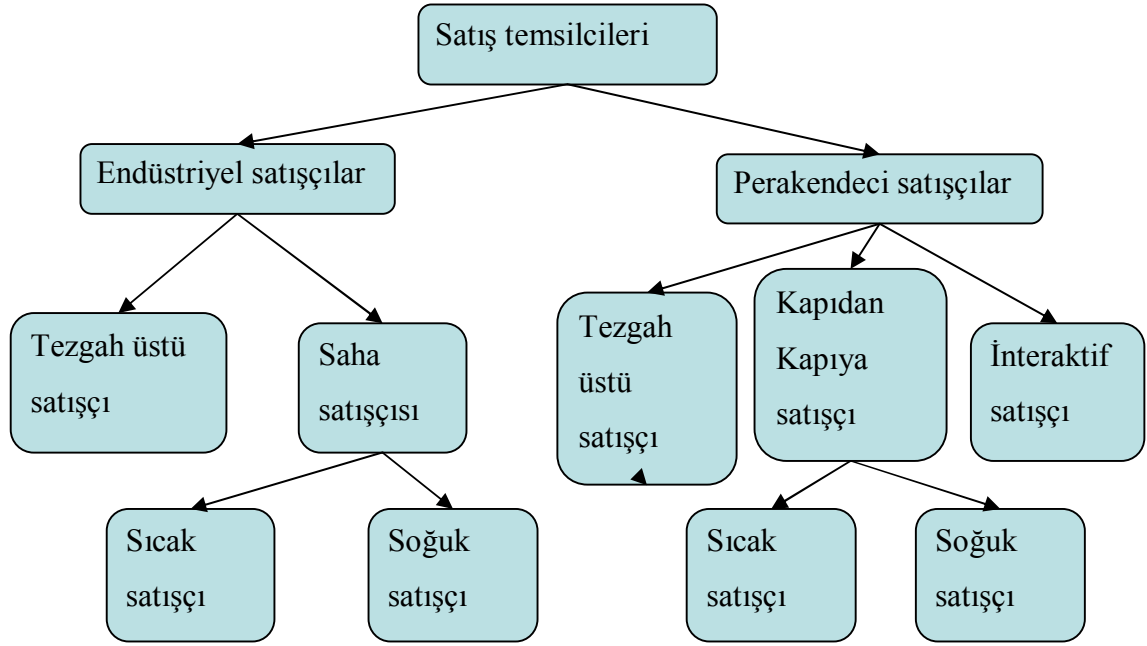
Satışı temsilcilerinde ortaya çıkan farklı bir ayrımda kullandıkları satışı teknikleri ile ilgilidir. Buna göre satışılar aşağdaki şekilde gruplandırılabilirler (Anderson, Hair ve Bush, 1988: 54):

- Satışı temsilcisi,
- Detay satışı,
- Satışı mühendisi,
- Teknik olmayan endüstriyel ürün satışı,
- Perakende satışı.

Bu sırlamada ise detay satışı özellikle sipariş almayan ve bilgilendirme işlemleri ile uğraşan satışıları kapsarken, satışı mühendisleri daha çok teknik konulu satışlardaki satışı temsilcilerini ifade etmektedir. Perakende satışılar ise özellikle tüketici yönlü satışlarda kullanılmaktadır.

Bunlar dışında yapılabilecek, daha kolay anlaşılır ve genellemenin daha kolay yapılabileceği bir ayrımı aşağıdaki şekilde yapabiliriz: Öncelikle satışın endüstriyel ya da perakende satış olup olmaması ilk ayrımı ifade edecektir. Daha sonra endüstriyel ayrımında satışçılar tezgah üstü ve saha satışçıları olmak üzere ayrılabilir. Saha satışçıları da sıcak satışçı ve soğuk satışçı olmak üzere ayrılabilir. Perakende satışçılar ise kapıdan kapıya satışçılar, tezgah üstü satışçılar, interaktif satışçılar olmak üzere ayrılabilir.

**Şekil 1.2.Satış Temsilcileri Sınıflaması**



Yukarıdaki şekilden de görüldüğü üzere hem endüstriyel hem de perakende satışlarda tezgah üstü dediğimiz satış kavramı söz konusudur. Burada esas olan müşterinin satıcının ayağına gelmesi kavramıdır. Saha satışında ve kapıdan kapıya satışta da özellikle ürün tesliminin söz konusu olup olmaması sıcak ve soğuk satış kavramını ortaya çıkarmıştır. Sıcak satış sipariş yanında mal teslimini de içerirken soğuk satış sadece sipariş alımını ifade etmektedir.

### **1.2.2.3.Satış Temsilcisinde Olması Gereken Yetenekler ve Özellikler**

Satış temsilcisinin sahip olması gereken yetenekler ya da özellikler dediğimizde karşımıza çıkan birçok çalışmanın aynı şeyleri söyledikleri ancak bunları farklı sıralamalarda verdikleri açıkça görülmektedir. Değişen ve zorlaşan rekabet şartları, firmanın amaçları, yöneticinin bakış açısı ve tercihleri, müşteri profili gibi birçok

kavram sıralamadaki değişikliğin temel nedenleri arasında söylenebilir. Artık birçok firma seçecekleri satış temsilcilerinin kişilik özelliklerini bile açık ve net bir şekilde tanımlamış bulunmaktadır. Tüketicilerin bilinçlenmesi ve beklentilerindeki ciddi artışlar satış temsilcilerinin sahip olması gereken yetenekler noktasında sınırları bazen ciddi anlamda zorlamaktadır.

Çalışılan alan ve şartlar ne kadar farklı olursa olsun satış temsilcilerin sahip olması gereken yetenek ve beceriler belirli ölçülerde genellenebilir. Böyle bir genellemenin yapılmasının en büyük faydası özellikle birçok kaynaktaki farklılık karmaşasını önlemektir. Buna göre özellikle satış temsilcilerinde bulunması gereken yetenekleri temel olarak 3'e ayrılır. Bunlar sırasıyla bilgi, deneyim ve kişisel özelliklerdir (Uslu, 2007: 38; Tunçer, 2008: 127; Soysal, 1996: 24). Bu gruptandırmanın içeriği ise aşağıdaki şekilde verilebilir:

#### **1)Bilgi;**

- İşletme bilgisi,
- Rakip bilgisi,
- Ürün bilgisi,
- Müşteri bilgisi,
- Yönetim bilgisi,
- Pazarlama bilgisi,
- Satış teknikleri bilgisi.

Satış temsilcisinin sahip olması gereken en önemli özelliklerin başında bilgi kavramı gelmektedir. Her satış temsilcisi mutlaka belirli konularda yeterli düzeyde bilgiye sahip olmalıdır. Özellikle ürün ve rakiplerle ilgili bilgi düzeyi müşteriye güven verme noktasında son derece faydalı olmaktadır. Bunun dışında yine işletme ile ilgili bilgi düzeyinin yeterli olması özellikle kurumsallaşma noktasında fayda sağlamaktadır. Süreçleri yürütebilmesi ve satış teknikleri-müşteri itirazlarını karşılama gibi konularda da satış temsilcisinin bilgi sahibi olması son derece önemlidir.

#### **2)Deneyim**

- Süreçlerin yönetimi,
- Etkili konuşma ve sunum,
- İletişim,
- Doğru soru sorabilme,



- Satış kapama,
- Zamanı etkin kullanabilme,
- İlgı uyandırma,
- Güven verme.

Satış temsilcilerinde aranan en önemli özelliklerden biri de deneyimdir. Geçmiş tecrübe ve denemelerden sonra edinilen deneyim kavramı yerinde ve doğru hareket tarzının ortaya konmasında önemlidir. Süreçlerin yönetiminden, zamanı etkin kullanmaya kadar birçok konudaki deneyim satış temsilcisinin doğru ve zamanında hareket etmesini sağlayacaktır.

### **3)Kişisel Özellikler**

- Kendini ifade edebilme,
- Yaratıcı olma,
- Yenilikçi olma,
- Güçlü bir iletişim yeteneğine sahip olma,
- Empati kurabilme,
- Güler yüzlü olma,
- Güvenilir olma,
- Etkili konuşabilme,
- Kararlı olma,
- Dürüst olma,
- Nazik ve kibar olma,
- Sempatik olma.

Daha da uzatılabilecek bu liste kişilerin doğuştan gelen ve daha sonra da geliştirilebilen yeteneklerini ifade etmektedir. Bilgi ve deneyim önemli değişkenlerdir ancak bunlar hemen hemen tüm firmalar tarafından belirli eğitimlerle çalışanlarına kazandırılmaktadır. Ancak günümüzde rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli değişkenler satış temsilcisinin kişisel özelliklerinin, satış temsilciliğine uygun olması ve müşteriye etkileyebilmesidir.

Özellikle yaratıcılık ve empati kurabilme gibi yetenekler günümüzde daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bunlar dışında da özellikle başarılı bir satış temsilcisinde olması gereken özellikler şunlardır:

- Olumlu düşünebilmek,

- Soğuk kanlı olabilmek,
- İyi bir dinleyici olabilmek,
- Dış görünüşe dikkat etmek,
- Satış ve başarıya duygusuna sahip olabilmek,
- Düzenli olabilmek,
- Gelişime açık olabilmek,
- Hızlı karar alabilmek.

Burada yazılan tüm özellikler son derece önemli olsa da karşımıza en fazla özellik olarak yaratıcı düşünceye sahip olabilmek özelliğidir. Araştırmanın son bölümünde yer alan saha çalışması ile de bunun ne kadar önemli olduğu ortaya konmaya çalışılacaktır.

#### **1.2.2.4.Satış Temsilcilerinin Üstlendikleri Roller**

Artan rekabet şartları satış temsilcilerinin üstlendikleri görev ve rolleri de artırmıştır. Satış temsilcileri artık sadece sipariş alan ve satışı gerçekleştiren değil aynı zamanda satış sonrası hizmetleri de yerine getiren bir görevli haline gelmiştir (Vardar, 2001: 22).

Satış temsilcisinin günümüzdeki en önemli fonksiyonlarından biride artık müşteri ile firma arasında köprü görevi görmesidir. Özellikle bilginin son derece önem arz ettiği mevcut rekabet şartlarında satış temsilcilerinden beklenen en önemli değişken müşteri ve tüketicilerle ilgili yeni bilgileri işletmeye getirmeleridir.

Satış temsilcileri günümüzde artık sipariş yaratan, sipariş alan ve destek hizmet sunan kişiler olarak çalışmaktadır (Perreault ve McCarthy, 2002: 425). Bunlar dışında ayrıntılı biçimde satış temsilcilerinin üstlendikleri görevleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Satış temsilcisi kurumun elçisidir.
- Satış temsilcisi kurumun istihbarat kaynağıdır.
- Satış temsilcisi ön cephe savaşçısıdır.
- Satış temsilcisi kurumun dışarıya açılan yüzüdür.
- Satış temsilcisi sipariş alıcıdır.
- Satış temsilcisi mal teslim edendir.
- Satış temsilcisi satma faaliyetini yerine getirendir.
- Satış temsilcisi denetim elemanıdır.
- Satış temsilcisi tutundurma faaliyetini yerine getirendir.

Bu görevleri dışında satış temsilcisinin en önemli görevi tüm bu işleri zamanında ve koordineli bir şekilde yapmaktır. Aşağıdaki tabloda günümüzdeki satış temsilcisi ve eski dönemlerdeki satış temsilcileri karşılaştırılmaktadır.

**Tablo 1.1: Günümüz ve Geçmiş Satış Temsilcisi Karşılaştırması**

Günümüz satış temsilcileri	Geçmiş dönemlerdeki satış temsilcileri
Hizmet odaklıdır	Satış odaklıdır
Müşteri odaklıdır	Ürün odaklıdır
Müşteriyi dinlemek her şeyden önemlidir	Müşteriyi dinlemeye gerek görmez
Sunumu ve satışı planlar	Sunumu ve satışı planlamaz
Müşteri çıkarlarını da koruyan	Sadece kendi çıkarları adına satış yapar
Amaç uzun dönemli birliktelik sağlamak	Önemli olan satış yapmaktır
Satış sonrası destek ve hizmet verir	Satış ile bitirilen ilişki kurulur

**Kaynak: Rolph E. Anderson, Alan J. Dubinsky; Personal Selling, Houghton Mifflin Company, 2004, s:10**

#### **1.2.2.5.Satış Temsilcilerinin Seçimi**

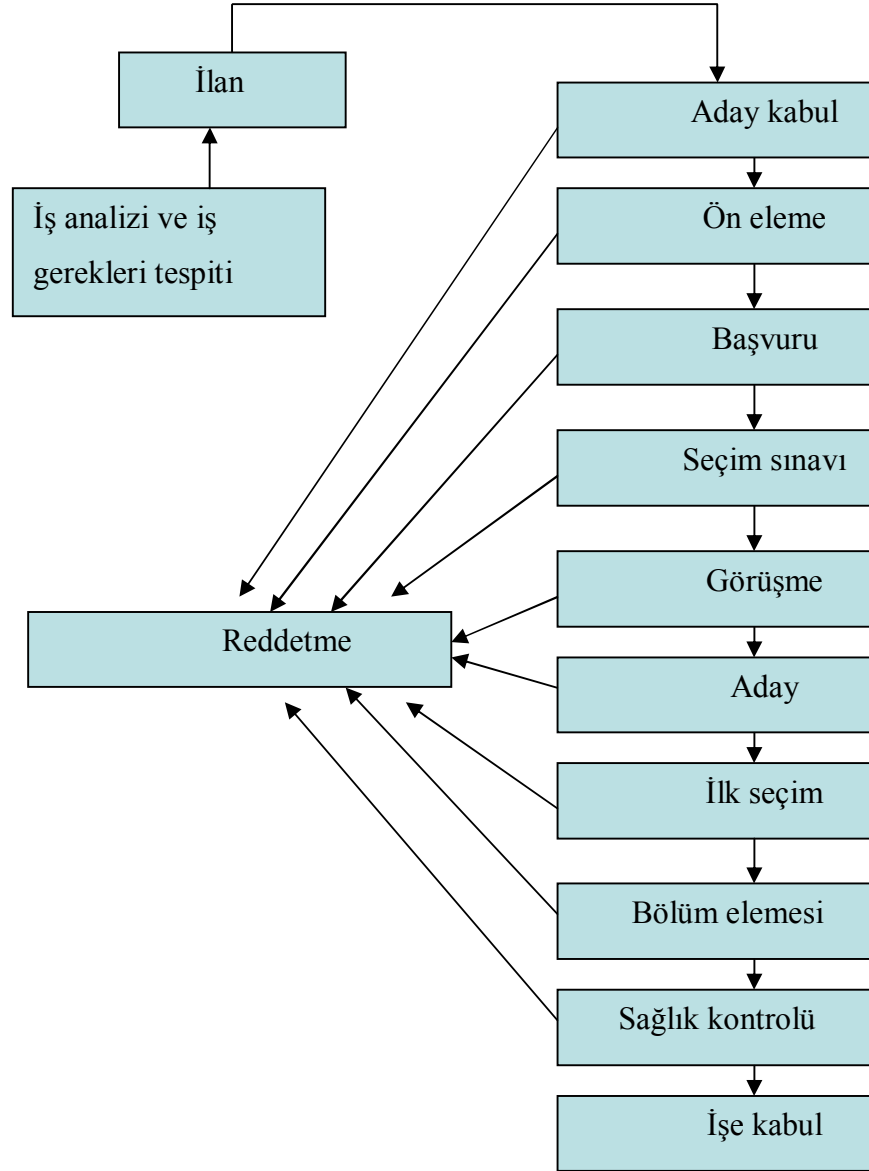
Satış temsilcilerinin seçimi özenle yürütülmesi gereken bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç içerisinde hem işletmenin ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak satış temsilcisinin bulunması son derece önemlidir (Brassington and stephen, 1997: 724).

Doğru kişilerin yerinde işe alınması işletmede ortaya çıkabilecek muhtemel maliyetlerin en aza indirilmesini sağlayacaktır. Özellikle personel devir hızı yüksekliğinin azaltılması başarı için önemlidir. Aynı zamanda sonraki aşamalarda ihtiyaç duyulacak yeni personelin istenildiği şekilde bulunması da personel devir hızının düşüklüğüne bağlı olacaktır. Bu şekilde yaratılan olumlu imaj firmaya ciddi katkılar sağlayacaktır.

Günümüz rekabet şartlarında işletmelerin karşılaştıkları en önemli sorun kalifiye eleman sorunudur. Bu sorunun giderilmesi de kurumda personelin tedarikinden işe alınmasına kadar geçen sürecin etkin yönetimine bağlıdır.

İşletmelerde satış gücü yeni kurulmak istendiğinde, genişletilmek istendiğinde ve işten ayrılan birinin yerine yeni birini almak gerektiğinde personel seçim süreci devreye girmektedir (Güngör, 2008: 27). Satış temsilcisi seçim süreci aşağıdaki şekilde görülmektedir.

**Şekil 1.3: Satış Temsilcisi Seçim Süreci**



**Kaynak: Serap Çabuk, Profesyonel Satış Yönetimi, 2003, 117.**

#### **1.2.2.6.Satış Temsilcilerinin Eğitimi**

Satış sürecindeki en büyük başarı değişkeni, satış temsilcisinin davranış şekli ve satış konusundaki bilgi ve yetenek düzeyidir. Dolayısı ile satış temsilcisinin istenen davranış şeklini sergilemesi ve müşteriye yaklaşımda uygun yöntemleri kullanması ancak verilecek satış eğitimleri ile söz konusu olabilir. Eğitim amaçlara ulaşma olasılığını artırmak için personelin tutum ve davranışlarında değişiklik yaratma sürecidir.

Satış temsilcilerine eğitim veren bir firmanın bu eğitim sürecinden beklentileri şunlar olabilir:

- Satışçı işe yeni başladıysa, eğitim süreci ile işletmeyi, işletmenin ürünlerini, satış politikalarını, yapacağı işi ve örgütsel yapıyı öğrenmiş olur.
- Satışçı eğitimi ile verimliliğin artırılması amaçlanır.
- Satışçı eğitimi ile firmalar personel devir hızlarının minimum düzeye inmesini amaçlar.
- Satışçı eğitimi ile firmalar satışçıların moral ve motivasyonunu artırmayı hedefler.
- Satışçı eğitimi ile firmalar çalışanların değişen çevre koşullarına uyum sağlama sürecini hızlandırmayı amaçlar.
- Satışçı eğitimi ile firmalar satışçılarına yeni satış strateji ve taktiklerini öğretmeyi amaçlar.
- Eğitim ile firmalar personelinin zamanı daha iyi kullanmasını amaçlar.
- Eğitimle beraber çalışanlar arası iletişimin daha da güçlenmesi amaçlanır.
- Eğitimle beraber çalışanlar arası çatışmaların azalması amaçlanır.

Kısaca satışçı eğitimlerinin temel iki noktası, personelin bilgi ve yetenek anlamında daha iyi bir noktaya gelmesi ve kuruma-kurum politikalarına olan bağlılığının artmasıdır.

Satış temsilcilerine yönelik eğitim programları çalışanın işe girmesiyle başlar ve çalıştığı süre içerisinde rutin olarak tekrarlanır. Yine bu eğitim programlarında satışçılara verilen eğitim konuları ve bunların ağırlıkları şu şekildedir; ürün bilgisi (%35), Pazar bilgisi (%15), firma hakkında bilgi (%10), satış teknikleri hakkında bilgi (%30) ve diğer konulardır (%10) (Uslu, 2007: 50). Konuların bu ağırlıkta verilmesine rağmen aslında satış temsilcilerinde olması gereken ya da başarıyı getiren unsurlar biraz farklı olabilmektedir. Başarılı satış temsilcilerinde olması gereken ürün bilgisi kadar diğer önemli bir husus çalışanın yaratıcı düşünceye sahip olması ve karşısındakine güven vermesidir (Uslu, 2007: 50). Bu nedenle firmaların eğitim konularında farklılığa gitmesi bir zorunluluktur. Özellikle davranışsal ve kişisel özellikler üzerinde eğitimlerin artırılması gerekmektedir. Yaratıcılığı geliştirici eğitimlerin verilmesi pazar bilgisi eğitimlerinden çok daha fazla katkı sağlayabilecektir.

Öğrenme, insan davranışlarında meydana gelen kalıcı değişikliktir. Bir insanın bir şey öğrenmesi beyninin kullanım oranını artırması demektir. İnsan beyninin iki yarısı vardır bu yarılarından sol tarafın daha çok sayısal işlemlere yönelik, sağ tarafın ise duygusallık ve yaratıcılık gibi özelliklere yöneliktir. Satışçı eğitimlerinde de başarıyı getirecek temel faktör zayıf olan tarafın güçlü olan tarafla eşgüdümlü çalışmasını sağlamaktır. Bu nedenle başarılı bir satış temsilcisi beyninin her iki yanını da koordineli bir şekilde kullanabilmelidir. Verilen eğitimlerinde buna yönelik olması son derece önemlidir (Taşkın, 2007: 107).

**Tablo 1.2.: Sağ ve Sol Beyin Özellikleri**

Sol Taraf	Sağ Taraf
Hesaplama	Yaratıcılık
Analiz	Sanat
Okuma	Duygular
Sıraya Koyma	Müzik
Ardışık Düzenleme	Soyut Algı
Mantık	Sezgiler
Değerlendirme	Renkler
Eleştirme	Görüntüler

**Kaynak: Erdoğan Taşkın, Satış Yönetimi Eğitimi, Papatya Yayıncılık, 2007, s.107.**

Satış temsilcilerinin eğitim süreçlerinde birçok farklı yöntem uygulanabilmektedir. Bu yöntemler iş başı ve iş dışı eğitimlerdir (Gümüş, 2008: 10). Bunlar arasında da sözlü anlatım, vaka analizi, rol oynama, tartışma, iş alanında uygulama yer almaktadır (Çabuk, 2003: 130). Eğitimde en fazla kullanılan yöntemlerin başında sözlü anlatımlar gelmektedir. Bazen bir konferans bazen de ders anlatımı şeklinde düzenlenen bu eğitimlerin başarı oranları, genelde eğitimin sıkıcı hale gelebilme ihtimalinden dolayı düşüktür. Özellikle eğitim sonunda anlatılan çok az şeyin akılda kaldığı test edilmiştir. Son zamanlarda sıkça kullanılan vaka analizi ve rol oynama gibi yöntemler ise sözlü anlatımlara göre çok daha etkili olabilmektedir. Özellikle çalışanın aktif olarak yer aldığı eğitimler akılda kalıcılığı artırmakta ve eğitimi daha zevkli bir hale getirmektedir. Bu nedenle satışçı eğitimlerinde sadece sözlü anlatımların yer almaması tartışma ortamında uygulamalı eğitimlerin verilmesi başarıyı artıracaktır. Yine eğitimler sırasında kullanılan araç gereç de çalışanların dikkatini toplamak ve eğitimi cazip kılmak açısından önem arz etmektedir.

Eğitimlerin planlanmasında, eğitimlerin nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağının daha önceden tespit edilmesi önemlidir. Eğitim yerinin mümkün olduğunca iş yerinden uzak bir yerde olması, sosyal aktivitelerle bunların desteklenmesi başarıyı ve ilgiyi artırmaktadır.

Bu nedenle eğitim değişkeni satışçı kavramının ayrılmaz bir parçasıdır. Uygun ve yerinde bir eğitim programı firmanın satışlarına ve imajına olumlu katkılar sağlayacaktır.

## **II. BÖLÜM**

### **YARATICI DÜŞÜNCE KAVRAMI**



## **2.1.Kavram Olarak Yaratıcılık**

### **2.1.1.Yaratıcılık Nedir?**

Üzerinde çok fazla konuşulmasına rağmen kesin bir tanımın ortaya konamadığı ve gerçekte nasıl oluştuğu bilimsel olarak halen tam olarak tespit edilemeyen bu kavram aslında günümüz örgütsel yaşamında başarı değişkenlerinin en başında gelmektedir.

Yaratıcılık kavramının kelime kökeni İngilizce create ve Latince creare sözcüklerinden gelmektedir. Bu sözcükler kelime anlamı olarak bulmak, keşfetmek, yenilik yaratmak anlamına gelmektedir (Yanık, 2007: 25). Birçok farklı yaklaşım ve tanımla ifade edilmeye çalışılan bu kavramın psikolojinin sistematik araçları ile tanınması 1921 yılına dayanmaktadır (Andreasen, 2009: 9). Buna rağmen yaratıcılıkla ilgili çalışmaların hızlanması ve yaygınlaştırılması 1950'lerden sonra gerçekleştirilmiştir (Andreasen, 2009: 31). Ünlü psikolog J.P. Guilford bu konuda öncülük etmiştir.

Yaratıcılık ile ilgili tanımların belki de en genel olanı yeni fikirler oluşturma yeteneğidir (Barker, 2002: 23). Bunun dışında yaratıcılık, yeni ilişkileri görme ve ifade etme, Yeni, özün ve beceriye dayalı bir ürün olarak ortaya çıkmış, henüz ürüne dönüşmemiş özgün bir problem çözme sürecini içeren bir yetenek(Aslan, 2001: 19); farklılıkları ve üretici düşünce zincirini kullanarak alışılmış düşüncelerden farklı düşüncelere yönelmek (Özbey, 2003:1); problemlerin çözümünde yeni fikirler üretmeye yönelik insana özgü düşünsel bir süreç (Aksüzek, 2008: 26); Alışılmış dışında yeni ve yararlı fikirler üretmek (Clark and James: 1999: 211-226; Paulus, 2000: 237-263); insan özelliklerinin, bilişsel karakteristiklerin ve kişisel stillerin bütünü (Amabile, 1995: 423-426), Anlamli çözümler yaratmak (Mumford, 2000: 313-352), Niteliksel, bireysel ya da toplumsal yeni oluşumlar üretmeyi amaçlayan bir süreç (Aleinikov, 1994: 108); sorunları farklı çerçeveye oturtmak ve farklı çözümler görmek (Matheson, 1999: 57); eski ve yeni arasındaki ilişkileri kurmak, alışılmışın dışındaki farklılıkları yakalayarak ve deneyerek özgün etkinlikler oluşturmak (Drucker, 1995: 234); düşünceleri orijinal biçimde bir araya getirme ya da mevcut düşünler arasında o güne kadar kurulmamış ilişkileri kurma yeteneği (Robbins, 2002: 354); problem çözme kapasitesi (Nickerson, 1999: 392); sorunlara, yetersizliklere, bilgi eksikliklerine, mevcut olmayan elemanlara, uyumsuzluklara karşı duyarlı olma, güçlükleri belirleme, çözümler arama, tahminler yapma ve eksikliklerle ilgili olarak hipotezler kurma ya da hipotezleri değiştirme, çözüm yollarından birini seçme ve deneme, yeniden deneme, daha sonrada sonuçları

ortaya koymak (Torrance, 1974: 8); İnsan yaşamının ve insan gelişiminin tüm yönlerinin temelini meydana getiren bir yeti (San, 1979: 177); insanın sosyal, estetik ve bilimsel değeri olan fikirleri, görüşleri, buluşları üretme kapasitesi(Arık, 1990:14); hiç kimsenin görmediklerini görme, duymadıklarını duyma, düşünmediklerini düşünme ve cesaret edemediklerini yapma (Sylvan, Aktaran Üstündağ, 2009: 2); derin, kuvvetli, yoğun gözlemlerin ve özgür düşüncelerin biricik toplamı (Gow, 2000: 33) şeklinde farklı birçok tanım söz konusudur. Ancak bu kadar çok tanım olmasına karşın yaratıcılık 4 değişken üzerinden tanımlanmaktadır. Bunlar süreç, ürün, birey ve durumlardır. Bazı yazarlara göre yaratıcılık sadece ortaya çıkarılan bir ürün üzerinden gözlemlenirken, bazı yazarlara göre belirli aşamaları izleyen bir süreç üzerinde görülmektedir. Bazıları ise yaratıcılığı kişisel yetenekler üzerinden açıklamaktadır.

Yaratıcılık kavramını 5 ayrı yaklaşımla da incelemek mümkündür (Treffinger, 1996: 4):

1. Akılcı yaklaşım: Bu yaklaşıma göre zihni ve bilişsel bir yaklaşım yaratıcılığı açıklayabilmektedir. Buna göre yaratıcılık düşünme, muhakeme etme, birleştirmeler yapma veya problem çözme işidir.

2. Kişilik ve bireysel özellikler: Bu yaklaşıma göre yaratıcılık kişilik özellikleri açısından açıklanmaktadır.

3. Sosyal ve kişiler arası faktörler: Bu yaklaşım yaratıcılığı geliştiren sosyal ve çevresel faktörleri tanımlamaktadır.

4. Yaşam şekli: Bu yaklaşım yaratıcı düşünceye sahip kişilerin yaşam tarzlarından hareketle yaratıcılığı günlük yaşama adapte etme sürecini ifade etmektedir.

5. Mantıki olmayan yön: Bu yaklaşım yaratıcılığı dünyayı farklı algılamak, girdileri farklı şekilde işleme ya da orijinal bir sistem olarak fonksiyonda bulunma olarak düşünmektedir.

Yaratıcılık tanımları ve literatürdeki yaratıcılık tanımlarına ilişkin yaklaşımlar bu kavramı farklı açılardan tanımlamaya çalışsa da, temel olan en önemli unsur yeni ve farklı düşüncelerin ortaya çıkarılabilmesi, belirli bir şekilde sıra dışılığın alışlagelmişliğe tercih edilmesidir. Başkalarının göremediğini görme ve yeniliklere açık olma gibi temel kavramların yer aldığı yaratıcılık kavramı bazı zamanlarda da ortaya çıkarılan ürün bazında değerlendirilmektedir. Gerek ürün bazında, gerek süreç bazında gerekse kişisel yetenekler değişkeni altında tanımlansın, tanımların önemli ortak paydası, yeni olma, yararlı olma ve uygulanabilir olmadır (Yanık, 2007: 31).

Yaratıcılıkla ilgili hangi tür tanım olursa olsun, her tanımın için de “yeni” ya da “yenilik” gibi kavramların ortak olarak kullanıldığı fark edilecektir; bu süreçte bilene, tekrara, alışılmaşa, kurallara ve sınırlara yer yoktur (Gürer, 2004: 34).

Yaratıcılığın incelenmesinde kişisel özellikler ve çevre koşulları yanında güdülenme dereceleri ve kişilerin yaşam biçimleri de önemle üzerinde durulması gereken konulardandır (Yanık, 2007: 29).

Halen ortak bir tanımın verilemediği ve gerçekte hangi değişkenlerin kavram üzerinde etkili olduğunun tam olarak ortaya çıkarılmadığı yaratıcılık konusunda günümüzde çalışmalar hızlanmıştır. Özellikle psikoloji, eğitim ve işletmecilik alanlarında yapılan birçok çalışma söz konusudur. Bu çalışmalarda genetik faktörlerin ve eğitimin ne düzeyde etkilerinin olduğunu, zeka ve yaratıcılık arasında nasıl bir ilişki söz konusu olduğu, yaratıcı düşüncenin nasıl oluştuğu, yaratıcılığın herkeste potansiyel olan bir yetenek mi yoksa sadece belirli kişilerde olan bir yetenek mi olduğu tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu konu ile ilgili olarak belki de söyleyebileceğimiz en önemli değişkenler yaratıcılığın geliştirilebilir bir yetenek ve süreç olduğu (Yanık, 2007: 33; Kale, 1993: 27; Erdoğan, 2006: 61), belirli bir düzeyde zekânın yaratıcılık için yeterli olduğu (Alder, 2004: 106; Andreasan, 2009: 17, 37; Öncü, 2003: 222) ve artık yaratıcılık özelliğine sahip düşünce yapısının günümüzde her şeyden daha önemli hale geldiğidir.

Yaratıcılık aslında bir bireyin bir ihtisas alanında yeni bir fikir üretmesi ve bunun disiplin tarafından ihtisas alanına dahil edilmesidir, buna ek olarak yaratıcılığın oluşması 3 ayrı bileşene bağlıdır: özgünlük, fayda ve ürün (Andreasan, 2009: 20-22). Yaratıcılık her insanda belirli ölçülerde bulunmaktadır; ancak bunun ne derecede ortaya çıktığı farklılık gösterebilmektedir. Yaratıcı birey yoktur, sadece belirli ölçülerde engellenmiş ve eğitime ihtiyaç duyan birey vardır (Sungur, 1997: 60). Buna göre Taylor 5 ayrı yaratıcılık düzeyi ortaya koymuştur (Rouquette, 1992: 14):

1. Anlatımsal yaratıcılık, ürün kalitesinden çok kişinin uygulamadaki ifadesi önemlidir.
2. Yeteneklerle beraber ortaya çıkan üretici yaratıcılık, (Burada yapılanlar çok orijinal olmasa da kişi kendisini tam olarak ortaya koyar),
3. Bilgi ve yeteneklerin kullanılarak farklı ilişkilerin algılanmasına yönelik buluşsal yaratıcılık,
4. İlerlemenin üretime dönüştüğü yenilikçi yaratıcılık,

5. Tamamen yeni prensiplere dayanan yaratıcılık.

### **2.1.2.Yaratıcı Düşünce**

Düşünce yaratıcılığın başlangıcını oluşturmaktadır. Düşüncenin oluşması süreci aslında geçmiş düşünce ve bilişsel alışkanlıklarla geleceğe doğru yönelmedir ve bu süreçte insanın yaşamı boyunca düşünme, hissetme, görme tatma gibi araçlarla elde ettiği bilişsel alışkanlıklar etkilidir (Üstündağ, 2009: 4).

En basit anlatımla yaratıcı düşünce aslında ilgi, eğitim, hayal gücü ve zamanın bir birleşimidir ve bu kavramların bir araya gelmesi ile ancak yaratıcı düşünce kavramı oluşur (Top, 2008: 76). Hayal etmekle başlayan süreç, bilginin ve eğitimin yardımıyla oluşur ve zaman içerisinde şekillenerek nihayetlenir.

Yaratıcı düşüncenin dış etkilerden ve varlık gösterdiği ortamdaki bağımsız olarak oluşması mümkün değildir. Özellikle çevre değişkenleri, farklılık ve yeniliğe bakış açısı, yaşanılan örgüt ortamı oldukça önemlidir. Esnekliğin ve farklı yolları deneyebilme ortamının olmadığı durumlarda bireysel hayal gücü yaratıcılığı ortaya çıkarmaya yetmeyecektir.

İnsan beyninin sağ ve sol yarım küreleri ayrı işlevsel özelliğe sahiptir. Sağ yarım küre hayal gücünün geliştiği, sol yarım küre ise özellikle analitik düşünme şeklinin ortaya çıktığı yer olarak tanımlanmaktadır (Yanık, 2007: 39). Beynin her iki yarım küresi de tam bir uyum içerisinde çalışmaktadır, ancak tam bir uyum insan yaşamını dengeleyebilir. Sol taraf var olan durumu korumayı ifade ederken, sağ taraf aslında risk almayı ve denenmemişi denetmeyi amaçlar. Birinci bölümde tablo 2 de gösterildiği üzere, sağ beyin yaratıcılığı ortaya çıkaran taraf iken sol taraf analitik ve mantıksal düşünmenin merkezini oluşturmaktadır.

Bu nedenle yaratıcı düşüncenin gelişmesi sağ beyinle düşünüp sol beyinle sorun çözmeyi ve bunu da koordineli bir şekilde yapmayı gerektirmektedir (Yanık, 2007: 49).

#### **2.1.2.1.Yaratıcı Düşünce ve Analitik Düşünce Karşılaştırması**

Analitik ya da mantıksal düşünme şekli mevcut olan alternatiflere farklı açılardan bakmak olarak ifade edilirken yaratıcı düşünce kavramı yeni ilişki ve farklı bakış açılarını ifade etmektedir. Analitik düşünce yeni bir şeyi ortaya koymazken, yaratıcı düşüncede yeniliklerin ortaya çıkması ve gelişme söz konusudur. Yaratıcı düşünce geleceğe, analitik düşünce ise geçmişe bakmaktadır (Mengili, 2007: 7). Analitik düşünce mantık ile tanımlanabilirken ve kısıtlı çözüm alternatifini değerlendirirken, yaratıcı düşünce kavramı birazda hayal gücüne dayanmaktadır. Hayal

ederek ortaya çıkarılan farklı ve değişik çözüm alternatifleri yaratıcı düşüncenin özelliklerini ifade etmektedir. Bunun dışında yaratıcı düşüncenin sahip olduğu diğer özellikler şunlardır (Bumin, Erkutlu, 2004: 236):

- Yaratıcı düşünce eski düşüncelere farklı yaklaşımlar getirir,
- Yaratıcı düşünce kavramı eskileri kendisine çerçeve olarak kabul etmez ve farklılıklara yönelir,
- Bu düşünce şekli zamana ve sabıra bağlıdır,
- Çözümsüz sorunların yeniden tanımlanması ve çözüm yollarının bulunması ancak bu düşünce ile sağlanmaktadır.

Yaratıcı düşünce genel olarak yanal düşünme şekliyle ortaya çıkmaktadır. Olaylara ve nesnelere bütünsel bir bakış açısının sağlandığı bu düşünce şekli (Sungur, 1992: 242), mantıksal ve doğru ilerlemekle tanımlanabilecek dikey düşünce şeklinden farklıdır. Yaratıcı düşünmenin oluşumunda etkili olan yanal düşünme şekli ve mantıksal düşünmeyi ifade eden dikey düşünme şekli arasındaki farklar aşağıdaki gibidir (Marşap, 1999: 62):

- Dikey düşünme seçici, yanal düşünme ise üretkendir,
- Dikey düşünce yön takip ederken yanal düşünce alternatif yönler bulmaktadır,
- Dikey düşünce ard arda sıçrama yaparken yanal düşünce farklı aralıklarla sıçrama yapmaktadır,
- Dikey düşünce sınırlı bir süreç iken yanal düşünce çok açılı olasılık üzerine kurulu bir süreçtir,
- Dikey düşünmenin kategorileri sabitken yanal düşünmenin değişkendir.
- Yanal düşüncede bilgi değiştirilerek sonuca ulaşılmaya çalışılır.

Buna göre yaratıcı düşünce şekli yanal bir düşünce şeklini gerektirmektedir. Mevcut yol ve yöntemlerden daha fazlasını elde etmeye çalışan bu düşünce şekli ile sorunların çözümü ve yeni bakış açılarının geliştirilmesi söz konusu olabilmektedir. Örgütlerde özellikle bu bakış açısına sahip olan kişilerin yönetici konumuna getirilmesi ve bu düşünce şeklinin o kurumlarda bir değişken olarak yer edinmesi başarıyı sağlayan en önemli unsurdur.

### 2.1.2.2.Yaratıcı Düşüncenin Aşamaları

Yaratıcı düşüncenin oluşumuna ilişkin aşama ve modeller farklı kaynaklarda farklı yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Birçok kaynakta yer alan ve Herrmanın geliştirdiği beyin şeması üzerinden Graham Wallas tarafından 1926'da oluşturulan ve bir batı yaratıcı düşünce modeli olarak bilinen Wallas yaratıcı düşünce modelinin aşamaları şu şekildedir (Alder, 2004: 81; San 2002, (Aktaran Üstündağ, 2009: 9); Barker, 2002: 46):

1. Hazırlık,
2. Kuluçka,
3. Aydınlanma,
4. Kontrol.

Hazırlık aşamasında problemin tanımlanması ve bilginin elde edilmesi aşamaları sağlanır. Bu aşamada beynin sol yarım küresinde olguların çözümlenmesi, serimlenmesi ve süreçlerin belirlenmesi söz konusudur.

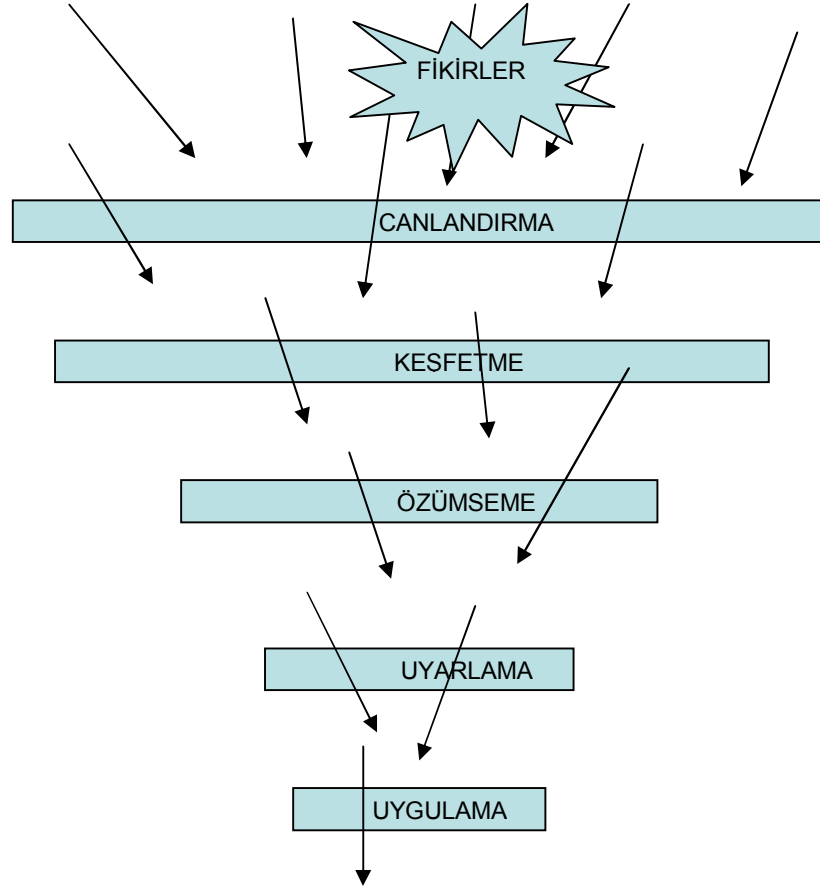
Kuluçka aşamasında yukarıda değinildiği gibi elde edilen bilgilerin düşüncelerle bütünleştirilmesi sağlanmaktadır. Bu aşamada bilinçaltı sürekli çalışmaktadır ve konu irdelenmektedir. Derin düşünme, duyumsal algılama gibi yetiler burada gerçekleşmektedir.

Aydınlatma ile en çok kullanılan o kelimenin kullanıldığı aşamadır "Buldum". Bu aşama bir anlıktır ve bundan sonra çözümlenme devam eder.

Kontrol sürecinde ise ortaya çıkarılan durumun gereksinimleri karşılama derecesine bakılır.

Yaratıcı düşünce ile ilgili batı anlayışı modellerinden bir diğeri Russels ve Evans modelidir (Top, 2008: 82). Bu model Wallas modeli üzerinden geliştirilmiştir. İlk olarak yukarıdaki Wallas modeline hayal kırıklığı süreci de eklenmiş, daha sonra model geliştirilerek aşağıdaki şekle dönüştürülmüştür;

**Şekil 2.1.: Russels ve Evans Yaratıcı Düşünme Modeli**



**Kaynak: Seyfi Top, İşletmelerde yenilik ve yaratıcılık, s.83**

İlk aşama olan canlandırma aşaması fikrin tohumlarının atıldığı aşamadır. İkinci aşama olan keşfetme aşaması ise aralarında ilişki kurulmamış nesnelere ya da düşünceler arasında ilişki kurmaktır. Üçüncü aşama olan özümseme aşaması aslında sentez yapma aşamasıdır ve bu süreçte fikir olgunlaşır. Dördüncü aşama ise uyarılma aşamasıdır. Ortaya çıkan fikirler ihtiyaçlara göre uyarılır ve değiştirilir. Son aşamada ise bunların uygulanması ile süreç tamamlanır.

Yaratıcı düşüncenin oluşum sürecine ilişkin bir diğer batı modeli Usher ve Lowser modelidir. Bu modelde Usher yaratıcı düşüncüyü bir problem çözme süreci gibi değerlendirmiş ve bunu problemin tanımı, yeni fikir yaratma, sahneye koyma, eyleme sokma, çözüm ve test etme aşamaları ile açıklamaya çalışmıştır. Lowser ise yaratıcı düşüncüyü fırsatların değerlendirilmesi üzerinden anlatmaya yönelmiştir. Lowser'e göre süreç, fikir nüveleri ile başlamakta hazırlık, fikir ve sunum ile devam etmekte, en son olarak da test etme ile sonlanmaktadır (March, 1997: 3).

Yaratıcı düşünce sürecine ilişkin batı ve doğu modellerinin temel farklılığı, özellikle doğu kültüründeki kolektif ruhun yaratıcılık sürecine de yansımalarının farklı olmasından ileri gelmektedir. Batı modelleri bireysellik etkisi üzerinden şekillenirken, doğu modeli kolektif çalışma üzerinde şekillenmiştir (Top, 2008: 80). Aynı zamanda doğu kültürünün döngüsel düşünce sistemi yaratıcılıkta eski fikirlerin sürekli dönüştürülerek kullanımına neden olmaktadır. Bu modellerde temel olan değerler yaratıcı düşünce sürecinin her aşamasında merkezde yer almaktadır.

Yönlendirilmiş düşünce süreci olarak yaratıcılık 5 adımda açıklanabilir (Bentley, 1999, Aktaran Yanık, 2007: 51):

1. İhtiyacın belirlenmesi; Yaratıcı bir düşünce ile ortaya çıkarılan ürünlerin birçoğunun ihtiyaçlar doğrultusunda ortaya çıktığı görülmüştür. Yani ancak gerçek bir ihtiyaç yaratıcı bir düşüncenin oluşumunun başlangıcını sağlayabilmektedir.
2. Eldeki bilgilerin gözden geçirilmesi; Ciddi bir araştırma süreci ile bilginin sağlanması gerekmektedir.
3. Bilgilerin sindirilmesi; Düşüncelerle bilgilerin etkileşmesi sağlanıyor. Bu aşama psikiyatride disosiyatif yani çözümlenmeli durum olarak adlandırılmaktadır (Andreasen, 2009: 47).
4. Parıltının sezilmesi; Yaratıcı düşünceler bir parıltı olarak ortaya çıkıyor ve onda bunun kaleme alınması gerekiyor. Hiçbir zaman bu durum planlı bir faaliyet olamıyor ve bilinçdışı süreçlerle açıklanmaktadır.
5. Ortaya çıkanların işe yarar hale getirilmesi; Süreç sonunda ortaya çıkan yeni yaklaşımlardan işe yarar olanlar ayrılmaktadır.

Süreç nasıl gösterilirse gösterilsin ya da hangi model ile bu açıklanmaya çalışılırsa çalışılsın benzer unsurlardan bahsedilmektedir. Bu nedenle burada önemli olan yaratıcı düşünme şeklinin bir süreç olduğu ve ortaya çıkan ürünün ancak belli aşamalardan sonra kullanılabilirliği.

### **2.1.2.3.Yaratıcı Düşünce Teknikleri**

Yeni fikirlerin oluşturulabilmesi ve bunların uyarlanmasına yönelik olarak bazı düşünme teknikleri ortaya konulmuştur. Bunlardan bazıları şu şekildedir (Barker, 2002: 48);

1. **Beyin Fırtınası**; En kısa sürede, belirli sayıda insan grubu ile çok ve nitelikli fikri üretme çabasıdır (Rawlinson 1995, (Aktaran, Top, 2008: 103)). Bu



yöntem Osborn tarafından 1950'de reklamcılık sektöründe ortaya çıkarılmıştır (Aksüzek, 2008: 36). Özellikle farklı görüş ve fikirlerin birbirini güdülediği bu çabalarda çok yararlı ve işe yarar fikirler üretilebilmektedir. Aynı zamanlarda özellikle fikrin işe yararlığı ve uygulanabilirliği ile ilgili karşıt görüşler yaratıcı fikrin oluşumundaki kontrol aşamasının çok daha başarılı olmasını sağlamaktadır. Bu yöntemde ortaya atılan eleştiriler genellikle doğrudan fikre olmayıp onun yerine daha iyi bir fikir ya da bakış açısıyla sağlanmalıdır. Mümkün olduğu kadar çok yeni fikrin ortaya atılması aynı zamanda işe yarar olmak kaydıyla bu çabaların verimliliğinin göstergesidir. Özellikle kalitatif araştırma süreçlerinde kullanılan odak grup görüşmeleri bu çabaların en belirgin örnekleri olmaktadır. Bu çabalardaki katılımcıların sayısı aslında bu süreci yöneten kişiye ve konuya bağlı olmakla birlikte, genellikle 10-12 kişi yeterlidir. Kişilerin mümkün olduğu kadar konudan ayrılmamaları, ön yargılı olmamaları, başkalarının düşüncelerini önemsemeleri ve belki de bunları basamak olarak kullanmaları bu çabaların etkinliğini artıracak temel unsurlardır. Etkili bir beyin fırtınası için bazı aşamaların sırasıyla uygulanması son derece önemlidir. Bu aşamalar sırasıyla (Rawlinson, 1995, Aktaran Top, 2008, 105); hazırlık aşaması, sorunun belirlenmesi, sorunun tanımlanarak herkesin görebileceği bir yere yazılması, kuralların açıklanması, fikirlerin üretilmesi, beyin fırtınası ve sonuçların değerlendirilmesidir. Bu süreç içerisinde özellikle ortam koşullarının düzgün bir şekilde hazırlanması, konunun anlaşılır bir şekilde ifadesi, kural ve kaidelerin net bir şekilde belirlenerek sürecin başlatılması son derece önemlidir.

2. **İkili Çağrıştırma Fikri;** Bu düşünme yöntemindeki temel değişken kişinin herhangi bir kelime ya da olayla farklı bir şeyi hatırlamasıdır. Bu yöntemde çağrışım yapan temel unsurlar en başta kişinin geçmiş deneyim ve alışkanlıklarına bağlı olmakla birlikte ortam ve koşullara göre de değişiklik gösterebilir.
3. **Delphi Tekniği;** Bu yöntemdeki değişken herhangi bir soruna yönelik yaratıcı cevaplar sunamayan personele hatası anlatılarak yaratıcı düşünmesi sağlanmaya çalışılır.

4. **Ciddi Yaratıcılık Tekniği**; Edward Bono yaratıcılığı ciddi yaratıcılık olarak tanımlamış ve buna ilişkin bazı yöntemlerin çalışanlar tarafından günlük faaliyetlerde bile kullanılabilceğini ifade etmiştir, buna ilişkin yöntemler sırasıyla yanal düşünme, asimetrik kalıplar, kışkırtıcı düşünme ve harekettir (Taner, 1992: 23).

- **Yanal Düşünme**; Edward Bononun özellikle mantıksal düşünmeye karşı ortaya attığı bir düşünme şeklidir. Bu düşünme şeklindeki temel hedef nesnelere tümüyle yeni bir bakış açısı getirmektir (Sungur, 1992: 242). Yanal düşünce 4 ayrı aşamada incelenmektedir. Bunlar sırasıyla eski düşünceleri kabul etmek, nesnelere farklı bakmanın yolunu aramak, dikey düşünmenin katı denetimini kırmak ve şans kullanmaktır (Sungur, 1992: 242-243). Eski düşüncelerin kabul edilmesi aşamasında önemli olan bu düşüncelerden belirli ölçülerde kurtulmaktır. Çünkü bu düşünceler yeni fikirlerin oluşuma ciddi anlamda ket vurmaktadır. İkinci aşama olan nesnelere farklı bakış açısının sağlanması çok kolay olmayan bir süreçtir. Bu nedenle bu konuda temel iki yaklaşım uygulanabilir, bunlardan ilki önce ayrıştırarak her bir değişkenin ayrı değerlendirilmesi ve sonrasında bunların sentezi, ikincisi ise nesnelere baş aşağı çevirerek tam tersinden bu kavramları incelemektir. Üçüncü aşama olan dikey düşünme, mantıklı ve çözüme yönelik bakış açısının direncini kırmaktır. Ancak bu şekilde yanal düşünülebilir. Dördüncü ve son aşama ise her yeni fikrin sadece şansa bağlı olarak ortaya çıkmadığını bize ifade etmektedir. Yanlamasına düşünce tekniği herkeste doğal olan bir yetenek değildir, bunun öğrenilebilmesi ancak sorular sorarak çözüm üretme yeteneklerini geliştirmesine bağlıdır (Feldman, 2004: 4).
- **Asimetrik Kalıplar**; Rastlantılar bazen yeni bir başlangıç noktası oluşturabilir. Tesadüfi bazı dolambaçlı gidişler direk dönüşlerle sonuçlanabilir.
- **Kışkırtıcı Düşünme**; Bu yöntemde kalıpların dışına çıkarak normal olan bir şeyin tam tersi söylenir.
- **Hareket**; Bir şeyin nereye götürdüğünün incelenmesidir.

5. **Sinektik**; Bu teknik özellikle beyin fırtınasının bittiği bir yerde grubu konudan uzaklaştırarak metaforik bir şekilde konuya uzaktan farklı

yaklaşımların getirilmesi üzerine kurulur (Top, 2008: 111). Bu oturumlarda temel amaç ilintisel düşünmeyi sağlamaktır.

6. **Triz Tekniği;** Yaratıcı problem çözme tekniği olarak da adlandırılan bu yöntem geçmişe bakarak sorunların çözümüne yönelik çok farklı alternatiflerin ortaya konacağını ileri sürer (Barker, 2002: 54). Bu teknikte bir nevi yeni bir fikre yönelik karşıtlılıkların çözümüne yönelir. Diyalektik materyalizm üzerine inşa edilmiş bu tekniğin en iyi bilinen şekilleri altı sigma ve kalite fonksiyon yayılımıdır (Top, 2008: 110).
7. **Scamper Tekniği;** Osborn fikir teşvik edici sorularla bir konuya hakim olmanın 7 kuralını ifade etmiştir. Bu kuralların baş harfleri scamper kelimesini ifade etmektedir (Michalko, 2000: 12).
8. **Nominal Grup Tekniği;** Düşüncenin oluşması yanında uzlaşmanın sağlanmasına yönelik çabaları da içermektedir. Bu yöntemde içten bir beyin fırtınası oluşturulur ve konuyla ilgili anahtar kavramların tamamı kişilerden toplanır ve daha sonra bunlar üzerinde zamanlaşma sağlanır (Aksüzek, 2008: 39).
9. **Rüya Görme Tekniği;** Hayal kurmak olarak da adlandırılabilen bu teknikte, hayal kurarak daha fazla farklı fikir ve düşüncenin oluşturulması sağlanır
10. **Karakteristik Özelliklerin Sıralanması Yöntemi;** Bu yöntemde farklılık yaratılmak istenen nesnenin karakteristik özellikleri yazılır ve üzerinde değişiklik yapıp yapılamayacağı üzerinde durulur.
11. **Yaratma;** Robert Fritz'e göre yaratıcılıkla problem çözme kavramları birbirinden farklı kavramlardır. Bu nedenle yaratıcılığa neden olan temel güdü yeni ve değerli bir şeyi ortaya çıkarmaktır. Fritz yaratmanın amaçlı olmasını ifade etmekte ve buna ilişkin olarak 5 adım tanımlamaktadır (Barker, 2002: 59). Bunlar sırasıyla tasavvur etme, var olan şeyi bilme, eyleme geçme, yaratıcı sürecin ritimlerini öğrenme ve ivme yaratmadır. İlk olarak yaratılacak fikir ya da nesnenin tasavvuru yapılmalıdır, bununla ilgili mevcut olan şey bilinmeli ve eyleme geçilmelidir. Yaratıcı düşünmenin ritimleri aslında bu düşünceyi yaratan filizleri görmedir ve son olarak her yeni yaratıcı düşünce bir diğerini tetiklemelidir.
12. **Birleştirme Tekniği;** Bu teknikte özellikle birbirinden farklı nesnelere farklı bakış açıları ile yeni bir nesne haline getirilir. Örneğin, sandalye ve masanın

ayrı ayrı düşünülerek yeni sandalyeli masa yapılması (Rawlinson 1995, (Aktaran, Top, 2008: 114)).

#### **2.1.2.4.Yaratıcı Düşünceye İlişkin Kuramlar**

##### **2.1.2.4.1.Psikanalitik Yaklaşım**

Bu yaklaşımın temelinde yatan görüş yaratıcılığın bilinçaltı süreçlerden oluştuğudur. Buna göre yaratıcılığı ancak kişinin bilinçaltından uzaklaşması sağlayacaktır. Bu görüşe göre geçici olarak rasyonel düşünmenin kaldırılması gerekmektedir (Sungur, 1997: 35).

Kişinin yaratıcılığını ortaya çıkaran onun bastırılmış güdüleridir. Kişinin bilinçaltına attığı bu düşünceler nevrozları ya da yaratıcı süreçleri ortaya çıkarmaktadır. Bu anlamda yaratıcılık aslında bir savunmadır. Bu sürece göre yaratıcılık alınan veri ve edinilen bilgilerin yeni ürünler oluşturma şeklidir (Yurtseven, 2001: 41).

##### **2.1.2.4.2.İnsancıl Yaklaşım**

Bu yaklaşımın en temel noktası doğrudan yaratıcı ürünler değildir. Bunun aksine insanlık adına faydalı olan şeylerin üst düzeyde yaratıcı kabul edilmesini esas almaktadır. İnsanlık adına oluşturulmuş zararlı şeyler de şüphesiz yaratıcıdır ancak bunların toplumsal değeri farklıdır (Aslan, 1994: 25).

##### **2.1.2.4.3.Çağrışım Yaklaşım**

Bu yaklaşıma göre yaratıcılığın temelinde yatan düşüncelerdeki çağrışımlardır. Bu çağrışımların sayısı ve niteliği ne kadar çoksa o düzeyde yaratıcılıktan bahsedilir. Yaratıcı süreç belirli bir işe yarayan ya da belirli koşulları yerine getiren bazı çağrışım öğelerini birbirine yaklaştırarak yeni bileşimler oluşturma şeklinde tanımlanmaktadır (Çakmak 2005: 14).

Çağrışım yaklaşımında yaratıcı çözümlerin olumlu rastlantı, benzerlik ve aracılık yollarıyla oluşabileceği söylenebilir (Çakmak 2005: 14).

Çağrışımlar her insanda az ya da çok gerçekleşir ancak yaratıcı düşünce özelliği olan kişilerde uzak çağrışımlara daha fazla rastlanmaktadır (Sungur, 1997:38).

##### **2.1.2.4.4.Gestalt Yaklaşımı**

Bu yaklaşımda esas olan parçalar değil bütünün kendisidir. Sorunların çözümünde bütüne bakmak gerekir. Gestaltçılara göre üç tür düşünce tanımlanmaktadır (Çakmak 2005: 15).

1. “A” tipi düşünce biçimi: Yaratıcı, üretici, gruplama, yeniden örgütlenme yapabilen ve temel değişkenler üzerinden çözümler bulan düşünce biçimidir.
2. “Y” tipi düşünce biçimi: Amacı belirsiz düşünce biçimidir. Birey, alan ve elamanları hakkında rastgele davranış içindedir.
3. “B” tipi düşünce biçimi: Yarı üretken düşünce biçimidir.

Gestalt yaklaşımı yaratıcı düşünce sorunun yapısal yönleriyle tekrar ele alınmasının gerektiğini ifade etmekte ve buna bağlı olarak bazı ilkeleri ortaya atmaktadır (Aydın, 2009: 49):

1. Açıklıklar ve sorun bölgeleri yapısal olarak tekrar ele alınmalıdır,
2. Sorunu çözen birey bütünü ve parçaları birbiriyle ilişkili olarak düşünmelidir,
3. Yapısal gruplaştırma, bütünleştirme ve merkezileştirme soruna uyarlanmalıdır,
4. Sorunun asıl ve önemsiz yerleri birbirinden ayrıştırılmalıdır,
5. Yapısal doğruluk, parça doğruluktan daha fazla aranmalıdır.

#### **2.1.2.4.5. Bilişsel-Gelişimsel Yaklaşım**

Bu yaklaşıma göre önemli olan kişinin çevrelerindeki olayları nasıl algıladığı ve yorumladığıdır. Kişiliğin bilişsel teorileri, bireyin kendisi ve diğerlerine ilişkin bilgilerin, geniş ve karmaşık yapıların organize edilmesi, yorumlanması ve değerlendirilmesinin nasıl olduğunu tanımlayan bilişsel yapılar üzerine kurulmuştur. Yaratıcılık aslında zihinsel gelişimin özel bir durumudur ve piagetin zihinsel gelişim basamakları ile yaratıcılık arasında 4 temel benzerlik vardır (Aslan, 1994: 26), Bunlar:

1. Çözüme tepki çoğu kez süprizlerden biridir,
2. Çözüm bir kez başarıldı mı, açık ve anlaşılır hale gelir,
3. Sorun üzerine çalışmada genelde çözüme doğru çekilme duygusu yaşanır,
4. Çözüm bir kez başarıldı mı önemi kalmaz olur.

#### **2.1.2.4.5. Faktöryalist Yaklaşım**

Bu yaklaşımın öncüsü olan Guildford, yapmış olduğu çalışmalardaki faktör analizlerinde zekânın üç alt boyutunu ortaya koymuştur. Bunlar sırasıyla işlemler ürünler ve içeriktir. Özellikle işlemler boyutunda birey zihinsel etkinliklerini ne gibi işlemlerle yürütmektedir bu ortaya konulmuştur. Bu yaklaşıma göre yaratıcılık işlemler

boyutundaki iraksak ve yakınsak düşüncelerden ilkinde yani iraksak düşünceden ortaya çıkmaktadır. Bu düşünce türünde temel olan ise akıcılık, esneklik, orijinallik ve detaylara girmedir (Çakmak, 2005: 17).

## **2.2.Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler**

Bu başlık altında özellikle bireysel yaratıcılığın oluşumunda etkili olan değişkenler incelenmeye çalışılacaktır. Aynı zamanda örgütsel ortamdaki yaratıcılığı etkileyen faktörler örgütsel yaratıcılık başlığı altında ayrıca incelenecektir.

Yaratıcılık yeteneği yüksek olan bireylerin bu özelliklerinin nelerden etkilendiği ya da nasıl bu yeteneğe sahip oldukları halen araştırılan önemli bir konudur. Yapılan bir çok araştırma bazı değişkenlerin etkilerini ortaya çıkarmakla birlikte çok açık ve net kanıtlar sunamamaktadır. Öncelikle yaratıcılık özelliğini sıradan yaratıcılık ve sıra dışı yaratıcılık olarak ayrılabilir. Literatüre göre her insan belirli bir ölçüde bu özelliğe sahiptir. Ancak bunun ortaya çıkışı ve gelişimi şüphesiz birçok değişkene bağlıdır. Bu birçok değişkende, belki de en çok merak edilen özellikle kalımsal özelliklerin yani genetik kodların bu yetenek üzerinde ne düzeyde etkili olduğudur. Bu değişkene ilişkin araştırmalar özellikle sıra dışı yaratıcılığa sahip kişiler üzerinde yapılmıştır. Diğer değişkenlerin etkileri ise genelde sıradan yaratıcılık özelliğine sahip kişiler üzerinde yapılmıştır.

Yaratıcılık yeteneğinin hangi değişkenlerden ne düzeyde etkilendiği aşağıda maddeler halinde anlatılmaya çalışılmıştır. Buradaki değişkenlerden bazılarının etkileri yapılan araştırmalarla ortaya çıkarılsa bile bazılarının etkileri halen tam olarak kanıtlanamamıştır. Birçok ölçüm ve özellikle vaka analizleri ile bu değişkenlerin etkileri ortaya konulmaya çalışılmış halende çalışılmaktadır.

### **2.2.1.Doğuştan Gelen Yetenekler ve Kalımsal Özellikler**

İnsan yaradılışında anne ve babadan gelen genlerin beyin gelişimi ve olgunlaşmasına ait nöron ve sinaps oluşumuna ilişkin bazı proteinleri ürettiği bilinen bir gerçektir. Ancak nöronların ve sinapsların iletişimi ve etkileşimi nasıl sağladığı halen tespit edilememiştir. Bu nedenle bu muhteşem yaratılıştaki genlerin moleküler düzeyde yaratıcı beynin yaratılmasında ne düzeyde etkili olduğu halen bilinmemektedir (Andreasen, 2009: 169). Ancak bilinen en belirgin gerçek, sıra dışı yaratıcılığa sahip kişilerin doğuştan yetenekli olduklarıdır. Büyük ressam ve şairler incelendiğinde özellikle doğuştan gelen bazı yeteneklere sahip oldukları açıkça görülmektedir. Çocuk yaşlarda bu yetenekler fark edilebiliyordu, ancak genetik kodların bu sıra dışı

yaratıcılığa sahip kişilerdeki üstün yaratıcılık yeteneğini nasıl etkilediği kesin olarak tespit edilememiştir.

Yapılan çalışmalar kesin kanıt sunmasa da ve çok iddialı olunamasa da kalıtımsal özelliklerin özellikle sıra dışı yaratıcılığı etkilediği düşünülmektedir (Andreasen, 2009: 174).

### **2.2.2.Çevresel Faktörler**

İnsanların yaratıcılık özelliklerinin gelişmesinde bireyin yaşamış olduğu çevre etkilidir. Yaratıcılığın gelişmesine olanak sağlamayan bir ortam ve adil olmayan koşullar, bireyleri yaratıcı düşünmekten ve üretmekten alıkoyacaktır.

Yaşanılan çevrenin etkileri gerek eğitim alanında çocuk ve gençler üzerinde yapılan araştırmalarda, gerekse örgütsel yaratıcılık üzerinde yapılan araştırmalarda ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Leonardo ve Michelangelo'nun her ikisinde kırsal kesimde yaşadığı ve doğa ile baş başa bir çocukluk yaşamaları onların yaratıcılığı üzerinde, özellikle sanatsal açıdan değerlendirildiğinde son derece etkili olmuş olabilir. Ayrıca yaşadıkları dönemin onlara sağlamış olduğu imkanlar şüphesiz yaratıcı çalışmalarında son derece etkili olmuştur (Andreasen, 2009: 167).

Çevre koşullarının özellikle kırsal ve kentsel olarak farklılığı yapılan yabancı ve yerli çalışmalarda ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmalardan bir tanesi de Sungur'un yapmış olduğu yaratıcı sorun çözme programının etkinliği çalışmasıdır. Buna benzer bir çok çalışma yaşanılan çevredeki rol beklentilerinin, kültürel kalıpların.vb birçok çevresel değişkenin bireyin yaratıcılık düzeyinin farklılığında etkili olduğunu göstermektedir (Şen, 1999: 22).

Sosyo-kültürel çevre, yaşanılan toplumun iletişimsel becerisi ve yeniliğe bakış açısı gibi kavramlar da bireysel yaratıcılığın gelişiminde etkili olmaktadır. Geçmişe bakıldığında özellikle sıra dışı yaratıcılığa sahip kişilerin ortaya çıkışında dönemin onlara sağladığı imkânlar ve ortam son derece etkili olmuştur.

Yapılan çalışmalarda yetişilen aile ortamının da bireyin yaratıcılık yeteneğinin gelişimde etkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ailede anne ve babanın çocuğa yaklaşımı, eğitim durumu ve aile ortamında çocuğa sağlanan özerklik yaratıcılık yeteneğinin gelişiminde son derece etkilidir (Sarı 1998, Fındıkçı, 1988: 13).

### 2.2.3. Sosyo-Ekonomik Düzey

Yapılan araştırmalar bireylere veya çocuklara sağlanan iyi ekonomik koşulların onların yaratıcılıkları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bunun en temel sebeplerinin başında bireylere sunulan uyarıcıların çok çeşitli olması gelmektedir. Diğer taraftan sıra dışı yaratıcılığa sahip kişilerin ekonomik refahın fazla olduğu dönemlerde daha sık ortaya çıktığı bilinmektedir.

### 2.2.4. Zeka

Yapılan alışmalar zeka ve yaratıcılık arasında doğrudan bir ilişki olmadığını göstermiştir. 1920’li yıllara kadar yaratıcılık yüksek zeka ile eşdeğer gösterilen bir kavramdı ancak daha sonra bu mitin doğru olmadığı özellikle zeki insanlar üzerinde yapılan araştırmalarla ispatlandı. Terman’ın genetik deha araştırmaları, MacKinnon’un mimarlar üzerinde yaptığı araştırmalar gerçekte zeka ile yaratıcılık arasında doğrudan bir ilişki olmadığını göstermiştir (Andreasen, 2009: 15-17). Buna rağmen belirli bir IQ değerinin gerekliliği de ortaya konmuştur. Bu değer 120 civarındadır ve bu eşik olarak kabul edilmektedir. MacKinnon çalışmalarında yüksek yaratıcılık özelliğine sahip bireylerle düşük yaratıcılık özelliğine sahip bireylerde bu ortalama değerin geçerli olduğunu ifade etmiştir.

Yüksek zekaya sahip bireyler her zaman yaratıcı olmayabilirler, ancak ortalama zekaya sahip bireyler yüksek yaratıcılık özelliğine sahip olabilirler (Selçuk ve Güner, 2001: 125).

Getzels ve Jackson tarafından öğrenciler üzerinde gerçekleştirilen bazı araştırmalarda da, zeki olanların yaratıcılığa, yaratıcı olanlarından yüksek zekâya sahip olmadıkları ortaya konmuştur (Açıkgöz, 2003: 51).

Başka bir araştırmada ise, yaratıcılık yeteneğine sahip öğrencilerin okul başarılarının ancak zeki öğrenciler kadar olduğu ortaya konmuştur (San, 2004: 6).

Bu ve benzeri birçok araştırma zekâ ve yaratıcılık arasında doğrudan bir ilişki olmadığını kanıtlamıştır. Zekâ aslında çok farklı değişkenleri içerirken yaratıcılık kişideki özgünlük ve farklılığı ifade etmektedir. Yaratıcılık aslında zekânın çözümleyici ve bileşimci olarak kullanılmasıyla ilgilidir (Gülel, 2006: 28). Günümüzde yaratıcılıkla ilgili araştırmalar devam etmekte olup tıpkı zekâ ölçümü olan IQ gibi yaratıcılıкта da CQ yani yaratıcılık katsayısı kavramı ortaya atılmaktadır.



### **2.3.Yaratıcılığa Engelleyen Faktörler**

Yaratıcılık engelleri temelde bireysel engeller, toplumsal engeller ve örgütsel engeller olmak üzere üç ayrı şekilde değerlendirilebilir (Yanık, 2007: 90; Sungur, 1992: 249; Aksüzek, 2008: 81).

#### **2.3.1.Bireysel Engeller**

Bireysel engelleri ise algısal, duygusal olmak üzere ikiye ayırabiliriz (Yurtseven, 2001: 61). Algısal engeller problemlerin ve olayların tanımlanmasında yaşanmaktadır. Bu engeller özellikle kişinin neden ve etkiyi ayırmada güçlük yaşamasından kaynaklanmaktadır.

Duygusal engeller ise daha çok kişinin alışkanlıklarından ve duygusal etkilerden kurtulamamasıdır. Özellikle bireyin başarısızlık korkusu, risk alma korkusu, mevcut durumu değiştirmeye ilişkin endişeleri, sürekli yargılama eğiliminde olması, belirsizliklere ilişkin dayanıksızlık, gerçeği hayallerden ayırt edememe gibi bir çok değişken bu grup içerisine girmektedir. Kişinin duygusal olarak belirli düşünce kalıplarına kilitlemesi yaratıcı düşünmenin ortaya çıkmasını engelleyecektir. Aşağıdaki bazı örnekler duygusal ve algısal engellere örnek olarak verilebilir (Aksüzek, 2008: 82):

-Gerçek problemi çözmek yerine, mevcut ilk çözümü seçip daha iyi olasılıkları açığa çıkarma konusunda başarısızlığa uğramak,

-Herhangi bir problemin tek doğru cevabı olduğuna inanarak, çalışan bir çözüm bulunca durmaya razı olmak,

-Bir problemi anında çözmeye çalışma ve bu nedenle, problemi bir süre gelişimine bırakacak yaklaşımları benimsememek,

-Problemi çözerken açıkça ortada olan farklı yolları seçmek yerine, en direk yolu seçmeye mecbur hissetmek,

-Çalışan bir çözüm bulduktan sonra, problem çözmeye sürecini uygulamaya götürmekte başarısız olmak,

-Bir şeyin yapılamayacağı ya da bir problemin çözülemeyeceği varsayımını çok çabuk kabullenmek,

-Yeni fikirleri değerlendirirken düşünceye güvenip, fikirleri fiziksel olarak denemeye güvenmemek,

-Gerçeklerin açık bir yorumlanmasını yapmaya çalışmak yerine, edinilmiş fikirlere dayalı varsayımlar ya da deneyime ve söylentilere dayalı kategoriler yaratmak,

-Problemi çözerken, altta yatan anahtar gerçekler ile belirgin belirtileri veya sebep ile etkiyi birbirinden ayıramamak,

-Problemleri başkalarının anlayacağı varsayılan dille tartışma; jargonlar ya da belirsiz terminoloji kullanmak,

-Çok büyük problemleri, daha küçük bileşenlere ayırmaksızın üstlenmek,

-Bir problemin daha küçük bileşenleri ile uğraşırken, büyük resmi kaçırmak,

-Bilginin günlük aktivitelerle açık bağlantısı yoksa onu alakasız olduğu gerekçesi ile vaktinden önce bir kenara atmak,

Kişinin kendisini komik duruma düşüreceğini düşünmesi, mükemmeliyetçilik arayışı, engellerden korkma ve çekinme gibi değişkenler de duygusal engeller arasında değerlendirilebilir.

Yaratıcı düşünmeyi kısıtlayacak düşünce biçimleri ise aşağıda yer almaktadır (Geybullayev; 2002, s.159):

- Mantıklı düşünceyle yetinmek,
- Fikirlerin serbestçe gelişmesini kısıtlayacak çerçeveler çizmek,
- Yeni ihtimallerin gelişmesini önlemek,
- Yaratıcı düşünceye önem vermemek,
- Var olana şüphe ile bakmamak,
- Düşünmeden sonuç çıkarmak,
- Beklenen cevapları vermek,
- Gülünç duruma düşmekten korkmak,

Bu engellerin önüne geçerek yaratıcı düşünce kabiliyetini geliştirmek için gerçekleştirilmesi gerekenler ise (Geybullayev; 2002, s.160):

- İlk önce kendini tanımak,
- Engelleri kaldırmak,
- Yeni fikirlere ulaşabilmek için düşünceyi saklamamak,
- Bütün alternatif fikirleri düşünmeden sonuç çıkarmamaktır.

### **2.3.2.Toplumsal Engeller**

Kişinin yaşamış olduğu çevre koşulları ve bilhassa kültürel faktörler kişinin yaratıcılığı üzerinde doğrudan etkilidir. Toplumun muhafazakâr yaklaşımı, değişime olan direnci, yeniliklere bakış açısı gibi, birçok kavram toplumsal yaşam içerisinde yaratıcılığı etkileyen temel faktörlerdir. İnsan toplumsal bir varlıktır ve bireyin birçok

farklı zamanda ki yaratıcı düşünce üzerine yetisi o toplumun o bireye sunduğu bakış açısı ile söz konusu olabilir.

Örneğin Türk toplumunun genel risk almama ve elindekini kaybetmeme güdüsü, yenilik ve yaratıcılık konusundaki gelişmeyi hem bireysel hem de örgütsel bazda olumsuz şekilde etkilemektedir.

### **2.3.3.Örgütsel Engeller**

Yaratıcılığı sınırlandıran kişisel ve toplumsal engellerin yanı sıra özellikle çalıştıkları kurumun yani örgütlerin de yaratıcılık üzerinde önemli etki ve katkıları söz konusudur. Bireysel yaratıcı özellik yanında aslında makro açıdan katkı sağlayan temel yaratıcılık özelliği iş alanı yaratıcılığıdır. Çalışanın yapmış olduğu iş üzerinde farklı bakış açıları ve yeni çözümler getirmesi olarak tanımlanabilecek örgütsel yaratıcılık ya da iş alanı yaratıcılığı son derece önemlidir. Bu yaratıcılığın örgütsel yapıya bağlı olarak şekillendiği düşünülürse, örgütsel değişkenlerin ve iş ortamının bu özelliğe olan etkisi oldukça fazladır.

Yönetimin katı tutumu, örgütsel hiyerarşinin katılığı, personel güçlendirme değişkeni, bilgi paylaşımı, çalışanların iş yapma süreçlerine katılma dereceleri, ödüllendirme ve performans değerlendirme kriterleri, katı bürokrasi, yöneticilerin yeni düşüncelere bakış açısı gibi birçok örgütsel ve yönetsel faktör çalışanlarının yaratıcılık özelliklerini etkilemektedir.

Yönetsel açıdan iş alanı yaratıcılığını geliştirecek en önemli kavramlar ise([www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=762&tempID=1regID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=762&tempID=1regID=2)):

- Uygun kişilerin uygun yerlere yerleştirilmesi,
- İnsanların yeteneklerini keşfetmek,
- İnsani yaklaşımları ödüllendirmek,
- Organizasyonda farklı düşünce platformlarını oluşturmak,
- Hedeflerin net ve anlaşılır belirlenmesi,
- Bağımlı ve bağımsız çalışabilecek personeli sağlamak,
- Hem cesur hem de başkalarını düşünen personel profiline sahip olmalıdır.

Yöneticilerin aşağıdaki yaratıcılığı öldürücü yaklaşımlardan kaçınacak politikalar üretmesi gerekir ki örgütsel yaratıcılık kavramı körelmesin ve bu yaratıcılık

yetisi en önemli rekabet değişkeni olan yenilikçiliği beraberinde getirsin. Bazı önemli engeller

aşağıdadır ([www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=762&tempID=1regID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=762&tempID=1regID=2)):

- Yeni gerçekler ve bakış açıları ortaya koymak yerine, diğerleriyle geçinmek için çok çaba harcamak,
- Geleceği tahmin etmek veya fikirlerle oynamak yerine, tüm hareketlerin hesabını verme gereksinimlerini hissetmek,
- Pratik ve ekonomik görünebilmek arzusuyla, düşünceleri mükemmelleştirmek yerine çoğunlukla çok çabuk hüküm vermek,
- Şüphe ve bilmemeyi ifade etmek, çok meraklı olmak ya da "neden?" diye sormaktan endişe duymak,
- Karar vermeye ve meseleleri çözmeye yönelik olarak yaklaşımları tercih etmemek,
- Yeni fikirlerin tehlikesine atılmak yerine, bildik ve tanıdık olanın güvenliğini arzulamak,
- İş hakkında çok fazla şey bilindiği için, yeni fikirlerin açık fikirlilikle değerlendirilmesini çoğunlukla engellemek,
- Eksik fikirlere güvenmeme ve başkalarının fikirlerinin daha iyi olabileceğini itiraf etmeye isteksiz olma, kendi fikirlerini geliştirme teşebbüslerini önemsememedir.

Yaratıcılığı etkileyen bireysel, toplumsal ve örgütsel etmenler yanında genel olarak yaratıcı düşünce özelliğini etkileyen temel 9 değişken söz konusudur. Bunlar kısaca şu şekildedir (Yanık, 2007: 101):

1. Zaman kısıtlaması; Zaman kısıtlılığı yaratıcılığın oluşumunda olumsuz etkide bulunuyor. Zaman darlığına ilişkin şikayet herkesin aslında bir kaçış bahanesidir.
2. Çevredeki bulanıklık; Gürültülü bir ortam, kişisel dokunulmazlığa yönelik müdahale, dış dünyaya açılmak konusunda sınırlamalar ve yapılanın karşılığının alınmaması gibi durumlar yaratıcılığın oluşumunda engelleyici faktörlerdir.
3. Mükemmeliyetçilik; mükemmele ulaşma arzusunda olan kişinin yenilikleri denemekten kaçınması yaratıcılığı öldüren önemli bir unsurdur.

4. Durgun sular; farklı olmaktan korkmak ve statükoyu korumak yaratıcılığı engelleyen temel faktörler arasında değerlendirilmektedir.
5. Doğru ya da yanlış saplantısı; örneğin Sadece siyah ve beyaz olduğunu düşünmekte yaratıcılığı olumsuz etkilemektedir. Aslında grilerde yaratıcılık ortaya çıkmaktadır.
6. Kendimize dair kehanetler; İnsanın kendisini yaratıcı olarak görmemesi.
7. Tek doğru cevap; Bir sorunun tek bir doğru cevapla çözülebileceğini düşünen kişilik yapısı şüphesiz yaratıcılık konusunda yetersiz olacaktır.
8. Risk içeren alanlar; riskten uzak durma yeni düşünce ve fikirlerin oluşumunu da olumsuz etkileyecektir.
9. Hesap çizgisi; sürekli yaratıcılığın maliyetini düşünmek bir noktadan sonra yaratıcılığın gereksiz olduğu düşüncesini ortaya çıkarabilir.

#### **2.4.Yaratıcılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişki**

Yaratıcılık kavramı bireysel ve örgütsel bazda değerlendirildiğinde genellikle olaylara farklı açılardan bakabilme, benzerlik ve farklılıkları görerek farklı bakış açıları getirebilme özelliği olarak tanımlanmıştır. Yeni bir ürün geliştirme, bir soruna yeni yollarla çözüm getirebilme ve bir işi değişik şekil ve biçimlerde yapma temel örgütsel yaratıcılık örnekleridir.

Yenilik kavramı ise aslında yaratıcılık süreci sonunda ortaya çıkan bir durumu ifade etmektedir. Yaratıcılık sürecinin sonunda oluşan düşünsel ürünün için de bulunulan ortama uyarlanabilirlik derecesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle yenilikçilik, doğrudan gözlemlenebilen değişik bir uygulama ya da bu niteliğe sahip bir uygulamanın kurallarının belirlenmesidir (Lumsden, 1999, (aktaran: Yahyagil, 2001: 9)).

Yenilik bazen yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin ya da hizmetlerin üretilmesi, kabullendirilmesi ve uygulanması olarak ifade edilirken, bazen alışılmışın dışında yenilik, bireysellikten farklı olarak ancak grupların ortaya çıkarabildiği bir durumdur. Ancak unutulmamalıdır ki bu iki olguda problemlerin ortadan kaldırılması ve amaçlara ulaşma gibi kavramlar açısından bir bütün olarak düşünülmelidir (Yeloğlu, 2007: 149).

Yenilik kavramı hem somut hem de soyut unsurlardan oluşabilmektedir ve yenilik kavramının temel özellikleride aşağıdaki sıralanabilir (Rogers 1995: Aktaran, Yeloğlu, 2007: 142):

- Göreli Avantaj; bir yeniliğin kazandırdığı fikirlerden çok sağladığı faydanın sosyal prestij, ekonomik, güvenilirlik derecesidir.
- Uygunluk; bir yeniliği benimsemek isteyen birey ve/ya gruplar, yeniliğin kendilerine yarar sağladıklarını düşündükleri sürece o yeniliğin faydaları ve uygunluğu üzerine yoğunlaşırlar.
- Karmaşıklık; bir yeniliğin, kullanılmasındaki ve algılanmasındaki güçlük derecesidir.
- Denenebilirlik; bir yeniliğin deneysel ve bilimsel temellere dayandırılabilirlik derecesidir.
- Gözlemlenebilirlik; yeniliğin sonuçlarının başkaları tarafından gözlemlenebilirliğinin derecesini gösterir.

Bu özellikleri taşıyan yenilik kavramının oluşumunda etkili olan değişkenler ise, yani yenilik kavramının kaynakları ise aşağıdaki gibi ifade edilebilir ( Drucker, 2002: 98):

- Beklenmeyen oluşumlar,
- Uyumsuzluklar,
- Süreç ihtiyaçları,
- Endüstri ve Pazar değişimleri,
- Demografik değişimler,
- Yeni bilgiler.

Beklenmeyen oluşumlar ve olaylar kişilerin yaratıcı düşüncesini tetikleyerek yaratıcılığın ortaya çıkmasına kaynak oluşturabilmektedir. Bunun dışında beklentiler ve sonuçlar arası uyumsuzluklar, demografik değişimler ve yeni bilgilerde yenilik kavramının oluşumunda kaynak teşkil etmektedir.

### **2.5.Yaratıcı Bireylerin Sahip Olduğu Kişisel Özellikler**

Bu konudaki literatür taramasında, yazarların birçoğunun yaratıcılık özelliği fazla olan bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri konusunda hemfikir olduğu görülmektedir. Bunların başında Sungur'un kişilik özelliklerinin yaratıcılık üzerindeki etkisine ilişkin çalışması gelmektedir (Sungur, 1997: 31). Buna göre yaratıcılığa sahip bireyin sahip olduğu genel özellikler aşağıdadır:

- Duygular; yaratıcı bireyin sahip olduğu en temel duyguların başında, başarı isteği, saygınlık ve icat etme aşkı gelmektedir.

- Bağımsız davranma; tüm engellerden bağımsız olma isteğidir.
- Yalnızlık; yaratıcı kişiler genellikle kendine yetebilen ve çok fazla başkaları ile bir araya gelmeye istekli olmayan kişilerdir.
- Merak; bu kavram günümüzde özellikle yaratıcılığın ortaya çıkmasında oldukça önemlidir. Bireyi yeni arayışlara ve araştırmaya iten bu kavram içerisinde aslında hırs, belirsizlik ve heyecan gibi kavramlar yer almaktadır (Gümüştuyu, 2004: 20).
- Çaba; karşılaşılan güçlüklerle karşı durabilme isteği ve becerisidir.
- Oyun kurgusu; yaratıcı birey etrafındaki nesne ve düşüncelerle sürekli oynama eğilimindedir. Onları kurgular ve oynar. Bu kişilik özelliği yaratıcılık için son derece önemlidir. Bu kurgu yeteneği kişinin olaylara ve nesnelere ilişkin fikir dağarcığını genişletir.
- Doğal olma; bireyin bir anlamda kendisiyle yüzleşmesi ve olaylar karşısında doğal davranmasıdır.
- Güçlü sezgiler; alınacak önemli kararlarda ve bu kararları almak konusunda kararsızlık yaşandığı durumlarda güçlü sezgileri olan kişiler farklı yol ve yöntemler ya da değişik doğru kararlar alabilmektedirler.
- Karmaşa ve çelişkiye yatkınlık; yaratıcılık yeteneği yüksek olan bireylerin özellikle karmaşaya ve düzensizliğe hoşgörü ile baktığı bilinmektedir.
- Empati kurabilme; empati en basit tanımıyla kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine kendisini koymasındadır. Özellikle yaratıcılık yeteneği yüksek olan bireylerde empati kurabilme yeteneğinin de yüksek olduğu söylenebilir. Empati kurmak sadece bireyin karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini anlamasıyla bitmez. Karşısındakinin duygu ve düşüncelerini anlayan birey oluşturacağı davranış şeklini de buna göre belirlemelidir. Onun için empati kuran kişi karşısındakinin duygu ve düşüncelerini tam olarak anlayacak ve buna uygun davranış şekli ortaya koyacaktır. Bu özellik, yaratıcılık yeteneği yüksek olan bireylerde diğerlerine göre daha fazladır.

Yaratıcı kişilik özelliğinin oluşumunda kişinin çocukluğundan mevcut zamana kadar olan gelişim süreci oldukça önemlidir. Bireyin meraklı olması, yeni şeyleri ve

farklılıkları deneme isteği bireyin yaratıcılığında en önemli olan değişkenlerdir. Yaratıcı bireyler nesnelere arasındaki mevcut ilişkilerden tatmin olmayan ve farklı alternatifleri denemekten çekinmeyen insanlardır. Esnek düşünebilme ve iç görüye sahip olabilmeye yaratıcı bireylerin temel özellikleri arasında yer almaktadır.

Yaratıcılığı engelleyen kişilik özellikleri ise, içsel özgürlükten yoksun olma, alanında bilgili ve ilgili olmama, kuşularının ve korkularının hayatını yönlendirmesi, yanlış yapmaktan korkması, alay edilmesinden korkması, çok fazla mükemmeliyetçi olma, otoriteye ciddi anlamda bağımlı olmama (San, 10-17: 1985; Dökmen, 1997: 232).

Bu özelliklerin yanında yaratıcılık yeteneği yüksek bir birey için ayrıntı olarak aşağıdaki özelliklerde söylenebilir (Csikszentmihalyi, 2002: 58-73):

- Enerji yüklüdür,
- Sessiz ve oldukça rahattır,
- Sorumluluk ve sorumsuzluğu bir arada bulundurur,
- Hayal kurar,
- Alçakgönüllüdür,
- Gururludur,
- Duyarlı ve açık görüşlüdür,
- İşinde hırslıdır.

Bunlara ek olarak yüksek yaratıcılık özelliğine sahip bireylerin aşağıdaki özelliklere de sahip olduğu söylenebilir (Üstündağ, 2009: 38).

- Bu insanlar başarılıdır,
- Önderdirler ve kendi kendilerine yetebilirler,
- Geleneklere bağlı değildirler,
- Duygu ve yeni heyecanlara açıktırlar,
- Kolay kolay insanlarla yakınlık kurmazlar,
- Kendilerinin yaratıcılık yeteneğine sahip olduklarını bilirler.

Yaratıcılık yeteneği fazla olan bireyler genellikle asi ve düzensiz kişilerdir. Bunlar dünyaya ve olaylara kesinlikle önyargıyla bakmazlar. Düzen ve kurallar onlara göre çok önemli değildir. Aynı zamanda bu kişiler dayanıklı ve ısrarcıdır (Andreasen, 2009: 39).

Yaratıcı bireyler birçok farklı özelliklere sahip olabilirler ancak genel olarak bu kişilerde ortak görülen tutum ve davranışlar (Başkalarına- iş yaşamında ve kendilerine



ait) aşağıdaki gibidir (Sungur, 1992: 34-37; Akat, Budak, 1994: 383; Arslan, Karasoy, 2002: 478; Mengili, 2007: 39-43).

### 1. Başkalarına İlişkin Tutumları;

- Son derece iyi bir mizah anlayışına sahiptirler,
- Güzelliğe duyarlıdırlar,
- Sade ve duyguludurlar,
- Karşı fikirler ileri sürmede oldukça yeteneklidirler,
- Kolay ikna edilemezler,
- Başlatıcıdırlar,
- Yaratıcı bireyler diğer insanlarla iletişim kurmaktan hoşlanırlar,
- Bazı zamanlarda ise kendi dünyalarına çekilirler, sessiz ve sakindirler.
- Değişken mizaçlıdırlar,
- Sosyal hayatlarında uyumlu bir kişilik yapısına sahiptirler,
- Etrafindakilere karşı taze bir duyarlılık içerisindedirler ve güçlü bir sevecenlik duygusuna sahiptirler,
- Dış dünyaya karşı çekingendirler,
- Katılımcı değillerdir,
- Eleştirilere açıktırlar,
- Çok az dostu olan ve ailelerinden de bağımsız bireylerdir,
- Başkalarına ilişkin tutumlarında bağımsız, girişken, cesur ve klasik değer sistemine sahip kişilerdir,
- Az konuşurlar.

### 2. İşteki Tutumları

- Herhangi bir sorunla ilgili sürekli kaygılıdırlar, sorunlara karşı diğerlerinden daha duyarlıdırlar,
- Düzensizliğe, belirsizliğe, karışıklığa ve kendi iğer çelişkilerine karşı toleranslıdırlar,
- Cevabı alınmamış sorular, çözümlenmemiş farklılıklar onları rahatsız etmez,
- Zihnindeki düzenli ve düzensiz düşüncelerden, mantık ve tutkudan, estetik ve bilimden ve tüm zıt yönlü konulardan aynı anda söz etmek onlara zor gelmez,

- Karmaşık fikirleri tercih ederler,
- Çalışkan ve üretkendirler,
- Çeşitliliğe değer verirler,
- Düşüncelerinde esnek olmaları çözüm alternatifleri geliştirebilmelerini sağlar,
- Dik kafalıdır,
- Hiçbir şeyi kendilerine sunulduğu gibi kabul etmezler,
- Yapıcı eleştirilerde bulunurlar,
- Yaratma güduları ve önsizileri oldukça yüksektir,
- Mükemmelliğe karşı aşırı bir istek içerisindedirler,
- Aşırı düzenlemeden rahatsız olmaktadır,
- Hataları kolaylıkla tespit edebilirler,
- Yaratıcı kişilerin kavrama yetenekleri ve hafızaları güçlüdür,
- Uzak amaçlara sahiptirler,
- Kararlı ve azimlidirler,
- Sorunları analiz edip başarıyla da sentezleyebilirler,
- Belirsizlikten korkmadıkları gibi belirsiz durumları tercih ederler,
- Çok az gerileme yaşarlar,
- İş yaşamlarında kuşkucu, açık, eleştirici, dürüst ve dayanıklıdır,
- Eski kalıplara boyun eğmemesinin nedeni yeni kalıplar ortaya atmak istemesinden ileri gelmektedir,
- Eyleme yöneliktirler,
- Zihinsel çalışmalara yüksek ilgi duyarlar,
- Ayrıntılı ve rutin çalışmalardan daha az doyum sağlarlar,
- Düşünceleri ve nesnelere bireylere tercih ederler,
- İş güvenliğine daha az önem verirler,
- İş yaşamlarında teorik değerleri ön planda tutarlar,
- Kendilerini tanırlar ve kendilerine güvenirler,
- Hırslı ve isteklidirler,
- Yeni deneyimlere her zaman açıktırlar,
- Düşüncelerinde ve değer yargılarında bağımsızdır,

- Meraklıdırlar, çocukluklarından itibaren her şeyin nedenini araştırırlar,
- Ayrıntılara takılıp kalmazlar.

### **3.Kendilerine Karşı Tutumları**

- Yaratıcı kişiler duygusal ve çocuksudurlar,
- Düşünmeden hareket ederler,
- İçgüdülerinde kontrolü reddederler,
- Kendilerine karşı da dürüstlerdir,
- Aşırı heyecansal tepkiler ve düşük heyecansal tutarlılık gösterirler,
- Baskın, coşkulu ve enerjik bir karakter yapısına sahiptirler. Coşkulu bir duyarlılık içerisindedirler,
- Genellikle renkli bir çocukluk geçirmişlerdir,
- Kolaylıkla kışkırtılan ve kızdırılabilinen bireylerdir,
- Toplumsal baskılardan kendilerini koruyabilirler,
- Bilinçaltılarıyla yüzleşmede yetenek sahibidirler.

Yaratıcılık yeteneği yüksek olan bireylere ait bu özellikler birçok yazar tarafından vurgulanmıştır. Genel olarak yaratıcılık yeteneği yüksek olan bireylerin davranışsal ve kişilik özellikleri tutarlılık göstermektedir. Yaratıcılık yeteneği yüksek olan bireyler tüm yazarlar tarafından sıra dışı şekilde yani alışılmışın dışında davranan ve tepki veren, geleneklere bağlı olmayan, değişikliğe ve yeniliğe açık, başarılı, hayal gücü yüksek bireyler olarak tanımlanırken, korku ve endişeleri yüzünden davranışlarını kısıtlayan ve düzen yanlısı olan kişiler ise yaratıcılık yeteneği düşük olan bireyler olarak tanımlanmıştır.

### **2.6.Yaratıcılığın Ölçülmesi**

Tanım olarak halen üzerinde ortak bir karara varılamayan yaratıcılığın ölçümü de bir o kadar tartışma konusudur. Yaratıcılık ile ilgili ölçüm çalışmalarının sistematik olarak bilimsel yaklaşımlarla incelenmesi 19.yüzyılın ortalarına kadar gitmektedir. Bu çalışmaların, modern psikolojinin araçları ile ölçümü ise Lewis Terman'nın 20.yy.ın başlarındaki çalışmalarına dayanmaktadır. Bu çalışmalar J.P.Guilford ve Torrance tarafından 20.yüzyılın ortalarında devam ettirilerek günümüze kadar gelmiştir. Bu kişilerin çalışmaları halen kullanılmakta ve ortaya koydukları ölçümler bugünkü yaratıcılık çalışmalarının başlangıç noktasını oluşturmaktadır.

Literatürde yaratıcılığın ölçümü ile ilgili birçok farklı tartışma konusu vardır. Bunlardan ilki yaratıcılığın nesnel ya da öznel ölçümü ile ilgili olanıdır. Buna göre yaratıcılığın ölçümlenebilmesi için öncelikle yaratıcılığın nasıl gerçekleştiği bilinmelidir. Bu gün bile halen kesin olarak ortaya konamayan bu süreç ölçümlerin geçerliliği ve güvenilirliği ile ilgili tartışma yaratmaktadır. Bir kısım görüş yaratıcılığın nesnel bir şekilde psikometrik araçlarla ve formlarla ölçülmesinin mümkün olmadığını ve ancak öznel bir süreçle mesela vaka analizleri ve yüz yüze görüşmelerle ortaya konabileceğini savunmaktadır (Andreasen, 2009: 45). Bu anlamda nesnel olarak oluşturulan ve günümüzde sayısı bir hayli fazla olan psikometrik deneysel testlerin iraksak düşünce gibi belli başlı özellikleri ölçebildiği savunulmuştur. Terman'ın öncülüğünü yaptığı IQ testleri gibi testlere benzer bir şekilde yaratıcılığın ölçülebileceği görüş her ne kadar eleştirilse de yaratıcılık çalışmalarının bugün için tanımını yapmaktadır.

Nesnel olan, Guilford (Structure of İntellect-SOI Test) ve Torrance (Torrance Test of Creative Thinking Test- TTCT) tarafından da uygulanan bu psikometrik testlerin eleştirildiği diğer önemli bir konu ise, yaratıcı düşünme yeteneğinin boyutsal olmadığı ve tüm bireyler arasında normal dağılıma sahip olmadığıdır. Yani aslında yaratıcılık olağandışı bir yetenektir ve bireyler arasında normal dağılıma sahip değildir, aksine uç noktalardadır. Bu nedenle yaratıcı düşünme yeteneğinin nesnel psikometrik testlerle ölçülmesi mümkün değildir. Andreasen'a göre bu durum sıradan yaratıcılık ve sıradışı yaratıcılık olarak ayrımına tabi tutularak her iki görüşte kabul edilmiştir (Andreasen, 2009: 34).

Yaratıcılıkla ilgili nesnel psikometrik testlerde ortaya çıkabilecek bir diğer risk de, yaratıcılığın kompleks bir kavram olduğu, kişisel diğer özellikler ve çevre değişkenleri ile birlikte ölçülmesinin zorunlu olmasıdır. Bu konuda birçok yazar aslında yaratıcılığın bu şekilde ölçümünde iş alanına ait özel becerilere, motivasyona, genel yaratıcılık becerilerine ve çevresel değişkenlere dikkat edilmesine önemle vurgu yapmıştır (Tekindal, Betül ve Tekindal Satılmış, 2009: 109).

Psikometrik testlerin ölçtüğü temel değişkenler zekâ ölçümünden farklı olarak iraksak düşüncedir. Bunun yanında süreçler ve ürünleri ölçmektedir. Bununla ilgili Tekindal, Betül ve Tekindal Satılmış (2009)'dan alıntılanan Croypley (2000), Fishkin ve Jhonson (1998) ve Kirchenbaum (1998) un ölçme taksonomisinin karşılaştırması aşağıdaki tablo 2.1'de olduğu gibidir (Tekindal, Betül ve Tekindal Satılmış, 2009: 113).

**Tablo 2.1 : Bir Yaratıcılık Ölçümü Sınıflaması**

<i>Cropley(2000)</i>	<i>Fishkin ve Jhonson(1998)</i>	<i>Kirchenbaum(1998)</i>
Ürün	Süreç ayırık düşünme	İlişkilendirme
Süreç	Kişilik kendini anlatma e algılama	Ahlaki duygu
Motivasyon	Kişilik biyografi, ilgi	İlgi
Kişilik/yetenek	Kişilik tutum	Hayal gücü
	Ürünler	
	Baskı	
	Bileşik ölçme	Yaratıcı bağlantılar
	Seçenekli ölçme	İlham
	Kişilik veya tutum	Ürün
	Yaratıcılıkla doğrudan ilişki	Doğrulama
	Kabiliyet	
	Görsel sanatlar	
	Karar verme sistemleri	

Yukarıdaki sınıflandırmada olduğu gibi yaratıcılığın psikometrik testler aracılığıyla ölçümünde çoklu ölçümlerin kullanılması bu çalışmalarda güven derecesini artırmaktadır. Süreçler, ürünler ve iraksak düşünme yaratıcılığın nesnel ölçümünde temel alınan değişkenlerdir.

Yaratıcılığın ölçümünde halen devam eden tartışmalara rağmen, günümüz araştırmalarının neredeyse tamamı bu testlere dayanmaktadır. Söz konusu testler birçok risk barındırmasına rağmen, daha iyi yol ve yöntemler bulunana kadar kullanılması kaçınılmazdır. Gerçekleştirilmiş olan bu çalışmada bu testlerden biri olan, özellikle yaratıcılığı tutum boyutunda ele alan (Sungur, 1997: 216) ve geçerlilik güvenilirliği yapılmış Raudsepp'in "How Creative Are You? Adlı yaratıcılık ölçeği kullanılmıştır.

### **III.BÖLÜM**

## **ÖRGÜTSEL YARATICILIK VE KİŞİSEL SATIŞ PERFORMANSI**

### 3.1.Örgütsel Yaratıcılık Kavramı

Düşünme, kavramlar arası yeni ilişkiler kurma ve bunlara ilişkin sonuçlar çıkarma (Yıldırım 1998, 11), başka bir tanımıyla, olmayan bir şeyi hayal edebilme, bir şeyi herkesten farklı yapabilme ve yeni fikirler geliştirebilme yeteneği (<http://tr.wikipedia.org>), bir başka yaklaşımla, üretmek, kavramsallaştırmak veya bireyler ve gruplar tarafından birlikte çalışarak gerçekleştirilen yeni ve yararlı fikirler (Shalley, Gilson, Blum, 2000: 216), ya da en bilinen tanımıyla her alanda yeni ve yararlı fikirler üretebilmek (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, Herron, 1996: 1154). Benzeri bu tanımların karşılığı olan yaratıcılık günümüzde bireysel ya da kurumsal anlamda karşımıza çıkan en önemli kavramdır. Üzerinde halen ortak bir tanımın yapılamadığı bu kavram aslında bugün kişileri ya da kurumları birbirinden ayıran, farklı veya üstün kılan en önemli değişken haline gelmiştir. Yaratıcılık veya yaratıcı düşünme kavramı bugün yeniliğin, yenilik ise modern yönetim anlayışının temel değişkeni olmuştur.

İş hayatında yaşanan zorlu rekabet koşulları, tüm kurumları farklı arayışlar içerisine sokmaktadır. Artık diğerlerinden bir adım önde olamayan, farklı bakış açıları ve süreçleri gerçekleştiremeyen tüm kurumlar yok olmaya mahkûm olmakta ve varlıklarını devam ettirememektedirler. Rekabet üstünlüğünün en temel değişkenleri artık yaratıcılık ve maliyet avantajıdır. Bu yaratıcılığı da sağlayan şüphesiz kurumlarda çalışan yaratıcı bireylerdir. İnsan artık en değerli varlıktır ve onun bilgi, yetenek ve kuruma bağlılığı da en önemli unsurlardır ancak bu da çoğu zaman yeterli olmamaktadır. Bilgi çağında insanla başlayan tüm süreçlerin süreç içerisinde örgütsel yaklaşıma dönüşmesi bir artık bir zorunluluktur. Bireysel süreçlerle başlayan bu değişimin örgüte yayılarak sinerji yaratması bugün başarının temel kriteri haline gelmiştir.

Günümüzde örgütsel süreçlere yayılması beklenen ve üzerinde en fazla çalışılan konuların başında yaratıcılık konusu gelmektedir. Bireysel süreçlerle varlığını oluşturan ve örgütsel tüm değişkenlerden etkilenecek, örgüt içerisinde yeniliğin ve değişimin temel kriteri olan bu kavram örgütsel yaratıcılıktır. Örgütsel yaratıcılık, iletişim içerisinde olan birden fazla kişinin, grubun veya örgütsel özelliklerin bir fonksiyonu olarak örgüt içerisinde ortaya çıkan yaratıcı performans olarak ifade edilmektedir. Bir başka tanıma göre ise örgütsel yaratıcılık, kompleks sosyal sistemlerde beraber çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreçtir (Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993: 293-321; Borghini, 2005: 19). Günümüz yönetim

anlayışında, işletmenin tüm fonksiyonları açısından oldukça önemli olan bu kavramın oluşturulması ve devamlılığının sağlanması yöneticilerin temel hedefidir.

### **3.1.1.Örgütsel Yaratıcılığın Önemi ve Sonuçları**

Yenilikçilik ve yaratıcılık konusu değişen bilgi çağında ayakta kalabilmek adına firmaların vazgeçilmez temel değişkenlerindedir. Bu konuda ayrılan kaynakların gün geçtikçe artması ve kurumların yapı ve süreçlerini buna uygun hale getirilmesi bunun en önemli göstergesidir.

21.Yüzyıl işletmelerinin başarısı ancak örgütsel ve beşeri sorunların birlikte çözülmesine bağlıdır. Buna bağlı olarak yöneticilerin, örgütlerin iki ayrı konudaki kapasitelerini geliştirmeleri gerekmektedir (Düren, 2000: 108), bunlardan ilki değişime ayak uydurmayı sağlayacak stratejik kıvraklık, yaratıcı zekâ ve esneklik yeteneklerinin çalışanlarda artırılması ikincisi ise, yapısal, teknolojik ve sosyal konularda yenilikleri yapabilme kapasitesinin örgütlerde geliştirilmesidir. Bu durumda ancak kurumsal yapı içerisinde örgütsel yaratıcılık kavramının yerleşmesi ile mümkündür.

Günümüzde örgütsel yaratıcılıkla ilgili birçok yeni yöntem ve metodoloji denenmekte ve konuyla ilgili araştırmalar yapılmaktadır, Yapılan bu araştırmalar sonucunda ortaya çıkan yaklaşımlardan hangilerinin daha başarılı olduğu ise henüz net bir şekilde ortaya konmuş değildir. Ancak bazı temel ilkelerin tüm yaklaşımlarda ortak olduğu kabul edilmektedir. Bunların en önemlisi şüphesiz yenilikçilik ve yaratıcılık için farklılıkların yönetimi kavramıdır (managing diversity). Farklılıkların yönetimi ile firmalar bu anlamda kendilerini rakiplerinden farklı kılacak tüm değişkenleri incelemekte ve planlamaktadır. Farklılıkların yönetimi gibi yaklaşımlarla kurumlar yaratıcılığı ve yenilikçiliği ortaya koyabilecek insanları bir araya getirmekte ve örgütlerde yaratıcılığı sağlamaktadır. Aynı zamanda yaratıcılığı artıran koşulların örgütsel yapı içerisinde sağlanması personelin psikolojik sağlığını da olumlu etkilemektedir (Rasulzada ve Dackert, 2009: 191).

Sonuç olarak günümüz bilgi çağında başarıyı yakalayabilmek, farklılığı ortaya koyarak rakiplerden bir adım öne geçebilmek ancak yaratıcı örgütlerin oluşturulması ve devamlılığının sağlanması ile söz konusu olmaktadır. Bunu sağlayan firmalar yeniliği ve değişimi başarıyla yönetebilmekte, bunun sonucunda da acımasız rekabet koşullarında ayakta kalabilmektedirler.



### 3.1.2.Örgütsel Yaratıcılığın Temel Değişkenleri

Örgütlerde ortaya çıkan yaratıcı performansın temel kaynağı yaratıcı düşünce yetisine sahip bireydir. Ancak yaratıcı düşünce yetisinin sadece bireysel olarak düşünülmesi ve bu yetinin örgütsel başarıyı diğer değişkenler olmadan sağlaması mümkün değildir. Modern psikolojik yaklaşım süreci bu şekilde tanımlamakta ve örgütsel yaratıcılığın sağlanmasının ancak bireysel yaratıcılığın örgütsel veya çevresel birçok değişken tarafından desteklenmesi ile söz konusu olabileceğini savunmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006: 296). Bu nedenle örgütsel yaratıcılık kavramının bireysel ve kolektif etkenler üzerinden incelenmesi gerekmektedir.

Literatürde yaratıcı örgütlerin bir çok farklı özelliğinden bahsedilmektedir. Bu özelliklerin bir kısmı bireysel, bir kısmı yönetsel ve bir kısmı da örgütseldir (Balay, 2010: 51-55). Bunlardan en fazla ön plana çıkanlar ise bireylerin kişilik özellikleri, örgütlerdeki genel yapı, risk alma ve yönetsel destek, eşitlik, cesaretlendirme, otonomi, iş doyumu ve anlamlılıktır (Yurtseven, 2001: 56; Kovancı, 2001: 244; McGill ve diğerleri, 1992: 13; Amabile 1997, 48; Shalley, Gilson ve Blum, 2000: 217; Eren ve Gündüz, 2002: 70-75).

### 3.1.3.Örgütsel Yaratıcılığın Ölçümü

Bireysel performanslar örgütsel yaratıcılıkta son derece önemli bir unsurdur (Amabile,1988: 123-167, Amabile,Conti,Coon,Lazenby, 1996: 1154-1184, Wodman,Sawyer,Griffin,1993: 293-317). Kişilerin bireysel yaratıcılık yeteneklerini yapmış oldukları iş ortamında devam ettirebilmeleri ve bu yeteneklerini iş alanına uygulayabilmeleri, örgütsel yaratıcılığın bireysel boyutunu ifade etmektedir. Bunun dışında örgütsel yapı içerisindeki tüm kişilerin diğer süreçlerle birlikte oluşturduğu yaratıcılık çıktısı ise yaratıcılığın kolektif boyutunu ifade etmektedir. Bu iki kavram birbiri ile bağımlıdır ancak tüm unsurların etkisinin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etki derecesini belirleyebilmek oldukça zordur. Diğer taraftan yaratıcılık ölçümlerinin bireysel ve örgütsel bazda farklı şekillerde yapıldığı bilinmektedir. Bunlar arasında bireysel ölçümler için en sık kullanılan yöntemler psikografik düşünme testleri ve tutum ilgi envanterleri iken örgütsel bazda bu ölçümler yaratıcılığın temel kriterlerinin örgütsel yapı ile ilişkili olanlarının örgüt içerisindeki varlığının tespiti ile ilgilidir. Bunlar dışında kullanılan ölçüm yöntemleri ise şu şekildedir:

- Kişilik envanterleri,
- Biyografik envanterler,

- Süpervizör/Arkadaş değerlendirmeleri,
- Ürünlerin değerlendirilmesi,
- Tanınma saygınlık,
- Belirtilen yaratıcı aktivite ve başarılar.

Özellikle örgütsel bazda bu şekilde gerçekleştirilen ölçümlere ilişkin en önemli eleştiri, yaratıcılık için gerekli olduğu düşünülen değişkenlerin varlığı gerçekten de örgütlerde yaratıcılığı sağlamakta mıdır? Yani bu değişkenlerin örgütsel yapı içinde var olması o örgütleri gerçekten de yaratıcı birer örgüt yapar mı? Şeklinde dir. Bu nedenle örgütsel yaratıcılığın tespiti ancak çıktılarının değerlendirilmesi ile mümkün olmaktadır. Bu aşamada da çıktılarının kontrol değişkeni ele alınarak ölçülmesi gerekir ki bu da hem diğer değişkenleri sabitlemek hem de bunu fiilen uygulamak anlamında çok mümkün değildir.

Çıktılar üzerinden hareket etmek ve daha doğru sonuçlara ulaşabilmek amacıyla araştırmada kurulan modelde örgütsel yaratıcılık bireysel boyutta ve bireysel yaratıcılığın iş alanında gerçekleştirilip gerçekleştirilemediğine ilişkin sonuçlar üzerinden değerlendirilmiştir. Yaratıcı örgütlerin en temel özelliği çalışanlarda var olan yaratıcılığı ne ölçüde kullandırabildiğidir ([www.eduplus.com.tr](http://www.eduplus.com.tr)). Bireysel olarak kişilerin yaratıcılık yeteneklerini örgüt içerisinde ve iş süreçlerinde kullanabildikleri, diğer tüm değişkenlerin sağladığı bir unsurdur. Örgüt içerisinde, gerçekleştirmiş olduğu iş üzerinde yaratıcı düşünebilen, sorunları farklı açılardan çözebilen ve yenilikleri ortaya çıkarabilen bireyler örgütsel yaratıcılığın oluşmasını sağlamaktadır. Yani örgüt içerisinde bireylerin iş süreçlerinde yaratıcı olmaları örgütün yaratıcılığını ifade etmektedir ki bunu sağlayan en temel faktörlerde yönetsel ve örgütsel değişkenlerdir.

Buraya kadar olan bilgiler ışığında tezin araştırma modelinde örgütsel yaratıcılığın en önemli çıktısı olarak çalışanların işlerini yaparken yaratıcılık özelliklerini işlerine yansıtabilme düzeyleri ele alınmıştır. Bunun dışında örgütsel yaratıcılığı etkileyen ve literatürde yer alan tüm kişisel, örgütsel ve yönetsel faktörler ayrıca belirlenmiş, ölçülmüş ve yaratıcılık ile ilişkisi tespit edilmiştir.

### **3.2.Örgütsel Yapı ve Örgütsel Yaratıcılık**

Örgütsel yapı örgütlerin fiziksel yapılanması, örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramlarını ifade etmektedir. Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin kendilerine aşılacak inanç ve değerleri ile ilgili bir kavramdır ve örgütsel iklime göre insan psikolojisinin daha çok derinliklerinde yer alır. Kültür, örgütün çok az bilinçli ve çok gizli

psikolojisini oluşturmaktadır. İklimin politikaları, uygulamaları ve teşvikleri gözlemlenebilirken, kültürün değer ve inançları doğrudan görülemezler.

Örgüt kültürü, organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan ve onların davranışlarını yönlendiren, çoğu defa bilinçsizce türetilen, bir organizasyonun kendisi ve çevresinde bir temel olarak “kabul görülen” tarzda tanımlanan temel değerler, normlar, varsayım ve inançlar bütünüdür (Erengül, 1997: 25). Gerek örgüt iklimi gerekse örgüt kültürü kavramları bireyin örgüt içerisindeki davranışlarını etkileyen çevresel yapıyı ifade etmektedir (Yüceler, 2005: 32). Örgüt iklimi kavramı örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam ile ilgilidir (Vural, Akıncı, 1998: 176).

Örgüt iklimi bu anlamda örgütsel kültürün oluşturduğu daha somut çıktıları ifade etmektedir. Örgüt iklimi bir bakıma çalışanların işten beklentilerinin gerçekleşme düzeyinin ölçümüdür. Örgüt kültürü ise, örgütün derinlerinde kök salmış, çalışanların paylaştıkları, inanç ve beklenti kalıplarıdır. Bu inanç ve beklentiler çalışanların davranışlarını şekillendiren normları oluştururlar. Örgüt iklimi çalışanların beklentilerinin gerçekleşme düzeyini ölçerken, örgüt kültürü bu beklentilerin ne olduğu ile ilgilidir (Yüceler, 2005: 33).

Bir organizasyonu diğerlerinden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran, organizasyondaki bireyler tarafından algılanan ve onların davranışları üzerinde etkiye sahip; bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özelliklerin bütünü olarak tanımlanan (Friedlander ve Greenberg, 1971: 289) örgüt iklimi kavramı bugün örgütsel davranış ve örgütsel verimlilik kavramlarıyla sürekli olarak incelenen önemli bir konudur. Bununla ilgili birçok farklı çalışma yer almaktadır. Bunlar arasında örgüt ikliminin yaratıcılık üzerindeki etkisi nadir de olsa araştırmalara konu olmuştur.

İlgili literatür incelendiğinde, örgüt iklimi tanımı ile ilgili bir uzlaşmaya varılamamış olunmasına rağmen, bir çok yazar tarafından örgüt ikliminin aşağıdaki özellikleri taşıdığı vurgulanmıştır (Batlis, 1973: 234):

- Örgüt iklimi, bireylerin diğer üyeler, politikalar, yapı ve süreçlerle etkileşiminin bir sonucu olarak şekillenen organizasyon üzerindeki etkisinden oluşmaktadır.
- İklim algıları, çevresel olayların tanımlanmasıdır.
- Örgüt iklimi, liderlik stili ve iş aktiviteleri gibi örgütsel özellikler tarafından etkilenen ve bireysel davranış ile iş sonuçlarını etkileyen bir ara değişkendir.
- Örgüt iklimi çok boyutlu bir kavramdır.

Örgütsel iklim ve bunun etkilediği başta örgütsel verimlilik üzerine yapılan araştırmalarda, örgüt ikliminin bir çok farklı boyutu ele alınmıştır. Campbell ve arkadaşları (1970), örgütsel yapıyı niteleyen dört faktör üzerinde durmaktadırlar. Bunlar; yapısal özellikler, çevresel özellikler, örgütsel iklim ve formel rol özellikleridir. Burada örgüt iklimi, örgütün psikolojik yapısını belirleyen temel faktör olmaktadır (Aktaran; Tutar ve Altunöz, 2002: 198).

Bireysel algının, iklimi belirlemedeki rolünü ön plan çıkaran yazarlardan, Litwin ve Stringer ise örgütsel iklimi, çalışma çevresinin ölçülebilir özelliklerinin, çalışanlar tarafından algılanması şeklinde dokuz ana boyuta ayırmıştır (Aktaran;Yüceler, 2005: 46):

- **Yapı:** Çalışanların örgütsel yapılanma ile ilgili kurallar, prosedürler ve talimatları oluşturan sınırlamalara ilişkin algıları, örgüt ikliminin yapı boyutunu oluşturur.
- **Sorumluluk:** İklimin sorumluluk boyutu, bireylerin inisiyatif kullanma ve yetki sahibi olabilmeleriyle ilgilidir. Bu boyut, kendi kendini yönetme ve kararların üzerinde kontrol sahibi olmanın algılanma derecesi ile ilgilidir.
- **Ödül:** İstenilen işi iyi bir biçimde yapan kişinin, verilen ödülü algılayışı, iklimin ödül/ceza boyutunu oluşturur.
- **Risk:** Bir örgüt ya da görevdeki risk ve mücadele derecesi algısı örgüt iklimini etkilemektedir. Örgütün planlanmış risk almaya verdiği önemin çalışanlar tarafından algısı, örgüt ikliminin riske verdiği toleransı belirleyecektir.
- **Sıcaklık:** Bir gruba ait çalışanların, grup üyeleri tarafından sevilme ve önemsenme hissi, yakın ve sıcak ilişkilerin algısı, dostluk ve arkadaşlık ortamı bu boyutta ele alınmıştır.
- **Dayanışma:** Yöneticilerin ve diğer grup üyelerinin verdiği algılanan yardım ve destek hissini ifade eder.
- **Standartlar:** Açık ve gizli hedefler ile birlikte örgütü motive ederek daha çok çalışmaya teşvik edecek yüksek performans standartları bu boyutta incelenmektedir.
- **Çatışma:** Yöneticilerin ve diğer çalışanların farklılıklara verdiği tolerans algısı bu boyutu oluşturur.
- **Kimlik:** Örgütü benimseme, bağlılık, ait olma ve bunun önemsenme derecesi bu boyutta işlenmiştir.

Koys ve Decotis de örgüt iklimini belirlemek için 8 farklı boyut belirlemişlerdir (Burton, Lauridsen ve Obel, 1999: 380-381). Bunlar, özerklik, işbirliği, güven, baskı, destek, fark edilme, adalet ve yenilikçiliktir.

Bu ve benzeri birçok araştırma da örgütsel iklimle ilgili olarak ortak kabul edilen boyutlar ise temelde yapı, özerklik, ödüllendirme, ilişkiler ve destektir. Boyutlar ne olursa olsun, yapılan birçok çalışmada örgütsel iklimin ve bireysel değişkenlerin örgütsel yaratıcılığını etkilediği ortaya çıkmıştır.

Bentley (1999) yaratıcılığın ve risk alabilme yeteneğinin teşvik edildiği örgütsel ortamı ideal bir ortam olarak tanımlamaktadır. Böyle bir ideal ortam bazı özelliklere sahip olmaktadır (Yurtseven; 2001, s.82-84). Bunlar, iş görenleri esneklik ve yaratıcı düşünceye yönelik cesaretlendirmek, iş gören katılımını sağlamak, eşitlikçi olmak, açıklayıcı ve geliştirici olmaktır.

Yaratıcılığı etkileyen örgütsel faktörler üzerine gerçekleştirilen çalışmalardan Kaplan (1960) yeni fikirlere açıklık, yeni fikir üretimine baskı, aykırı/garip fikirlerin hoş görülmesi ve yaratıcılığın teşvik edilmesi gibi örgütsel özelliklerin bu konuda etkili olduğunu ileri sürmektedir (Kaplan, 1960: 30).

Wang ve Casimir (2007) liderlerin tutum ve davranışlarının, astların yaratıcılığında önemli bir yere sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bu kapsamda gerçekleştirilen araştırmalarda astlara güvenmenin ve yaratıcılığa teşvik etmenin onların yaratıcılığı ile olumlu ilişki içerisinde olduğu görülmüştür (Yuan ve Casimir, 2007: 229).

Gümüştüoğlu ve İlsev (2009) araştırmalarında karizmatik (beğeni, saygı, sadakat uyandıran), bireyleştiren (bire bir ilişki kuran, farklı ihtiyaç, beceri ve arzuları anlayan), ilham vererek motive eden liderliğin (astlara nasıl başarabileceğini gösteren, gelecek vizyonu belirleyen vb.), yani dönüşümsel liderliğin (transformational leadership) bireysel bazda yaratıcılığı ve örgütsel bazda yenilikçiliği etkileyeceğini savunmuştur (Gümüştüoğlu ve İlsev, 2009: 461).

Meitar, Carmeli ve Waldman (2009) çalışmalarında algılanan örgütsel kimlik, dış prestijden oluşan işte anlamlılık, işin bireyi motive etmesi ve özerklik bileşenlerinden oluşan işin yapımındaki anlamlılık kavramlarının çalışan yaratıcılığının artırılmasında anahtar role sahip olduğunu göstermektedir (Cohen-Meitar, Carmeli, Waldman, 2009: 361).

Cummings (1965) çalışmasında yaratıcı personelin işe alındığı varsayımı altında örgüt ikliminin, yaratıcılığı artıran ve örgütün hedefleri doğrultusunda yapıcı yaratıcılığı koruyan en önemli faktörlerden biri olduğunu ifade etmiştir. Yaratıcılığı teşvik eden örgüt iklimi; pozisyonlar arasında ilişkilerin fazla resmi olmayan, esnek bir güç-otorite-etki yapısı, personele daha çok katılım alanı ve özerklik tanıyan, daha geniş kontrol alanı olan, örgüt içi iletişim kanallarının yeterli olduğu, çalışanların yetkin ve becerili olduğu yönünde yaratılan bir örgüt kültürü gibi özelliklerden oluşmaktadır (Cummings,1965: 226).

McLean (2005) örgütsel teşvik (risk almayı, fikir üretmeyi, fikirlerin değerlendirilmesini, işbirlikçi fikir akışını vb. teşvik, katılımcı yönetim ve karar alma), yönetsel teşvik (takım hedeflerinin netleştirilmesi, açık iletişim vb.), serbest ve özerklik, kaynaklar (yeterli zaman, ekonomik şartlar, insan, ekipman vb.) gibi unsurları yaratıcılığı destekleyen faktörler olarak sıralamaktadır (McLean, 2005: 235-237).

Diğer taraftan gerçekleştirilen araştırmalar yaratıcılığı engelleyen en önemli faktörlerin formelleşme ve merkezileşme olduğunu göstermektedir (Ekvall, 1993: 123).

Yapılan literatür taramasının sonucunda örgütsel yaratıcılığı etkilediği varsayımı altında örgütsel iklime ilişkin değişkenler Litwin and Stringer (1974) tarafından geliştirilen örgüt iklimi ölçeğinden faydalanarak gerçekleştirilmiştir. Ölçekte 6 boyut yer almıştır. Bunlar, organizasyonel yapı, bireysel sorumluluk, ödüllendirme, risk alma, ılımlı ortam ve destektir.

### **3.3. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Yaratıcılık**

Küreselleşen ekonomik yapı içerisinde yaşanan değişimin önemli bir yansıması da örgütlerdeki personel güçlendirme kavramıdır. Personelin yetki ve sorumluluklarının artırılması olarak tanımlanabilecek bu kavram, yaratıcılık ve yenilikçilik kavramlarının en önemli öğelerinden biri haline gelmiştir.

Personel güçlendirme kavramı personelin yetkisinin artırılmasından öte bir kavramdır. Organizasyondaki karar verme sürecinin merkezden uzaklaştırılması ve böylece yöneticilerin personele daha fazla otonomi ve takdir hakkı sağlaması olarak tanımlanabilecek bu kavram (Brymer, 1991, s.59), bazen de kişinin kendi etkinliği hakkındaki inancının güçlendirilmesi (kuvvetlendirilmesi) olarak tanımlanmaktadır (Conger, 1989, s.17).

Başka bir tanıma göre ise güçlendirme, bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılmasıdır (Hales ve Klidas, 1998: 89). Cunningham ve arkadaşlarına göre

güçlendirme, karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtılmasıdır (Cunningham ve diğerleri, 1996: 144). Erstad için güçlendirme; ise iş görenlere işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkânların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanmasıdır (Erstad, 1997: 325). Spreitzer'da (1995), güçlendirmeyi; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört algısal boyuttan oluşan motivasyonel bir yapı olarak tanımlamaktadır (Spreitzer, 1995: 1444).

Personel güçlendirme kavramının örgütsel yaratıcılığın sağlanması noktasında ön plana çıkmasının nedeni özerklik ve otonominin örgütsel yaratıcılık içerisinde son derece önemli bir konu olmasıdır. Kişinin özgürce karar alabilmesi ve uygulayabilmesi bireysel ve örgütsel yaratıcılığın temel taşlarından sayılmaktadır.

Bu konuda yapılan çalışmalarda da personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılığa ciddi etkileri olduğu ortaya çıkarılmıştır (Çavuş ve Akgemici, 2006: 241). Gerçekleştirmiş olan bu araştırmada da ölçümlenen örgütsel yaratıcılık içerisinde Spreitzer in geliştirmiş olduğu ölçekle, personel güçlendirmenin bilgi paylaşımı ile örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Gerek örgüt iklimi gerekse personel güçlendirme kavramları ile örgütsel yaratıcılık için gerekli koşulların hazırlanması üst yönetimin sorumluluğunda ve rekabetçi değişen çevre koşullarında başarı için oldukça önemli bir değişkendir. Bu noktada örgütlerin yapması gereken, örgütsel yaratıcılığı sağlamak için gerekli olan bireysel ve örgütsel unsurları bir araya getirmektir.

### **3.4.Kişisel Satış Performansı**

Satış gücü performans değerlendirmesi, daha önceden belirlenmiş ulaşılmak istenen kar düzeyi ile, satışı raporlarına dayanarak satış temsilcinin davranışlarının ölçümlenmesi ve değerlendirilmesidir (Gürdal, 1997: 291).

Bir başka tanıma göre ise satış gücü performans değerlendirme, satış elamanlarının etkinliğinin analizi ve değerlendirmesine ilişkin planlama ve uygulama sürecidir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2006: 234). Bu süreç sonunda satışçıların daha önceden belirlenen hedeflere ne düzeyde ulaştığı tespit edilebilmektedir. Buradan elde edilen sonuçlarla hem yönetsel kararlar ve çalışanların kariyerine ilişkin kararlar hem de geleceğe yönelik satış stratejisi kararları başarı ile alınabilmektedir.

Satış performansı değerlendirmesi aslında farklılıkların fark edilmesi noktasında oldukça önemlidir. Başarılı olanların başarısız olanlardan ayrılması ve genel amaçlara

ne düzeyde ulaşıldığının tespit edilmesi, hem yönetsel kararlar (Ücret, terfi, yükseltme vb...) hem de geleceğe yönelik kararlar için gereklidir. Satışçıların performans değerlendirmelerinin sağladığı başlıca faydalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Çabuk, 2003: 170):

- Satışçıların satış rakamlarının artması ve firmanın daha iyi konuma gelmesi,
- Tüm satışçıların güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi,
- Çalışanların kariyer gelişimlerine katkı sağlayacak doğru eğitimlerin neler olduğunun tespit edilmesi,
- Motivasyonu artırmak için ödüllendirmelerde bir ölçü ortaya koyulması,
- Ücret politikasının saptanmasını kolaylaştırması,
- Satış temsilcisinin kendisine yönelik yaklaşımı ortaya koymasidir.

Satış gücünün performans değerlendirmesi, satış faaliyetlerini iyileştirmek, olumlu davranış ve sonuçları benzer hale getirmek, yeni görev ve sorumluluk üstlenilmesine hazır hale gelinmesini sağlamak, yeni yönelimler kazanmak, yeni ücret, ödül ve eğitim politikalarına kaynaklık etmek amacıyla yapılmaktadır (Karabulut, 1997: 291).

Performans değerlendirme üç aşamadan oluşmaktadır (Taşkın, 2007: 208). Bu aşamalar sırasıyla şunlardır:

- Belirleme süreci,
- Ölçme süreci,
- Geliştirme süreci.

Belirleme süreci performans değerlendirmede çalışanın iş tanımıyla başlamakta ve standartların ortaya konmasını ifade etmektedir. Satışçı bu şekilde kendisinden ne beklendiğini ve bu konuyla ilgili temel ölçülerin ne olduğunu bilir.

Ölçme süreci satış temsilcisinin sergilemiş olduğu performansın, diğer bir ifadeyle yetenek ve becerileri ile beklenen standartları ne ölçüde yerine getirdiğinin tespit edildiği süreçtir.

Geliştirme süreci ise sonuçlara göre, satışçının güçlü - zayıf yönlerini ortaya koymak ve performansın daha iyiye götürülmesine yönelik faaliyetlerin belirlenmesini içerir. Buna bağlı olarak satış gücü performans değerlendirmesine ilişkin beş aşamalı bir program sunulabilir (Çabuk, 2003: 176):



- ***Temel hedef ve politikalar ortaya konulması***

İşletmenin satış gücü değerlendirme ile ilgili politika ve yöntemleri öncelikli olarak tespit edilmelidir. Değerlemeyi kimin, ne zaman ve hangi şartlarda yapacağı önemlidir.

- ***Değerlemeler için zemin seçilmesi***

Değerleme ölçülerinin neler olacağı dikkate alınması gereken önemli konulardan biridir. Her zaman ölçülebilen yani kantitatif sonuçların değerlendirmede tek değişken olması doğru olmayabilir. Bu nedenle hangi faktörlerin hangi ağırlıkta değerlendirilmediği esas olduğu belirlenmelidir.

- ***Performans standartlarının saptanması***

Tespit edilecek standartların amaçlara uygun olması ve ulaşılabilir olması satışçı motivasyonunu önemli ölçüde etkileyecektir.

- ***Gerçekleşen ile standartların karşılaştırılması***

Bu aşamada önceden belirlenen hedefler ulaşılanlarla karşılaştırılır.

- ***Değerlemenin satışçı ile tartışılması***

Satış gücü performansının değerlendirilmesindeki en önemli aşamalardan biri de değerlendirme sonuçlarının satışçılar ile konuşulmasıdır. Değerlemede unutulmaması gereken önemli bir faktör, değerlendirme yapılış amacının daha iyiye götürmek olduğudur. Bu nedenle sonuçların satışçılarla değerlendirilmesi ve tartışılması bu amacı destekleyecektir.

### **3.4.1. Kişisel Satış Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Satış gücü performans değerlendirme süreci oldukça zor ve önemli bir süreçtir. Bu süreç içerisinde birçok farklı yöntem kullanılmaktadır. Kullanılan her yöntemin sakıncaları ve üstün yanları olabilmektedir. Bu noktada önemli olan kullanılan yöntemin işletme amaçlarına uygun olmasıdır. Satış gücü performans değerlendirilmede kullanılan yöntemler öncelikle geleneksel ve çağdaş yöntemler olarak ayrılmaktadır (Çabuk, 2003: 180). Bu iki yöntemi birbirinden ayıran en önemli farklılıklar çağdaş yöntemlerin daha objektif, iş yönelimli, demokratik ve gelişim amaçlı olmasıdır. Geleneksel yöntemlerden bazıları aşağıdaki şekildedir (Çabuk, 2003: 180):

- ***Grafik yöntemi***

Basit grafikler üzerinde satışçıların dereceli olarak başarısının değerlendirilmesini içermektedir.

- ***Karşılaştırma yöntemi***

Başarı ya da başarısızlığın başkaları ile karşılaştırılarak tespit edilmesidir.

- ***Serbest anlatım yöntemi***

Değerleyici değerlendirdiği kişinin özellik ve niteliklerini yazılı hale getirerek değerlendirir.

- ***Zorunlu ve kritik olay yöntemi***

Bu yöntemde değerlendirme yaparken, satışçıların olağan üstü olumlu ya da olumsuz davranışları dikkate alınır.

Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri ise geleneksel yöntemlere göre daha niceliksel olup açık ve anlaşılırdır. Bu yöntemlerden bazıları aşağıdaki gibidir:

- ***İş planlaması ve değerlendirme***

Bu yöntemde esas olan satışçının kendi kendini öz değerlendirmeye tabi tutmasıdır. Bu şekilde satışçı hem kendine güvenildiği hisseder hem de objektif olduğunda doğru bir değerlendirmeyi en iyi şekilde yapabilir. Ancak bu genellikle tek başına yeterli olmaz ve kullanılamaz.

- ***Başarı değerlemede geliştirici yaklaşım,***

Bu yaklaşımda da daha önceden belirlenmiş performans amaçlarına ne ölçüde ulaşıldığı tespit edilmeye çalışılır. Genellikle bu yöntemde kişinin kendini geliştirmesi temel hedeftir.

- ***Amaçlara göre yönetim,***

Bu yöntemde satışçı ve yönetici gelecekteki hedeflere birlikte karar verirler ve öz denetim söz konusudur.

Satış gücü performans değerlendirme sisteminde değerlendirilen ve değerlendiren insan olduğu için birçok olumsuzluk ve hata söz konusu olabilir. Bu hatalardan bazıları şu şekildedir (Taşkın, 2007: 215):

- Tek bir ilkeye göre değerlendirme yapmak,
- Herkesi başarılı olarak değerlendirmek,
- Herkesi başarısız olarak değerlendirmek,
- Tek bir iyi ya da kötü yöne göre değerlendirme yapmak (Hale etkisi),
- Nesnel olmamak,
- Önyargılı olmak.

Mümkün olduğunca bu hataları yapmamak, daha adaletli ve başarılı performans değerlendirme sisteminin oluşmasını sağlayacaktır. Böyle bir sistem de çalışanları ve beraberinde işletmeyi daha iyi noktalara getirebilecek, performans değerlendirme amacına ulaşmış olacaktır.

### **3.4.2. Kişisel Satış Performansını Etkileyen ve Performans Değerlendirmede Kullanılan Değişkenler**

Günümüz ticaret hayatında birçok davranışsal, teknolojik ve yönetsel değişimler olmaktadır. Bu değişimlerden en önemlileri; müşteri beklentilerindeki ve müşterilerin satış sunumlarını reddetmesindeki artış, müşteri ilişkilerinde birçok hizmetin standart hale gelmesi, çok daha zor bir müşteri ilişkileri yönetim anlayışının yerleşmesi, hizmet pazarlaması kavramının daha önemli ve zor bir süreç haline gelmesiyle pazarlama fonksiyonlarına katılımcılar ve fiziksel mekan gibi kavramların yerleşmiş olması, dünya markalarının yükselmesi, pazarların küreselleşmesi, satış gücünün otomasyonu, yer ve zaman sorununun olmadığı sanal satış ofislerinin oluşumu, elektronik satış kanalları gibi teknolojik değişimler, tele pazarlama, tele satış, doğrudan pazarlama gibi daha spesifik uygulamalara olan eğilimde artış, satış fonksiyonlarında dış kaynak kullanma, satış personelinin sertifikasyonu ve eğitimi gibi konulardır. Tüm bu değişimler ve gelişmeler de satış personelinin görevlerinde, seçiminde ve eğitiminde değişikliğe sebebiyet vermektedir (Anderson, 1996:18).

Artan rekabet şartları, örgütleri satış konusu üzerinde çok daha fazla durması noktasında zorlamaktadır. Hiç şüphesiz satış kavramı pazarlama kavramının tamamını kapsamamaktadır, ancak sonuç odaklı olma gerekliliği satışı günümüz pazarlama anlayışı içerisinde oldukça önemli noktalara getirmiştir. Bir kurumun üretmiş olduğu mal ve hizmeti satmadan varlığını devam ettirebilmesi çok mümkün değildir. Diğer pazarlama iletişim çabalarına göre oldukça zor ve maliyetli olan bu kavramın, özellikle niş pazarlama, veri tabanlı pazarlaması ve doğrudan pazarlama gibi kavramlarla diğer tutundurma karma elemanlarının bir adım ötesine geçtiği söylenebilir.

Kişisel satış kavramı içerisinde satış elemanlarının seçimi, eğitimi, planlanması, örgütlenmesi, motivasyonu, ve performans değerlendirmesi konuları yer almaktadır. Bu kavramların her biri birbiri ile doğrudan ilişkili ve birbirleri üzerinde etkilidir. Bu konuların tamamı ile ilgili literatürde birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmaların dağılımına bakıldığında ise özellikle motivasyon ve performans değerlendirmeye yönelik çalışmaların bir hayli fazla olduğu görülmektedir. Bunun da en önemli sebebi

bu iki kavramın satış performansı üzerinde diğer değişkenlere göre daha fazla etkili olmasındandır. Özellikle satış performansının ölçümü konusu, motivasyon kavramı içerisinde de yer almakta ve süreci doğrudan etkilemektedir.

Satış kavramının günümüz pazarlama anlayışı içerisindeki değişimi beraberinde satış temsilcilerinin iş alanlarındaki görev, sorumluluk ve yetkinliklerinin yeniden tanımlanmasına neden olmaktadır. Artık satışa giden süreçteki tüm değişkenler satışın gerçekleşmesi ya da gerçekleşmemesi olmaksızın değerlendirilmekte ve incelenmektedir. Sonuç yani satışın gerçekleşmesi önemlidir ancak bunun dışında devamlılığın sağlanması, istikrar, etik anlayışa sahip olmak ve kurum imajını artırmak gibi birçok kavram değerlendirmelerde dikkate alınmaktadır.

Krizler özellikle gelişmekte olan ülkelerin sıklıkla karşılaştığı karşı konulamaz bir gerçektir. Bu dönemlerde satışlardaki düşüşler ya da satışın gerçekleştirilememesi gayet doğaldır. Bu nedenle satış performansındaki değişkenleri satış hacminin ötesinde uzun vadeli düşünmek, kısaca bir bütün olarak görmek modern yönetim anlayışı için oldukça önemlidir.

Bu konuda yapılan literatür taramaları ve sektördeki uygulama çalışmaları incelendiğinde satış performansının değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken birçok faktörün ve iki yaklaşımın olduğu görülmektedir. Satış performansının değerlendirilmesinde karşılaşılan iki yaklaşımdan birisi en başta satış hacmi ve müşteri sayısı gibi yargısal olmayan yönetsel değerlendirmeler iken, diğeri satışçının kendisine yönelik yargısal değerlendirmesidir (Levy ve Sharma, 1993: 231). Levy ve Sharma'nın (1993) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada satış elemanının kendi performansına yönelik değerlendirmelerin satış hacmi ile ilişkili olduğu, ancak yönetsel değerlendirmelerin satış hacmi ile anlamlı düzeyde ilişkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu noktadan hareketle hangi tür performans değerlendirmenin daha gerçekçi olduğu bu ve benzer çalışmalarda olduğu gibi tartışmalıdır. Satış elemanının kendi değerlendirmelerinin kendi işlerinin tüm bileşenlerini gözleyebilmesi ve kendi performansını en iyi şekilde yargılayabilmesi için en iyi pozisyonda olması gibi yararları mevcut iken, kendi performansını abartması, iyi sonuçları kendisine atfetmesi gibi dezavantajları vardır. Yönetimin değerlendirmesinde ise seçici dikkat, halo etkisi, ölçeğin sadece belli bölümüne odaklanması, yönetimin baskısına maruz kalınması gibi dezavantajları olması söz konusudur. Buna rağmen her iki yöntemde yaygın olarak

çalışmalarda kullanılmaktadır. Bizim gerçekleştirmiş olduğumuz araştırma surecinde de bu nedenle her iki yaklaşım birden kullanılmıştır.

Satış personeli değerlendirme kriterlerinin ise incelenen çalışmalar ve piyasa uygulamalarında oldukça çeşitli olduğu görülmüştür. Piyasa uygulamalarında karşılaşılan değerlendirme formlarında satış performansının glmndeki temel değişkenler aşağıdaki şekildedir:

- Bilgi değişkeni; bunun içerisinde iş, ürün, rekabet, piyasa ve müşteri bilgisi yer almaktadır,
- Bilgi toplama,
- Satış hazırlığı ve sunuşu,
- İtirazları karşılama,
- Kurum imajına katkı,
- Müşteri devamlılığı sağlama,
- Planlama,
- Yükselme ve kendini geliştirme arzusu,
- Koordinasyon yetisi,
- Genel amaçlara uygunluk,
- Satış raporlama,
- Zamanlama,
- Güvenilirlik.

Bu konuda yapılan literatür taramasında ortaya çıkan satış performansının glmnde dikkate alınan ve satış performansının belirleyicisi olan faktörler şunlardır:

Dubinsky ve Hartley yapmış oldukları araştırmada genel iş tatmini, rol belirsizliği, işe duyulan ilgi, iş motivasyonu ve rol çatışmasının satış elemanının performansında etkili olan faktörler olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Dubinsky ve Hartley: 1986: 42). Bir diğer çalışmada ise satış personelinin güvenilirliği (dürüst, sözünde duran vb.), duyarlılığı ( hızlı, zamanında cevap veren, yardım etmek isteyen vb.), kendinden eminliği (tutarlılık, belirli, güvenli vb.), empatik davranması (kolay iletişim kurulabilen, kişisel destek veren, dinleyen, anlayışlı vb.) ve görünümünün düzgün olması gibi bileşenler performansla ilişkilendirilmektedir. Diğer taraftan satış personeli performansı ile müşteri memnuniyeti ve marka sadakati arasındaki ilişkinin var olduğu sonucu da ortaya çıkarılmıştır (Amyx ve Bhuian, 2009:369-373).

Başarılı bir satış personelinde olması gereken özellikler genel olarak deneyim (yönetim, planlama, iletişim, soru sorma, dinleme, sonuç çıkarma vb.) bilgi (Pazar, ürün, işletme, müşteri, satış vb.) ve kişilik (güvenilir, dürüst, nazik, sabırlı, cesur, açık fikirli vb.) olarak sınıflandırılmaktadır. Diğer taraftan Uslu (2000) yaratıcı satış personelinin müşteri ihtiyaçlarını belirleyen, genelde satış sunuşu yapan, satış sonrası hizmet sunan, bilinçli ve müşteri ihtiyaçlarına göre konuşan, müşteri farklılıklarını dikkate alan, farklı problemler karşısında farklı davranış ve teknikler sergileyebilen personel olarak tanımlamaktadır.

Weitz ve Bradford satış personelinin işletme için hayati önem arz eden sağlayıcı, ikna edici, problem çözücü, değer yaratıcı, çatışma yönetici, ilişkileri yönetici vb. birçok rolü olduğunu ifade etmektedir. Bu kapsamda satış personelinin yaratıcı problem çözmesi, yeniliğe açık olması, insanlarla farklı fonksiyonel alanlarda ilişki kurabilmesi, güven yaratması, empatik ve etik davranması, plan dahilinde hareket etmesi, takım olarak çalışabilmesi ve gerektiğinde takımı yönetebilmesi gibi özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmektedir (Weitz ve Bradford, 1999: 250).

Satış personeli başarısı ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalardan Anselmi ve Zemanek, ilişkisel satış üzerinde durmuş ve satış performansının en önemli göstergelerinden biri olan müşteri memnuniyetini etkileyen kişisel özellikleri endüstriyel müşteriler kapsamında incelemiştir. Bu doğrultudaki çalışma, satış görevlisinin bireyler arası iletişim ve tutum becerilerinin, heyecan ve kararlılığının artması ile müşteri memnuniyetinin de artacağını göstermektedir (Anselmi ve Zemanek, 1997: 539).

Szymanski ise, kişisel satış performansını etkileyen en önemli faktörlerden birinin satış personelinin satış süreci aşamalarında müşterinin ürün veya satışla ilgili ihtiyaçlarını tanımlaması ve açıklaması ile ilgili bilgi ve yeteneği olduğunu ifade etmiştir. Bu kapsamda satış elemanı eğitimlerinin faydalı olacağı görüşünü savunmuştur (Szymanski, 1988: 64).

McMurrian gerçekleştirmiş olduğu yüksek lisans çalışmasında satış personelinin kendisini yeterli görmesinin kendisine verilen iş yapma yönündeki beklentilerini ve verilen göreve karşı harcanan çabayı artırdığını, adaptif satış (satış davranışlarının personelin kendi durumu, müşterinin ve ilişkilerin durumuna göre değiştirilmesi.) davranışını artırdığını göstermektedir (McMurrian, 1998: 207).

Dwyer, John Hill ve Warren Martin, sunulan ürünlerin homojen karakteristik gösterdiği yüksek rekabetçi piyasalarda satış elemanı performansını etkileyen beceri, görev ve davranışlardan oluşan satış tekniklerindeki kritik başarı faktörlerini incelemiştir. Bu bağlamda yaşam sigortası sektöründe gerçekleştirilen araştırma, soğukkanlı, ikna merkezlerini kullanma, başvuruları inceleme, halka açık sunum, ürünün anlaşılmasına yardım edilmesi, satışı onaylamaya çalışmama, ürünün faydalarını fazla vurgulamama, sessiz kalma, standart sunum yapmama, ürün karşılaştırmama vb. tekniklerin satış performansı ile olumlu ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir (Dwyer, Hill ve Martin, 2000: 155).

Matsuo ve Kusumi 'nin Japonya otomotiv sektöründe gerçekleştirdiği çalışmada satış elemanının kazandığı tecrübenin personelin prosedürel bilgisini (müşteriye rahatça konuşabileceği ortam yaratmak, müşteri tipini anlayabilmek, emin bir şekilde ürün önerme, müşteri tereddüt ve endişesini azaltma vb.) ve performansını artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca bu çalışma yüksek performansa sahip satış personelinin daha müşteri odaklı ve aktif satış tecrübesine sahip olduğu görülmüştür (Matsuo ve Kusumi , 2000: 840).

Luo 2003'te gerçekleştirdiği doktora çalışmasında satış elemanının etkinliği ve verimliliğini etkileyen faktörleri incelemektedir. Bu kapsamda satış davranış ve aktivitelerinin planlaması, fonksiyonel esneklik, geniş çapta satış davranışı sergileyebilme yeteneği, adaptif satış davranışı ile ifade edilen “şık çalışma” (working smart), satış personelinin işle ilgili aktivitelerde kararlı olması ile satış elemanı performansı ve verimliliği arasındaki ilişkiler üzerinde durmuştur. Araştırma sonucunda şık çalışma ile satış elemanı etkinliği ve verimliliği arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (Xueming, 2003: 168-169).

Cross, Brashear ve Bellenger, satış elemanın performansını satış personelinin müşteri odaklılığı ve örgütün müşteri odaklılığı açılarından ele almış ve satış personelinin müşteri odaklılığı ile satış performansı arasında anlamlı ilişki görülmüştür. Diğer taraftan örgütün müşteri odaklılığı ile satış elemanı performansı arasında doğrudan bir ilişkiye rastlanmamış, ancak örgütsel müşteri odaklılığı ile satış personelinin müşteri odaklılığı arasında tespit edilen olumlu ilişki, bu değişken ile satış elemanı performansı arasında dolaylı bir ilişki olduğu sonucuna varılmasına neden olmuştur (Cross, Brashear ve Bellenger , 2007: 829).

Konu ile ilgili gerçekleştirilen diğer bir çalışma, satış elemanı performansı ile ilgili araştırmaların satış personelinin birey olduğu varsayımı ile hareket ettiğini ancak satış personelinin aslında çalışma grubu üyesi olduğunu belirtmektedir. Araştırma önceki çalışmalarla paralel olarak satış personeli özerkliği (autonomy; serbestlik ve dış kontrole tabi olmama) ve ustabaşı/supervisor davranışları (dikkatini verme, ustabaşından duyulan memnuniyet) ile satış performansı arasında olumlu, rol belirsizliği ve rol problemleri ile satış performansı arasında olumsuz ilişkiler olduğunu göstermektedir. Ayrıca ilgili çalışma, bu gibi değişkenler açısından özellikle grup içi personele tutarlı ve eşit davranılması gerektiğini göstermektedir (Yammarino ve Dubinsky, 1990: 102).

Satış personeli performansı üzerine gerçekleştirilen güncel araştırmalardan Basir, Ahmad ve Kitchen'ın çalışması satış elemanı becerileri ile satış elemanı performansı arasındaki ilişkileri Malezya telekomünikasyon sektöründe 114 satış personeli üzerinde incelemektedir. Araştırma sonuçları sosyal iletişim ve etkileşim sırasındaki bireyin dinlemesi, empati kurması, optimistik olması gibi niteliklerle ifade edilen “insanlar arası ilişki becerilerine” sahip olma düzeyi ile personelin satış performansı arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür. Diğer taraftan uyumlu/adaptif satış, danışmacı satış, müzakere yetenekleri gibi niteliklerle ifade edilen “satışçı beceriler” (salesman skills) ile satış performansı arasında beklenmedik bir şekilde anlamlı ilişki görülmemiştir. Son olarak aynı çalışmada teknik (ürün, ürün performansı bilgisi, ürün ayrıntıları, teslimat süreci vb. hakkında bilgi) ve pazarlama becerileri (eş zamanlı bilgi, önemli bilgilere sahip olma, pazar hakkında bilgi sahibi olma) ile satış performansı (yüksek düzeyde satışlar, satış hedeflerini aşma, pazar payına katkı sağlama) arasında ilişki görülmemiştir (Basir, Ahmad ve Kitchen, 2010: 51).

Literatür taramasına göre, kişisel satış başarısında etkili olan ve performans değerlendirmede başarılı bir kişisel satışçıda olması gereken birçok faktör ortaya çıkarılmıştır. Aynı zamanda satış başarısında değişken kabul edilebilecek kriterler de tespit edilmiştir. Bu faktörler genel olarak gruplandırıldığında ise dağılımın temelde bilgi ve deneyim, kişisel özellikler ve davranışsal özellikler olarak ayrıldığı görülmektedir.

Bu değişkenlerden ilki bilgi ve deneyimdir. Kişisel satışta başarı için oldukça önemli olan bilgi ve deneyime ait özelliklerin satış temsilcilerinde tespit edilebilmesi nispeten diğerlerine göre daha kolay olmaktadır. Yukarıda yer alan literatür çalışması ve



özellikle sektörel uygulamalardan elde edilen gözlemler doğrultusunda bilgi ve deneyime ait unsurların sırasıyla, ürün bilgisi, müşteri bilgisi, rakip bilgisi, çalıştığı kuruma ilişkin bilgi, itirazları karşılama bilgisi, satış yöntem ve taktiklerine ilişkin bilgi ve satış sürecinde sahip olduğu deneyimi kullanabilme becerisi olduğu görülmüştür.

Kişisel satış performansında etkili olan diğer iki grup ise kişisel özellikler ve davranışsal özelliklerdir. Bunlardan kişisel özelliklerin kişisel satış başarısındaki etkisi oldukça fazladır, ancak bu özelliklerin performans değerlendirmede ancak davranışlara yansıyan ve özellikle iş ortamında ortaya çıkabilenleri dikkate alınabilmektedir. Bu nedenle tezin araştırma modelinde kişisel özelliklerin tespitinden çok davranışsal özelliklerin tespitine ve bunun kişisel satış başarısına etkisine yönelinmiştir. Bu davranışsal özelliklerden bazıları şunlardır; kendine güven, çalışma isteği, hızlı kavrayabilme, kararlılık, sabırlı olma, güler yüzlülük, dinleme becerisi, dış görünüme dikkate etme, diksiyon becerisi, iş arkadaşları ile uyumlu çalışabilme'dir. Tüm bu değişkenlerde performans değerlendirici tarafından objektif olarak gözlemlenebilecek değişkenlerdir.

Buraya kadar anlatılan ve kişisel satış başarısında etkili olan bilgi, deneyim, kişisel ve davranışsal özelliklerin tamamı satış temsilcilerin performansının değerlendirilmesinde kullanılabilir. Ancak bu dolaylı değişkenlerden daha fazla kullanılan ve diğerlerine göre çok daha objektif ve sonuç odaklı olan kriterler ise sırasıyla, müşteri edinme, müşteri devamlılığını sağlama, gerçekleştirilen satış miktarı, müşteri memnuniyeti sağlama, müşteri sorunlarını hızlı ve etkili çözebilme ve kurum imajına sağladığı olumlu katkıdır. Bunlarda yine teze ilişkin araştırma modelinde kişisel satışçı başarı kriterleri olarak ölçülmektedir.

Sonuç olarak kişisel satış performansının ölçümünde sadece bir ya da birkaç değişkeni esas almak çok doğru olmayabilir. Değişen rekabet koşullarında satış temsilcilerinin rolünde meydana gelen değişiklikler, performans değerlendirme kriterlerinin aslında bir bütün olarak değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Aynı zamanda performans değerlendirmeyi yapacak kişilerin, çalışanları iş alanında sürekli ve objektif olarak gözlemleyebilen kişilerden oluşması da başarılı bir performans değerlendirme için oldukça önemlidir. Bu nedenle yapılan çalışmada da performans değerlendirme mağaza yöneticileri tarafından gerçekleştirilmiştir. Mağaza müdürleri dışında başka birinin hazır giyim sektöründe çalışan bir satış temsilcisinin

performansını daha iyi değerlendirmesi genellikle söz konusu olamayacağı için tercih bu yönde olmuştur.

### **3.5.Örgütsel Yaratıcılık ve Kişisel Satış Performansı**

Satış kavramının sonuç odaklı ve doğrudan girdi sağlayan bir kavram olması artan rekabet koşullarında bu kavramın önemini artırmıştır. Tüm pazarlama süreçlerini doğru bir şekilde gerçekleştiren bir kurumun yapması gereken bunu etkin bir satış süreciyle tamamlamasıdır. Günümüz yeni ekonomik yapı içerisinde artan teknoloji ürün ve süreçlerde standartlaşmayı beraberinde getirmiştir. Farklılığın ürünler üzerinde sağlanması artık ikinci plandadır. Müşteri isteklerinin doğru belirlenmesi ve bunu sağlayacak ürünlerin doğru yaklaşımlarla sunulması başarı için en önemli değişkenlerdir. Müşteriyi herhangi bir ürünü satın aldığı anda kendisi için daha iyi olacağına inandırabilen bir satış eylemi ancak başarıya ulaşacaktır. Bu nedenle üretilenin sunumu artık üretilenden daha önemli hale gelmiştir.

Değişen ve gelişen pazarlarda şüphesiz en önemli değişim müşteri ihtiyaç ve beklentilerinde yaşanmaktadır. Kalite vazgeçilmezdir, esas önemli olan müşterileri memnun etmenin ötesinde onları tatmin edecek hizmet sunumlarının gerçekleştirilmesidir. Bu da ancak değişimle beraber hareket eden satış yönetim süreçleriyle mümkün olabilmektedir. Bunun da en önemli örneği “yaratıcı satış” kavramıdır.

Pazarlama kavramı içerisinde, temel pazarlama karma elemanları olan 4p kavramının (Ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma), mala yönelik sektörler için 6p ye (Ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma, konumlandırma, tüketici odaklılık) hizmetler sektörü için ise 7p ye (Türkçe anlamlarıyla: Ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma, süreçler, katılımcılar, fiziksel mekan) dönüşmesi ardında da 4p kavramının 4c ye (müşteriye sağlanan değerler, müşteri maliyeti, müşteri iletişimi, müşteri kolaylığı) dönüşmesi aslında tüm süreçlerde müşteri merkezliliğini en güzel şekilde tanımlamaktadır (Mucuk, 2009: 33).

Müşteri iletişimi kavramında da müşteri odaklı yaklaşımının en önemli değişkeni yaratıcı satış kavramıdır. Tüm süreçleri ile merkezine müşteriyi alan yaratıcı satış; kendi için de satışa farklı yaklaşım getiren, satışta başarıyı müşteri odaklı kalarak hedefleyen mükemmellik standartıdır ve kavram 5 ayrı modülden oluşmaktadır (Ürkmez, 2005: 20-22). Bu modüller sırasıyla:

- 1.Müşterinin dünyası; müşteri ihtiyaçları, değerleri ve müşteriyi motive eden faktörleri ifade etmektedir

- 2.Müşteri ile satış temsilcisi arasındaki iletişim kalitesi; müşteriye onun için önemli bir değer sunulduğu süreci ifade etmektedir
- 3.Araştırma süreci; satış temsilcisinin sürecin her aşamasında araştırma eğilimini ifade etmektedir
- 4.Sunum süreci; etkili bir sunuşu ifade etmektedir
- 5.Bağlantı süreci; İtirazların etkin bir şekilde karşılaştırılmasını açıklar

Bu süreç sonunda satışı sahip olduğu donanımla, müşteri ihtiyaçlarını en iyi ve en etkili şekilde müşteriye sunabilecektir. Günümüz pazarlama anlayışında başarıya bizleri ancak planlı ve önceden hazırlıklı olarak farklılıkları en iyi şekilde sunabilen yaratıcı satış elemanları ulaştırabilecektir.

Bu nedenlerden dolayı yaratıcı satış temsilcisine olan ihtiyaç artmaktadır. Literatürde yaratıcı satış elemanlarının özellikleri ile ilgili yapılan tanımlamalara sıklıkla rastlanmasına rağmen bu konuda yapılan araştırmalar oldukça sığ ve yetersiz kalmaktadır. Satış temsilcilerine yönelik yapılan araştırmaların bir çoğunun motivasyon odaklı olduğu görülmektedir. Başarılı bir satış temsilcisinin hangi yetkinliğinin satış sürecindeki başarıda ne düzeyde etkili olduğunun sonuç odaklı araştırılmaması araştırmada bu konu üzerine yoğunlaşılmasına neden olmuştur.

Bolen yapmış olduğu çalışmada satış temsilciliğinde yaratıcılığın, büyük firmalarla fiyat, promosyon gibi seçeneklerle rekabet etmenin daha zor olmasından küçük işletmeler ve hizmet işletmeleri için daha önemli olduğunu belirtmekte ve satış elemanlarının müşteri ile olan ilişki düzeyine göre yaratıcılığın önem derecesinin değiştiğini ancak vazgeçilmez bir özellik olduğunu belirtmektedir. Yine aynı çalışmada Bolen, yaratıcı satış personelinin özelliklerini tanımlamıştır. Bunlar; müşteri ile tartışmanın gereksiz olduğunun bilinmesi ve olgunluk gibi özelliklerle ifade edilen “sağduyu”, sonunu tahmin ederek davranma olarak açıklanan “taktiksel davranış”, yaratıcı satış adımlarını öğrenmek ve uygulamak için müşteri önerilerini kabul etme, müşterilere, ürüne ve firmaya karşı olumlu “tutum” içerisinde olma, vücut temizliği ve görünüşü, elbiselerin temizliği ve görünüşü gibi kişisel hijyen ve fiziksel özelliklerin uygun olması gibi bileşenlerdir ([http:// agecoext. tamu.edu /fileadmin/ Rural\\_ Entrepreneurship/ Ruralbusiness\\_ Resources/ Resources/ Entrepreneurs/ selling.pdf](http://agecoext.tamu.edu/fileadmin/Rural_Entrepreneurship/Ruralbusiness_Resources/Resources/Entrepreneurs/selling.pdf)).

Müşteri eğilimlerini tespit etme, esas müşteri ihtiyaçlarını belirleme, müşteri problemlerine uygun çözümler bulma gibi satış elemanı görevlerinin yanında pazarların hızla değişmesi, teknolojinin gelişmesi gibi durumların üstesinden gelmek, bunlarla

başa çıkmak ve bu gelişmeleri yakalamak zorunda olan satış elemanının yaratıcı özelliklere sahip olmasının gerekliliğini ifade eden Wang ve Netemeyer (2004), çalışmalarında günümüz artan rekabet ortamında satış elemanlarının karşılaşılan problemler karşısında yaratıcı problem çözme davranışlarının gerekli olduğunu belirtmiş, satış elemanının yaratıcı performansının bileşenlerini incelemiş ve yaratıcı performansı ölçmek için bir ölçek geliştirme çabasında bulunmuşlardır. Bu doğrultuda yaratıcılık konusunu sosyal psikolojik araştırmalar ve keşfedici nitelikteki araştırmalar sonucunda satış personelinin yaratıcı performansını işin yapılırken üretilen yeni fikirlerin ve sergilenen orijinal (novel) davranışların miktarı olarak açıklamaktadırlar. Söz konusu ölçek sunumların yenilikçi bir şekilde yapılması, satış görevlerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için yeni fikirlerin ortaya çıkarılması, müşteri problemlerine karşı orijinal seçeneklerin üretilmesi ve değerlendirilmesi, müşteri problemlerinin çözülmesi için verilen yanıt uygun olmadığında yeni metotların geliştirilmesi, yaratıcı satış fikirlerinin üretilmesi gibi faktörlerden meydana geldiğini ifade etmişlerdir. Aynı çalışmada; satış elemanının yaratıcı performansının; satış davranışlarının müşterinin durumuna göre değiştirilmesi olarak ifade edilen “uyarlanmış satış”, personelin görevine karşı olan motivasyon derecesi olarak tanımlanan “iş çabası”, sürekli olarak satışla ilgili bilgi ve becerilerin kazanılması için harcanan çaba olarak ifade edilen “öğrenme çabası”, bireyin kendisini belli görevi yapabileceğine yönelik değerlendirmelerini temsil eden “öz yeterlilik”, başkaları ile rekabet etme isteği olan “rekabetçi özellik”, personelin gerçekleştirdiği işten memnuniyeti olarak tanımlanan “iş tatmini”, çalışanın satış görevinin doğası ve belirli davranışı kendisi belirleyebilmesi olarak ifade edilen “iş özerkliği”, müşterinin kalite, maliyet, teslimat gibi hususlardaki istekleri olarak ifade edilen “müşteri dikkat gerekliliği” ve nihayet personelin verimlilik ve etkinliği olarak ifade edilen “satış performansı” ile yakından ilgili olduğu ileri sürülmekte ve desteklenmektedir (Wang ve Netemeyer, 2004: 805-812).

Sadi ve Dubaisi (2008) yöneticilerin performansının fazla gelir elde etmesine göre değerlendirilmesinden ve ürün satışının gelir elde edilmesinin en önemli yolu olarak görülmesinden dolayı, satış personeli becerilerine gösterilen ilginin son yıllarda arttığını ileri sürmektedir. Bu kapsamda Suudi Arabistan’da örgütsel yaratıcılığı engelleyen faktörler üzerine gerçekleştirdiği çalışmalarında, yaratıcılığın tüm firmaların hayatta kalması ve gelişebilmesi için önemli bir unsur olduğunu belirtmektedir. İlgili

çalışmada kendine güvenin önemini vurgulamakta ve kendine güvenin geliştirilmesi için yöneticilerin olumlu (optimistic) düşünceyi, azmi, bireysel imajın geliştirilmesi zorunluluğunun yanında ve alaycı, aşağılayıcı, zarar verici eleştirilerin ve değerlendirilme korkusunu minimize etmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bunların yanında değişime direncin, sosyal kabullenme (bulunduğu çevre, toplumdan farklılaşmama veya uyum gösterme isteği.), gelenekler, uzmanlaşma, ilk çözümü kabullenme eğilimi, örgütsel çevre ( katılımcı ortam, karşılıklı saygı, destekleme vb.) gibi faktörlerin de yaratıcılığı engelleyen faktörler olduğunu ileri sürmektedir (Asad ve Dubaisi, 2008: 581-582).

Porter (1994) çalışmasında satış personelinin uyarlanmış (adaptif) satış davranışında bulunması ile müşterilerle olan ilişkilerin performans ve personelin satış hedeflerini gerçekleştirmesi arasında anlamlı ilişki olduğunu ileri sürmüş ve bunu saha araştırması ile desteklemiştir ( Porter, 1994: 109). “Uyarlanmış satış” personelin mevcut bilgi ve deneyimine göre satış durumlarında doğru satış sunum şeklinin seçilmesi açısından yaratıcılığın bir türü olarak ifade edilmektedir. Bazı çalışmalarda sosyal rekabet olarak tanımlanan uyarlanmış satış; satıcının satış yetenekleri ve kapasitesini farklı durumlarda farklı ihtiyaçlara göre kullanabilmesi ve müşterilerine en iyi şekilde ürünü sunabilmesi olarak tanımlanmıştır (Verbeke, Belschak, Bakker ve Dietz, 2008: 46). Verbeke ve diğerlerinin (2008) yapmış olduğu çalışmada sosyal rekabet yani uyarlanmış satış yetisi yüksek olan satıcıların başarılarının daha yüksek olduğu da ortaya çıkarılmıştır. Bu noktada ilk defa karşılaşılan problemlerin çözümü için kişisel satışta, uyarlanmış satışın ötesinde “yaratıcılık” gerekmektedir. Dolayısıyla günümüz rekabetçi ortamında uyarlanmış satışın önemli olduğu, diğer taraftan yaratıcı satışın hayati olduğu söylenebilir (Wang ve Netemeyer, 2004: 806).

İşletme biliminde yaratıcılık ile ilgili gerçekleştirilen çalışmaların genelde üretim aşaması, ürün tasarımı, yönetim vb. açılardan ele alındığı görülmektedir. Ayrıca kişisel satışta veya satış elemanı performansında yaratıcılığın rolüne değinen araştırmaların son derece az ve var olanların da konuyu kısmi olarak (uyarlanmış satış, satış elemanın yaratıcı performansı vb.) değerlendirdiği görülmektedir. Bu çalışma ile satış personelinin kişisel bir özelliği olarak yaratıcılığın, performansı nasıl etkileyeceği incelenerek literatürde bu alanda görülen boşluğa katkı sağlamak hedeflenmektedir.

## **IV. BÖLÜM**

**KİŞİSEL SATIŞ SÜRECİNDE YARATICI DÜŞÜNCENİN  
ETKİNLİĞİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA: BİR  
ZİNCİR HAZIR GİYİM MAĞAZASI ÖRNEĞİ.**

#### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Gerçekleştirilmiş olan bu araştırma ile kişisel satış sürecinde etkili olduğu düşünülen başta yaratıcılık olmak kaydıyla, tüm örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörlerin incelenmesi ve bu faktörlerin kişisel satış başarısına etkilerinin ortaya konması amaçlanmaktadır.

#### **4.2. Araştırmanın Önemi**

Artan rekabet koşulları ve her alanda yaşanan hızlı değişim bugün özellikle pazarlama faaliyetlerin de farklı yol ve yöntemlerin denenmesini zorunlu kılmaktadır. Özellikle ilişkiyel yaklaşımların ve müşteri yönelimli uygulamaların verimliliği ve etkinliği artırdığı günümüz koşullarında firmaların ihtiyaç duyduğu kalifiye ve yetkin personele sahip olmak oldukça önemli hale gelmiştir. Buna bağlı olarak yetkin personele en fazla ihtiyaç duyulan alanların başında da, özellikle hizmet sunumlarının yapılması ve müşteriyle bire bir ilişkilerin gerçekleştirilmesinden dolayı, kişisel satış gelmektedir.

Kişisel satış aslında birçok hizmet sunumuna göre çok daha zor ve çok daha önemli bir süreçtir. Pazarlama içerisinde özellikle sonuca götüren en son aşama olması ve satışın artan rekabet koşullarında her geçen gün daha da zorlaşması bunun en büyük nedenidir. Bu kadar önemli olmasına karşın personelle ilgili olarak en fazla sorunun yaşandığı süreç kişisel satıştır. Bunun en önemli nedenlerinden bazıları şu şekilde özetlenebilir:

- Satış sürecinin diğer pazarlama faaliyetlerine göre göreceli olarak daha zor olması ve bu konuda başarılı olabilecek yetenek ve beceride kalifiye personelin yetişmemiş olması,
- Satış temsilcilerinin ancak belirli bir yaşa kadar aktif olarak çalışabilmesinden dolayı motivasyonlarının, işe olan yaklaşımlarının ve de devamlılığın diğer mesleklerle göre çok daha düşük olması,
- Müşteriyle bire bir ilişki içerisinde olunması nedeni ile yıpratıcı bir iş olması ve genellikle bu nedenden dolayı tercih edilmemesi,
- Sürekli kota ve satış baskısı ile çalışılıyor olunmasından dolayı stresli bir iş olması ve çok fazla yıpranmaktan dolayı satışçı motivasyonun sürekli azalma eğiliminde olması.

Bu ve benzeri birçok neden her şeyden önce istenilen nitelikte ve nicelikte satış temsilcisinin bulunmasını neredeyse imkânsız hale getirmektedir. Bundan dolayı bu

konuda firmaların yapması gereken en önemli şey, mevcut nitelikli satış temsilcilerinden en yüksek faydayı sağlamalarıdır. Bu da ancak doğru bir kişisel satışçı başarı modelinin tanımlanması ve buna uygun eğitim programlarının işletilmesi ile mümkün olacaktır.

Bu araştırmadan elde edilen verilerle, yaratıcılık gibi son zamanlarda her alanda başarı için gerekli olan bir yeteneğin, hangi koşullar altında örgütsel yapıya yansıtılabileceği ortaya çıkarılabilecektir. Yine buradan elde edilen veriler ışığında son derece zor bir görevi yerine getiren satış temsilcilerinin başarısının hangi değişkenlerle ne ölçüde sağlandığı ortaya çıkarılabilecek ve buna uygun eğitim modelleri önerilerek, hem firma düzeyinde, hem de genel ekonomik anlayış içerisinde verimlilik artırılabilir.

Kısaca bu araştırma ile yaratıcılık yeteneğinin, örgütsel ve bireysel değişkenler ile birlikte örgütsel yaratıcılığı ve beraberinde kişisel satış başarısını ne ölçüde sağladığı ortaya çıkarılabilecektir. Bu da satış temsilcilerinin daha bilimsel ve daha gerçekçi yaklaşımlarla eğitilebilmesine olanak sağlayacak ve bu şekilde verimlilik artışına ulaşılabilir.

### **4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler**

Bir zincir hazır giyim mağazası üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada veriler, birincil tanımlayıcı kaynaklarından biri olan gözetim yöntemlerinden yüz yüze anket yöntemi kullanılarak toplanmaya çalışılmıştır. Çalışmada iki ayrı anket kullanılmıştır. Bu anketlerden biri mağazada satış temsilcisi olarak çalışan personele, bir diğeri ise onu performans, davranışsal özellikler, bilgi-beceri düzeyi ve örgüt içerisindeki yaratıcılığı açısından değerlendirecek olan mağaza müdürüne yapılmıştır. Anketler daha önceden oluşturulan ve araştırma sürecinde denenecek olan modele yönelik sorulardan oluşmaktadır. Satış temsilcilerine verilen ankette geçerliliği ve güvenilirliği daha önceden kanıtlanan 3 ayrı ölçek ve demografik sorular yer almaktadır. Bu ölçeklerden ilki 50 maddeden oluşan, yaratıcı düşünceye yönelik tutumları ölçen beşli likert tipi bir ölçektir. 1977'de Eugene Raudsepp tarafından geliştirilen ve Çoban (1999) tarafından Türkçeye uyarlanan "Ne Kadar Yaratıcısınız?" "How Creative Are You?" yaratıcılık ölçeği bireyin davranışları, değerleri, ilgileri, motivasyonları, kişisel özellikleri ve daha birçok değişken göz önüne alınarak hazırlanmıştır. Yaratıcılık konusunda gerçekleştirilen bir çok araştırmada kullanılan (Çoban, 1999: 190; Tanıt, 2007: 77-78; Gürgen, 2008: 77-79; Aydın, 2009: 60-61) bu ölçeğin cronbach alfa katsayıları



güvenilirlik için yeterli düzeyde bulunmuştur. Ölçek üzerinde her ifadeyi okuyan denek ifadeler karşısında yer alan kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şıklarından birini işaretlemekle yükümlü tutulmuştur. Her bir ifadeye göre seçenekler -2, +2 Aralığında ifadeye uygun şekilde ayrı bir puanlamaya tabi tutulmuştur. Daha sonra bu puanların toplanması ile testi yanıtlayan kişilerin yaratıcılık puanları elde edilmiştir. Buna göre test puanları 80-100 arasında olanların yüksek, 79-60 arasında olanların yaratıcılık düzeyi ortalamanın üzerinde, 59-40 arasında olanların yaratıcılık düzeyi orta, 39-20 arasında olanların yaratıcılık düzeyi ortalamanın altı ve 19 puandan düşük olanların yaratıcı özelliğe sahip olmadıkları ifade edilmektedir (Çoban, 1999: 190).

Anketimizde yer alan ikinci ölçekte, Litwin and Stringer (1974) tarafından geliştirilen örgüt iklimi ölçeğinden 6 boyut araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Örgüt iklimi ölçeğinde kullanılan değişkenler ve bunlara ait bilgiler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Keleş, 2008: 57-58):

*Organizasyonel yapı* değişkeninde 7 soru yer almaktadır. Bu sorularda organizasyon yapısının, politikaların, yapılan işlerin açıkça tanımlanıp tanımlanmadığı, aşırı kurallar ve bürokrasinin iş üzerinde etkilerinin varlığı ve organizasyonda planlama yetersizliğinin bulunup bulunmadığı sorulmaktadır. *Bireysel sorumluluk* değişkeninde 3 soru yer almakta olup; organizasyondaki önemli problemlerin bireylerin sorumluluk almamalarından kaynaklanıp kaynaklanmadığı, çalışanların kendi problemlerini kendilerinin çözüp çözmediği ve yöneticilerin çalışanlarının sorumluluk almalarını destekleyip desteklemedikleri yönünde sorular sorulmaktadır. *Ödüllendirme değişkeninde* 6 soruya yer verilmektedir. Bu değişkende, organizasyonda performansa dayalı bir ödüllendirme sisteminin olup olmadığı sorgulanmaktadır. *Risk alma değişkeni* 6 sorudan oluşmakta olup; bu değişkende yöneticilerin yaratıcı fikirleri destekleyip desteklemedikleri, rekabet avantajını korumak için büyük risklerin alınıp alınmadığı, risklerin her zaman göze alınıp alınmadığı yönünde sorular sorulmaktadır. *İlımlı çalışma ortamı* değişkeninde 4 soruya yer verilmektedir. Bu değişkende, organizasyonun ılımlı bir atmosfere sahip olup olmadığı, çalışanlar ile yönetim arasında ılımlı ilişkilerin olup olmadığı sorgulanmaktadır. *Destek* değişkeni ise 5 sorudan oluşmakta olup; çalışanların hata yapması durumundan yöneticiler tarafından desteklenip desteklenmedikleri, çalışanlar arasında güvene dayalı bir ilişki olup

olmadığı, zorlu bir projede çalışırken çalışanların arkadaşları ve yöneticileri tarafından desteklenip desteklenmedikleri ile ilgili sorulara yer verilmektedir.

Anketteki ikinci soru üzerinde uygulanan bir diğer ölçek ise Spreitzer (1995)'den alınan ve 12 ifadeden oluşan güçlendirme ölçeğidir. Güçlendirmenin dört boyutundan her birinin ölçülmesinde üçer ifade kullanılmıştır (Spreitzer ve diğerleri, 1997: 679-704; Çöl, 2008: 41). Bunun dışında ikinci soru içerisindeki son iki değişkenden örgütsel yapı içerisindeki bilgilendirme kavramını ölçmektedir.

Ankette yer alan üçüncü soru ise, satış temsilcilerinin planlama, öğrenme yönelim, müşteri ilişkileri, içsel rol performansı, performans yönelim, iş tatmini ve satış performansına ilişkin kendi değerlendirmelerinin yapıldığı bir ölçekle tanımlanmıştır. Bu ölçek ise Yeniçeri ve Yücel'in (2009) yılında yayınladıkları makalede yer alan ve 4 ayrı yabancı kaynaktan kendilerinin oluşturdukları bir ölçektir ve aynı çalışmada her bir değişken için güvenilirlik analizi sonuçları uygun çıkmıştır.

Mağaza müdürlerine verilen anketlerde ise çalışanların bilgi ve deneyimi, davranışsal özellikleri, kişisel satış başarıları ve hem giriş bölümünde hem de örgütsel yaratıcılığın ölçümü başlıkları altında açıklanan yaklaşımla bireysel boyutta örgütsel yaratıcılık düzeyleri her bir değişken üzerinden puanlanarak ve bu puanlar toplanarak ölçümlenmeye çalışılmıştır. Bu anket formunda farklı başlıklar altında toplam 29 soru ile bunlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

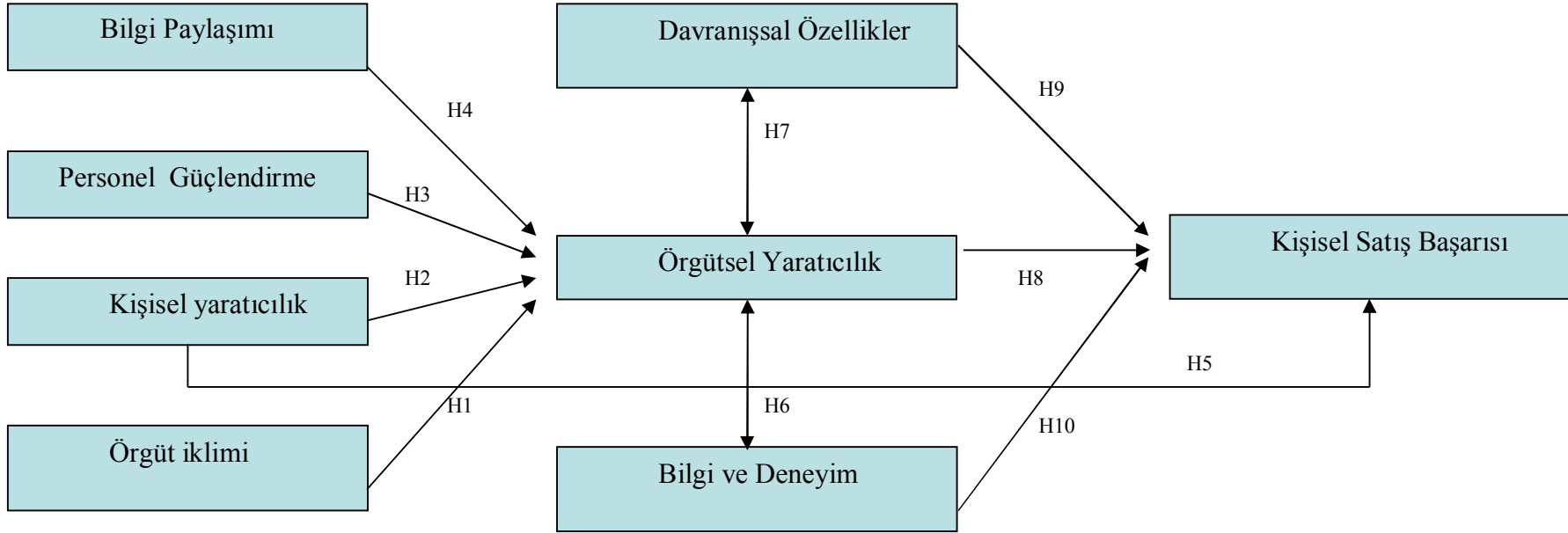
Ankette yer alan diğer sorular katılımcılara yöneltilen demografik sorulardan oluşmaktadır. Anketlerdeki demografik sorular hariç tüm sorular 5'li likert ölçeği üzerinden katılım düzeyini ölçmektedir. Mağaza müdürlerinin cevapladığı sorularda da çalışanların özellikleri puan toplamları üzerinden değerlendirilmiştir. Burada anlatılan tüm ölçeklerin kaynağı olan araştırma modeli aşağıda şekilde gösterilmektedir. Üçüncü ölçek doğrudan modele yerleştirilmemiştir, çalışanın kendini değerlendirmesine yönelik bu ölçekteki alt grupların diğer bağımsız ve bağımlı değişkenlerle ilişkisine ayrıca bakılacaktır.

Araştırma modeli üzerinde görüldüğü üzere, demografik değişkenlere ilişkin hipotezler hariç, 10 adet temel hipotez yer almaktadır. Bu hipotezler regresyon analizinde bağımsız değişkenlerin hangi düzeyde bağımlı değişkeni etkilediğinin tespitine yönelik olarak oluşturulmuştur. Modelin çalışması bu hipotezler sonucunda gerçekleşecektir.

Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar destekli bir istatistik programı olan SPSS 11'de analiz edilmiştir. Araştırma sürecinde kullanılan analizler ise, temel analizler, daha önceden başka araştırmalarda da kullanılan ve geçerlilik güvenilirliğinin yapıldığı ölçüklere ilişkin güvenilirlik analizi, faktör analizi, model üzerinde bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişkilerin ve bu ilişkilerin düzeylerinin ölçüleceği regresyon ve korelasyon analizleri, demografik değişkenlerin bağımsız değişken olarak kabul edilerek modeldeki tüm değişkenlerle ilişkisinin ölçüleceği Anova ve T testleri dir.

Araştırma özellikle Ankara ili ve çevresinde yoğun olarak faaliyet gösteren, ancak azda olsa farklı bölgelerde de şubesi bulunan bir zincir hazır giyim mağazası üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu zincir hazır giyim mağazasının 23 şubesi ve yaklaşık 240 tane satış ile doğrudan ilgili personeli vardır. Bu mağazaların iki tanesi hariç hepsine ulaşılmıştır. Uygulanan 220 anket formundan 214 tanesi geçerli olarak kabul edilerek araştırma tamamlanmıştır. Araştırmada tam sayım yapılarak güvenilirliğin artırılması amaçlanmıştır.

Şekil 4.1: Araştırma Modeli



### 4.3. Araştırma Hipotezleri

#### 4.3.1. Modele İlişkin Hipotezler

$H_1$  : Örgüt iklimine ilişkin algı ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır.

$H_{1-1}$  : Risk alma ve destek algısı ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır

$H_{1-2}$  : Açıkça tanılanmış yapı ve ılımlı ortam ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır.

$H_{1-3}$  : Bürokrasi ve formel otorite algısı ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır.

$H_{1-4}$  : Ödüllendirilme algısı ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır.

$H_2$  : Kişisel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır.

$H_3$  : Personel güçlendirme ve örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır.

$H_{3-1}$  : Anlam ve yetkinlik algısı ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır.

$H_{3-2}$  : Etkili olabilme değişkenine ilişkin algı ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır.

$H_{3-3}$  : Otonomi değişkenine ilişkin algıyla örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır.

$H_4$  : Bilgi paylaşımı ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır.

$H_5$  : Kişisel yaratıcılık ile kişisel satış başarısı arasında doğrusal ilişki vardır.

$H_6$  : Bilgi ve deneyim ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır.

$H_7$  : Davranışsal özellikler ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır.

$H_8$  : Örgütsel yaratıcılık ve kişisel satış başarısı arasında doğrusal ilişki vardır.

$H_9$  : Davranışsal özellikler ile kişisel satış başarısı arasında doğrusal ilişki vardır.

$H_{10}$  : Bilgi ve deneyim ile kişisel satış başarısı arasında doğrusal ilişki vardır.

Bu ilişkilerden hareketle yukarıdaki tabloda iki ayrı model olduğu görülebilmektedir. Bu modellere ilişkin hipotez ve formüller ise aşağıda sıralanmıştır.

#### **4.3.2. Model Hipotezleri**

##### Model 1:

$$y_1: \beta_0 + \beta_1 x + \beta_3 y + \beta_4 z + \beta_5 t + \beta_6 n + \beta_7 m + \beta_8 o + \beta_9 p$$

$y_1$ : Örgütsel yaratıcılık

x: Risk alma ve destek algısı

y: Açıkça tanımlanmış yapı ve ılımlı ortam

z: Bürokrasi ve formel otorite

t: Ödüllendirme

n: Kişisel yaratıcılık

m: Anlam ve yetkinlik

o: Etkili olabilme

p: Otonomi

$H_{model1}$ : Örgütsel ve kişisel bazı değişkenlerden en az bir tanesi örgütsel yaratıcılık düzeyinin tahmin edilmesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

##### Model 2:

$$y_2: \beta_0 + \beta_1 u + \beta_3 v + \beta_4 r + \beta_5 k$$

$y_2$ : Kişisel satış başarısı

u: Örgütsel yaratıcılık

v: Davranışsal özellikler

r: Bilgi ve deneyim

$H_{model2}$ : Örgütsel yaratıcılık, davranışsal özellikler ve bilgi ve deneyim değişkenlerinden en az bir tanesi bağımlı değişken olan kişisel satış başarısının tahmininde istatistiksel olarak anlamlıdır.

#### **4.3.3. Model Dışı Hipotezler**

Bu alanda oluşturulan hipotezler ise, demografik değişkenlerin, yaratıcılık, örgütsel yaratıcılık ve kişisel satış başarısında farklılık gösterip göstermediğine ilişkin hipotezlerdir.

$H_{11}$ : Kadın ve erkeklerin kişisel yaratıcılık yetenekleri anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

$H_{12}$  : Kadın ve erkeklerin örgütsel yapı içerisindeki yaratıcılık düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir.

$H_{13}$  : Kadın ve erkeklerin kişisel satış başarısı anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

$H_{14}$  : Çalışanların eğitim düzeyine ilişkin alt değişkenlerden en az bir tanesi kişisel yaratıcılık yeteneği üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir.

$H_{15}$  : Çalışanların eğitim düzeyine ilişkin alt değişkenlerden en az bir tanesi örgütsel yaratıcılık yeteneği üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir.

$H_{16}$  : Çalışanların eğitim düzeyine ilişkin alt değişkenlerden en az bir tanesi kişisel satış başarısı üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir.

$H_{17}$  : Çalışanların çalışma süresine ilişkin alt değişkenlerinden en az bir tanesi örgütsel yaratıcılık yeteneği üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir.

$H_{18}$  : Çalışanların çalışma süresine ilişkin alt değişkenlerinden en az bir tanesi kişisel satış başarısı üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir.

$H_{19}$  : Çalışanların medeni durumu değişkeni kişisel yaratıcılık yeteneği üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir.

$H_{20}$  : Çalışanların medeni durumu değişkeni örgütsel yaratıcılık yeteneği üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir.

$H_{21}$  : Çalışanların medeni durumu değişkeni kişisel satış başarısı üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir.

$H_{22}$  : Çalışanların bu sektörde çalıştıkları süre, bilgi ve deneyim düzeyi üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir.

$H_{23}$  : Çalışanların eğitim düzeyi alt değişkenlerin en az bir tanesi, bilgi ve deneyim üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir.

$H_{24}$  : Çalışanların cinsiyet değişkeni, bilgi ve deneyim üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir.

$H_{25}$  : Çalışanların kaç ayrı firmada çalıştıkları, bilgi ve deneyim üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir.

$H_{26}$ : Çalışanların kendilerine yönelik satış başarısı değerlendirmesi ile amirlerinin kişisel satış başarılarına ilişkin değerlendirmeleri arasında doğrusal ilişki vardır.

#### 4.4.Araştırmanın Varsayımları

Gerçekleştirilmiş olan araştırmadaki, en önemli varsayımlarımız araştırmaya katılan deneklerin sorulara doğru cevap vereceği ve mağaza müdürlerinin objektif bir biçimde mağaza çalışanlarını değerlendireceğidir.

#### 4.5. Araştırma Bulguları

##### 4.5.1.Temel Analizler

**Tablo 4.1: Demografik Değişkenler**

Değişken	Frekans	Oran
<b>Cinsiyet</b>		
Bay	118	57,3
Bayan	88	42,7
<b>Toplam</b>	206	100
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	90	43,7
Bekar	116	56,3
<b>Toplam</b>	206	100
<b>Çalışma yılı</b>		
0-5	104	52,5
5,1-10	50	25,3
10,1-15	18	9,1
15,1-20	12	6,1
20+	14	7,1
<b>Toplam</b>	198	100
<b>Çalışılan Firma sayısı</b>		
1	52	27,1
2	56	29,2
3	44	22,9
4	30	15,6
5 +	10	5,2
<b>Toplam</b>	198	100



<b>Eğitim durumunuz</b>		
İlköğretim	24	11,7
Lise	108	52,4
Ticaret lisesi	18	8,7
Meslek lisesi	28	13,6
Yüksekokul	16	7,8
Fakülte	12	5,8
<b>Toplam</b>	<b>206</b>	<b>100</b>

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların %57,3'ü bay, %42,7'si bayanlardan oluşmaktadır. Medeni durum açısından değerlendirme yapıldığında ise katılımcıların %43,7'si evli iken, %56,3'ü bekarlardan oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında ise %52,4 ile en fazla lise mezunlarının bu kurumda çalıştığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların %43,7'sinin aynı sektörde ikiden fazla firmada çalışmış olması günümüzde özellikle perakende sektöründe yaşanan personel devir hızı yüksekliğini destekler niteliktedir. Aynı sorunu destekleyen bir diğer sorunda çalışma süreleridir. Nitekim ankete katılanların %52,5'i 5 yıldan az çalışıyor durumdadır.

**Tablo 4.2: Kişisel Yaratıcılık Yetenekleri Gruplandırması**

<b>Yaratıcılık Düzeyi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Düşük (19 ve altı)	174	81,3
Ortalamanın altı (20-39)	28	13,1
Orta (40-59)	12	5,6
Toplam	214	100,0

Araştırma sonuçlarına göre, kişisel yaratıcılık yeteneği düşük seviyelerdedir. Katılımcıların %81,3 ü düşük yaratıcılık yeteneğine sahipken, %13,1 ortalamanın altında ve ancak %5,6 sı orta düzeyde yaratıcı çıkmıştır. Bu sonuca göre yaratıcı düşünce yeteneğine çok fazla sahip olan birey söz konusu değildir.

## 4.5.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

### 4.5.2.1. Örgütsel İklim İlişkin Faktör Analizi

Tablo 4.3: Örgüt İklimine İlişkin Faktör Analizi Tablosu

Değişkenler	Faktör Yükleri	Öz değer	Açıklanan Varyans %	Toplam Varyans %
<b>Faktör 1: Risk alma ve destek</b>		4,986	35,616	35,616
Hesaplanan riskler göze alınmıştır	0,836			
Kariyer beklentilerime ilişkin çaba gösterilmektedir	0,711			
Maksimum etkililik için tedbirli yaklaşım	0,706			
İnsana ve fikirlerine değer verilir	0,632			
<b>Alfa</b>				<b>0,7104</b>
<b>Faktör 2: Açıkça tanımlanmış yapı ve ılımlı ortam</b>		2,090	14,928	50,544
Çalışanlar arası ilişkiler soğuk ve uzak durma eğili	,870			
Mantık kurallarına göre açıkça tanımlanmış işler	,795			
Çalışanlar arası dostça ilişkiler	,750			
Açıkça tanımlanmış örgüt yapısı	,561			
<b>Alfa</b>				<b>0,7804</b>
<b>Faktör 3: Bürokrasi ve formel otorite</b>		1,384	9,885	60,429
Aşırı kurallar ve yönetsel ayrıntılar orijinal fikirerin çıkışını engellemektedir	,844			
Karar almada formel otorite belirsizdir	,793			
Verimlilik org. ve planlama yetersizliğinden azalmaktadır	,654			
<b>Alfa</b>				<b>0,6629</b>
<b>Faktör 4: Ödüllerendirme</b>		1,199	8,563	68,992
Yükselmeye dayalı ödüllendirme	,772			
İyi işler ödüllendirilmektedir	,718			
İş performansına yönelik ödüllendirme	,664			
<b>Alfa</b>				<b>0,6630</b>
<b>Tüm Alfa</b>				<b>0,8808</b>
<b>KMO=</b>				<b>0,760</b>

Örgütsel iklime ilişkin değişkenlere varimax rotasyonlu faktör analizi yapılmış ve  $p < 0,05$  sonucu alındığı için ölçek faktör analizine uygun bulunmuştur. Yine değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu denetleyen Keise-Meyer-Orkin (örnekleme yeterliliği istatistiği) değeri de 0,760 bulunmuş, böylece ölçeğin faktör analizine uygunluğunu kanıtlamıştır.

KMO değeri tüm değişkenlerin birlikte faktör analizine uygunluğunu denetleyen bir analizdir. Aynı mantıkta her bir sorunun faktör analizine uygunluğunu denetleyen Anti image korelasyon matrisine göre yapmış olduğumuz faktör analizinde MSA değeri 0,50 den az olan sorular analizden çıkartılmış ve analiz tekrarlanmıştır.

Analizdeki temel bileşenler analizine göre örgütsel iklime ilişkin ölçek 4 alt boyutla açıklanmıştır (1'den büyük değerler kabul ediliyor). Bu alt boyutlar bileşen analizi tablosuna göre toplam varyansın %68,9'unu açıklamaktadır.

Analizdeki bir diğer aşama ise hangi soruların hangi alt grupları oluşturduğudur. Buna ilişkin ise Döndürülmüş Bileşen Matrisi (Rotated Component Matrix) tablosuna bakmak yeterli olacaktır.

Analizde alt guruplara ilişkin sorulara göre faktör grupları adlandırılmıştır. Bu gruplar sırasıyla risk alma ve destek algısı, açıkça tanımlanmış yapı ve ılımlı ortam, bürokrasi ve formel otorite ve ödüllendirme dir.

#### 4.5.2.2. Personel Güçlendirmeye İlişkin Faktör Analizi

**Tablo 4.4: Personel Güçlendirmeye İlişkin Faktör Analizi Tablosu**

Değişkenler	Faktör Yükleri	Öz değer	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Varyans (%)
<b>Faktör 1: Anlam ve yetkinlik</b>		4,890	44,458	44,458
Yaptığım iş anlamlıdır	0,855			
Yaptığım işin özel anlamı vardır	0,822			
İşimi yapmak için gerekli yeteneğe sahibim	0,657			
İşim benim için çok önemli	0,593			
<b>Alfa</b>				<b>0,8021</b>
<b>Faktör 2: Etki</b>		1,769	16,080	60,538
Bölüm üzerinde etkim fazla	0,849			
Olaylar üzerinde kontrolüm fazla	0,822			
Bölüm üzerinde nüfuzum oldukça fazla	0,741			

<b>Alfa</b>				<b>0,8721</b>
<b>Faktör 3: Otonomi</b>		1,127	10,245	70,783
İşi nasıl yapacağıma kendim karar veririm	0,804			
Bağımsız davranabiliyorum	0,739			
Gerekli beceriye sahibim	0,632			
Kapasiteme güveniyorum	0,610			
<b>Alfa</b>				<b>0,7212</b>
<b>Tüm Alfa</b>				<b>0,8633</b>
<b>KMO=</b>				<b>0,786</b>

Personel güçlendirmeye ilişkin değişkenlere varimax rotasyonlu faktör analizi yapılmış ve  $p < 0,05$  olduğu için ölçek faktör analizine uygun bulunmuştur. Yine değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu denetleyen Keise-Meyer-Orkin(örnekleme yeterliliği istatistiği) değeri de 0,786 çıkararak ölçeğin faktör analizine uygunluğunu kanıtlamıştır.

KMO değeri tüm değişkenlerin birlikte faktör analizine uygunluğunu denetleyen bir analizdir. Aynı mantıkta her bir sorunun faktör analizine uygunluğunu denetleyen Anti image korelasyon matrisine göre yapmış olan faktör analizinde MSA değeri 0,50 den az olan sorular analizden çıkartılmış ve analiz tekrarlanmıştır.

Analizdeki temel bileşenler analizine göre personel güçlendirmede 3 alt boyut ortaya çıkarılmıştır. Bu alt boyutlar toplam varyansın %70,78 ini açıklamaktadır.

Analizde alt guruplara ilişkin sorulara göre faktör gurupları adlandırılmıştır. Buna göre alt gurupların isimleri sırasıyla anlam ve yetkinlik, etki ve otonomidir.

#### 4.5.2.3. Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Faktör Analizi

**Tablo 4.5: Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Faktör Analizi**

<b>Değişkenler</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Öz Değer</b>	<b>Açıklanan Varyans %</b>	<b>Toplam Varyans %</b>
<b>Faktör 1: Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi</b>		3,592	71,834	71,834
Farklı alternatifleri müşteriye sunabilme	0,907			
Müşteri problemlerini etkin çözebilme	0,901			
Kavram ve kelimeleri etkin kullanabilme	0,843			
Yeni yöntem ve yaklaşımları denemek	0,804			
Kendi kendini geliştirebilme	0,774			
<b>Alfa</b>				<b>0,9014</b>

<b>KMO=</b>	<b>0,859</b>
-------------	--------------

Örgütsel yaratıcılığa ilişkin değişkenlere varimax rotasyonlu faktör analizi yapılmış ve  $p < 0,05$ 'ten küçük çıktığı için ölçek faktör analizine uygun bulunmuştur. Yine değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu denetleyen Keise-Meyer-Orkin (örnekleme yeterliliği istatistiği) değeri de 0,859 çıkararak ölçeğin faktör analizine uygunluğunu kanıtlamıştır.

Analizdeki temel bileşenler analizine göre örgütsel yaratıcılık düzeyi tek alt boyutta ortaya çıkarılmıştır. Bu alt boyutlar toplam varyansın %71,83'ünü açıklamaktadır.

#### 4.5.2.4. Bilgi ve Deneyime İlişkin Faktör Analizi

**Tablo 4.6: Bilgi ve Deneyime İlişkin Faktör Analizi Tablosu**

<b>Değişkenler</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Öz değer</b>	<b>Açıklanan Varyans %</b>	<b>Toplam Varyans %</b>
<b>Faktör 1: Bilgi ve Beceri Düzeyi</b>		4,071	67,854	67,854
Rakip bilgisi	0,850			
Satış sürecindeki deneyim	0,849			
Ürün bilgisi	0,848			
İtirazları karşılama	0,804			
Çalıştığı işletmeyi tanıma	0,797			
Satış yöntem ve teknikler bilgisi	0,792			
<b>Alfa</b>				<b>0,9022</b>
<b>KMO=</b>				<b>0,890</b>

Bilgi ve deneyime ilişkin değişkenlere varimax rotasyonlu faktör analizi yapılmış ve  $p < 0,05$  ten küçük çıktığı için ölçek faktör analizine uygun bulunmuştur. Yine değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu denetleyen Keise-Meyer-Orkin(örnekleme yeterliliği istatistiği) değeri de 0,890 çıkararak ölçeğin faktör analizine uygunluğunu kanıtlamıştır.

Analizdeki temel bileşenler analizine göre bilgi ve beceri düzeyi tek alt boyutta ortaya çıkarılmıştır. Bu alt boyutlar toplam varyansın %67,85'ini açıklamaktadır.

#### 4.5.2.5. Kişisel satış Başarısına İlişkin Faktör Analizi

**Tablo 4.7: Kişisel Satış Başarısına İlişkin Faktör Analizi Tablosu**

Değişkenler	Faktör Yükleri	Öz değer	Açıklanan Varyans %	Toplam Varyans %
<b>Faktör 1: Kişisel Satış Başarısı</b>		4,325	72,078	72,078
Müşteri kazanma	0,888			
Müşteri devamlılığını sağlayabilme	0,876			
Müşteri ilişkileri	0,870			
Müşteri sorunlarını çözebilme	0,851			
Satış miktarı	0,851			
Kurum imajına katkı	0,752			
<b>Alfa</b>				<b>0,9221</b>
<b>KMO=</b>				<b>0,854</b>

Kişisel satış başarısına ilişkin değişkenlere varimax rotasyonlu faktör analizi yapılmış ve  $p < 0,05$  ten küçük çıktığı için ölçek faktör analizine uygun bulunmuştur. Yine değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu denetleyen Keise-Meyer-Orkin (örnekleme yeterliliği istatistiği) değeri de 0,854 çıkararak ölçeğin faktör analizine uygunluğunu kanıtlamıştır.

Analizdeki temel bileşenler analizine göre kişisel satış başarı düzeyi tek alt boyutta ortaya çıkarılmıştır. Bu alt boyutlar toplam varyansın %72,078'ini açıklamaktadır.

Bu ölçekler dışında kişisel yaratıcılık ve davranışsal özellikler belirlenmiştir. Bu değişkenler özel değişkenler olduğu ve boyutları çok geniş olduğu için tek boyutta değerlendirilmesi söz konusu söz konusu olmuştur. Bunlara ilişkin güvenilirlik katsayısı olan cronbach alfa katsayıları ise sırasıyla 0,7496 ve 0,8990 dır.

### 4.5.3. Hipotez testleri

#### 4.5.3.1. Model Dışındaki Hipotez Testleri

**Tablo 4.8: Kişisel Yaratıcılık Yeteneğinin Cinsiyete Göre Dağılımı**

	Cinsiyet	N	Ortalama puan
Yaratıcılık	Bay	118	9,4915
	Bayan	88	8,0682

**Tablo 4.9: Kişisel Yaratıcılık Yeteneğinin Cinsiyete Göre Dağılımına İlişkin Bağımsız T Testi Tablosu**

	t	df	p
Yaratıcılık	,700	204	,485

Anlamlılık düzeyi: 0,05

Araştırma sonucuna göre, kişisel yaratıcılık yeteneği cinsiyet değişkeninin alt boyutlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Yani kadın ya da erkek olmak ile kişisel yaratıcılık yeteneği istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Bu sonuca göre “ $H_{11}$ : Kadın ve erkeklerin kişisel yaratıcılık yetenekleri anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.” hipotezi red edilmiştir. Sadece istatistiki değerler göz önüne alındığında ise anlamlı olmasa da erkeklerin yaratıcılık düzeyi bayanlara göre yüksek çıkmıştır.

**Tablo 4.10: Örgütsel Yaratıcılık Yeteneğinin Cinsiyete Göre Dağılımı**

	Cinsiyet	N	Ortalama puan
İş alanı yaratıcılığı	Bay	118	18,7966
	Bayan	88	18,4091

**Tablo 4.11: Örgütsel Yaratıcılık Düzeyinin Cinsiyete Göre Dağılımına İlişkin Bağımsız T Testi Tablosu**

	t	df	p
Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi	,785	204	,433

Anlamlılık düzeyi: 0,05

Araştırma sonucuna göre, örgütsel yaratıcılık düzeyi cinsiyet değişkeninin alt boyutlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Yani kadın ya da erkek olmak ile örgütsel yaratıcılık düzeyi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir

( $p>0,05$ ). Bu sonuca göre “ $H_{12}$ : Kadın ve erkeklerin örgütsel yapı içerisindeki yaratıcılık düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4.12: Kişisel Satış Başarısının Cinsiyete Göre Dağılımı**

	Cinsiyet	N	Ortalama puan
Kişisel Satış Başarısı	Bay	118	23,4746
	Bayan	88	23,1364

**Tablo 4.13: Kişisel Satış Başarısının Cinsiyete Göre Dağılımına İlişkin Bağımsız T Testi Tablosu**

	t	df	p
Kişisel satış başarısı	,609	204	,543

Anlamlılık düzeyi: 0,05

Araştırma sonucuna göre, kişisel satış başarısı cinsiyet değişkeninin alt boyutlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Yani kadın ya da erkek olmak ile kişisel satışta başarılı olmak istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Bu sonuca göre, “ $H_{13}$ : Kadın ve erkeklerin kişisel satış başarısı anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.” hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4.14: Kişisel Yaratıcılık Yeteneğinin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı**

	N	Ortalama puan
İlköğretim	24	12,7500
Lise	108	8,1852
Ticaret lisesi	18	7,1111
Meslek lisesi	28	9,2857
Yüksekokul	16	3,7500
Fakülte	12	16,0000
Toplam	206	8,8835

**Tablo 4.15: Kişisel Yaratıcılık Yeteneğinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Tablosu**

	df	F	Sig.(p)
Gruplar arası	5	1,459	,205
	200		
Toplam	205		

Anlamlılık düzeyi: 0,05

Araştırma sonucuna göre, kişisel yaratıcılık yeteneği, eğitim durumundaki hiçbir alt grupta anlamlı farklılık göstermemiştir ( $p>0,05$ ). Buna göre kişisel yaratıcılık yeteneği eğitim düzeyine göre değişmemiştir. Bu nedenle “ $H_{14}$ : Çalışanların eğitim



düzeyine ilişkin alt değişkenlerden en az bir tanesi kişisel yaratıcılık yeteneği üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4.16: Örgütsel Yaratıcılık Düzeyinin Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı**

	N	Ortalama puan
İlköğretim	24	19,3333
Lise	108	18,7222
Ticaret lisesi	18	19,0000
Meslek lisesi	28	18,7143
Yüksekokul	16	16,3750
Fakülte	12	18,6667
Total	206	18,6311

**Tablo 4.17: Örgütsel Yaratıcılık Düzeyinin Eğitim Seviyelerine Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Tablosu**

	df	F	Sig.(p)
Gruplar arası	5	1,604	,161
	200		
Toplam	205		

Anamlılık düzeyi: 0,05

Araştırma sonucuna göre, örgütsel yaratıcılık düzeyi, eğitim durumundaki hiçbir alt grupta anlamlı farklılık göstermemiştir ( $p>0,05$ ). Buna göre örgütsel yaratıcılık yeteneği eğitim düzeyine göre değişmemiştir. Bu nedenle, “ $H_{15}$ : Çalışanların eğitim düzeyine ilişkin alt değişkenlerden en az bir tanesi örgütsel yaratıcılık yeteneği üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4.18: Kişisel Satış Başarısının Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı**

	N	Ortalama puan
İlköğretim	24	24,0000
Lise	108	23,1111
Ticaret lisesi	18	24,0000
Meslek lisesi	28	24,6429
Yüksekokul	16	20,3750
Fakülte	12	23,8333
Total	206	23,3301

**Tablo 4.19: Kişisel Satış Başarısının Eğitim Seviyelerine Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Tablosu**

	df	F	Sig.(p)
Gruplar arası	5	2,900	,015
	200		
Toplam	205		

Anlamlılık düzeyi: 0,05

Araştırma sonucuna göre, kişisel satış başarısı, eğitim durumundaki alt guruplardan en az bir tanesinde anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Gerçekleştirilen çoklu karşılaştırma testlerine göre (LSD ve Sheffe) yüksekokul alt gurubunun diğer gruplara göre anlamlı farklılık gösterdiği ve başarısının düşük olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre kişisel satış başarısı eğitim düzeyinin tek bir alt gurubunda anlamlı farklılık göstermiştir. Bu nedenle, “ $H_{16}$ : Çalışanların eğitim düzeyine ilişkin alt değişkenlerden en az bir tanesi kişisel satış başarısı üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi red kabul edilmiştir.

**Tablo 4.20: Örgütsel Yaratıcılık Düzeyinin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

	N	Ortalama puan
0-5	104	17,9038
5,1-10	50	19,1200
10,1-15	18	20,3333
15,1-20	12	20,0000
20 +	14	19,4286
Toplam	198	18,6667

**Tablo 4.21: Örgütsel Yaratıcılık Düzeyinin, Çalışma Süresinin Alt Değişkenlerindeki Farklılığını Tespit Etmeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Tablosu**

	df	F	Sig.(p)
Gruplar arası	4	3,112	,016
	193		
Toplam	197		

Anlamlılık düzeyi: 0,05

Araştırma sonucuna göre, örgütsel yaratıcılık düzeyi, çalışma süresindeki alt guruplardan en az birinde anlamlı farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Yapılan çoklu karşılaştırma testlerine göre (LSD ve Sheffe) 0-5 yıl süreli çalışanların başarısı daha fazla süre çalışanların başarısına göre anlamlı düzeyde düşük çıkmıştır. Bu nedenle,

“ $H_{17}$  : Çalışanların çalışma süresine ilişkin alt değişkenlerinden en az bir tanesi örgütsel yaratıcılık yeteneği üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.22 : Kişisel Satış Başarısının Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

	N	Ortalama puan
0-5	104	22,7308
5,1-10	50	23,7600
10,1-15	18	23,8889
15,1-20	12	24,3333
20 +	14	24,8571
Toplam	198	23,3434

**Tablo 4.23: Kişisel satış Başarısının, Çalışma Süresinin Alt Değişkenlerindeki Farklılığını Tespit Etmeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Tablosu**

	df	F	p
Gruplar arası	4	1,559	,187
	193		
Toplam	197		

Anlamlılık düzeyi: 0,05

Araştırma sonucuna göre, kişisel satış başarısı, çalışma süresindeki hiçbir alt grupta anlamlı farklılık göstermemiştir ( $p>0,05$ ). Buna göre kişisel satış başarısı, çalışma süresine göre değişmemiştir. Bu nedenle, “ $H_{18}$ : Çalışanların çalışma süresine ilişkin alt değişkenlerinden en az bir tanesi kişisel satış başarısı üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi red edilmiştir. Sadece istatistiki ortalamalar göz önünde bulundurulursa, kişisel satış başarısının en fazla 10-20 yıl çalışanlar arasında olduğu görülmektedir. Ancak bu istatistiksel olarak anlamlı değildir.

**Tablo 4.24: Kişisel Yaratıcılık Yeteneğinin Medeni Duruma Göre Dağılımı**

	Medeni durum	N	Ortalama puan
Kişisel Yaratıcılık	Evli	90	9,3556
	Bekar	116	8,5172

**Tablo 4.25: Kişisel Yaratıcılık Yeteneğinin Medeni Duruma Göre Dağılımına İlişkin Bağımsız T Testi Tablosu**

	t	df	p
Kişisel Yaratıcılık	,413	204	,680

Anlamlılık düzeyi: 0,05

Araştırma sonucuna göre, kişisel yaratıcılık yeteneği medeni durum değişkeninin alt boyutlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Yani evli ya da bekar olmak ile yaratıcı düşünceye sahip olmak istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Buna göre, “ $H_{19}$ : Çalışanların medeni durumu değişkeni kişisel yaratıcılık yeteneği üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4.26: Örgütsel Yaratıcılık Düzeyinin Medeni Duruma Göre Dağılımı**

	Medeni durum	N	Ortalama puan
Örgütsel Yaratıcılık	Evli	90	19,3333
	Bekar	116	18,0862

**Tablo 4.27: Örgütsel Yaratıcılık Düzeyinin Medeni Duruma Göre Dağılımına İlişkin Bağımsız T Testi Tablosu**

	t	df	p
Örgütsel Yaratıcılık	2,571	204	,011

Anlamlılık düzeyi: 0,05

Araştırma sonucuna göre, Örgütsel yaratıcılık düzeyi medeni durum değişkeninin alt boyutlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. ( $p<0,05$ ). Temel istatistik tablosuna bakıldığında evlilerin örgütsel yaratıcılık düzeyinin bekarlara göre daha fazla olduğu ve bunun istatistiki olarak anlamlı olduğu kabul edilmiştir. Buna göre, “ $H_{20}$ : Çalışanların medeni durumu değişkeni örgütsel yaratıcılık yeteneği üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir”, hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.28: Kişisel Satış Başarısının Medeni Duruma Göre Dağılımı**

	Medeni durum	N	Ortalama puan
Kişisel Satış Başarısı	Evli	90	23,9778
	Bekar	116	22,8276

**Tablo 4.29: Kişisel Satış Başarısının Medeni Duruma Göre Dağılımına İlişkin Bağımsız T Testi Tablosu**

	t	df	p
Kişisel Satış Başarısı	2,096	204	,037

Anlamlılık düzeyi: 0,05

Araştırma sonucuna göre, kişisel satış başarısı medeni durum değişkeninin alt boyutlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Temel istatistiki değerler

tablosuna göre evli bireylerin bekar olanlara göre daha başarılı olduğu ve bunun istatistiki olarak anlamlı olduğu ortaya çıkarılmıştır. Buna göre, “ $H_{21}$ : Çalışanların medeni durumu değişkeni kişisel satış başarısı üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.30: Bilgi ve Deneyim Düzeyinin Çalışılan Süreye Göre Dağılımı**

	N	Ortalama puan
0-5	104	21,4423
5,1-10	50	23,8000
10,1-15	18	24,1111
15,1-20	12	25,1667
20 +	14	25,2857
Toplam	198	22,7778

**Tablo 4.31: Bilgi ve Deneyim Düzeyinin, Çalışma Süresinin Alt Değişkenlerindeki Farklılığını Tespit Etmeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Tablosu**

	df	F	p
Gruplar arası	4	7,409	,000
	193		
Toplam	197		

Anlamlılık düzeyi: 0,05

Araştırma sonuçlarına göre, bilgi ve deneyim düzeyi çalışma süresinin alt gruplarının en az bir tanesinde anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Bu farklılığın hangi alt değişken/değişkenlerden kaynaklandığı ise çoklu karşılaştıma testlerinden LSD ile aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 4.32: Bilgi ve Deneyim Düzeyinin, Çalışma Süresinin Alt Değişkenlerindeki Farklılığının Karşılaştırılmasına Yönelik LSD Testi Tablosu**

Çalışılan Süre	Çalışılan Süre	Ortalama Farkı	p
0-5yıl	5,1-10	2,3577(*)	,013
	10,1-15	2,6688	,112
	15,1-20	3,7244(*)	,038
	20 +	3,8434(*)	,015

Anlamlılık düzeyi: 0,05

Yukarıdaki LSD tablosuna göre farklılığın 0-5 yıl çalışanlarla, 5-10 yıl çalışanlar, 15-20 yıl ve 20 yıl üzeri çalışanlarda farklılık gösterdiği görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Buna göre çalışma süresi bilgi ve deneyim düzeyini artıran önemli bir değişkendir ve bu nedenle “ $H_{22}$ : Çalışanların bu sektörde çalıştıkları süre,

bilgi deneyim düzeyi üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir ( $p < 0,05$ ).

**Tablo 4.33 : Bilgi ve Deneyim Düzeyinin Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı**

	N	Ortalama puan
İlköğretim	24	24,1667
Lise	118	22,7778
Ticaret lisesi	18	23,0000
Meslek lisesi	28	22,5000
Yüksekokul	16	20,1250
Fakülte	12	22,5000
Toplam	206	22,6990

**Tablo 4.34: Bilgi ve Deneyim Düzeyinin, Eğitim Seviyesinin Alt Değişkenlerindeki Farklılığını Tespit Etmeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Tablosu**

	df	F	p
Gruplar arası	5	2,073	,070
	200		
Toplam	205		

Anlamlılık düzeyi: 0,05

Araştırma sonuçlarına göre, eğitim seviyesinin hiçbir alt gurubunda bilgi ve deneyim seviyesi anlamlı biçimde farklılık göstermemektedir. Yani eğitim seviyesi ile bilgi ve deneyim istatistiksel anlamda etkileşimli görülmemektedir ( $p > 0,05$ ). Buna göre, “ $H_{23}$ : Çalışanların eğitim düzeyi alt değişkenlerin en az bir tanesi, bilgi ve deneyim üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4.35: Bilgi ve Deneyim Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı**

	Cinsiyet	N	Ortalama puan
Bilgi ve Deneyim	Bay	118	23,1525
	Bayan	88	22,0909

**Tablo 4.36: Bilgi ve Deneyim Düzeyinin, Cinsiyet Alt Değişkenlerindeki Farklılığını Tespit Etmeye Yönelik Bağımsız T Testi Tablosu**

	t	df	p
Bilgi ve Deneyim	1,896	204	,059

Anlamlılık düzeyi: 0,05

Araştırma sonuçlarına göre, cinsiyet değişkeninin hiçbir alt gurubunda bilgi ve deneyim seviyesi anlamlı biçimde farklılık göstermemektedir. Yani cinsiyet değişkeni

ile bilgi ve deneyim arasında istatistiksel anlamda etkileşim görülmemektedir ( $p>0,05$ ). Buna göre, “ $H_{24}$ : Çalışanların cinsiyet değişkeni, bilgi deneyim üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi red edilmiştir. Sadece ortalamalar dikkate alındığında ise erkeklerin bilgi ve deneyim konusundaki ortalamaları bayanlara göre daha yüksek çıkmıştır; ancak bu istatistiksel olarak anlamlı değildir.

**Tablo 4.37 : Bilgi ve Deneyim Düzeyinin Çalışılan Firma Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı**

	N	Ortalama puan
1	52	22,5000
2	56	22,5714
3	44	22,2727
4	30	25,0000
5 ve üzeri	10	20,4000
Toplam	192	22,7500

**Tablo 4.38: Bilgi ve Deneyim Düzeyinin, Çalışılan Firma Sayısına İlişkin Alt Değişkenlerdeki Farklılığı Tespit Etmeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Tablosu**

	df	F	Sig.
Gruplar arası	4	1,956	,058
	187		
Toplam	191		

Anlamlılık düzeyi: 0,05

Araştırma sonuçlarına göre, çalışılan firma sayısının hiçbir alt grubunda bilgi ve deneyim seviyesi anlamlı biçimde farklılık göstermemektedir. Yani çalışılan firma sayısı değişkeni ile bilgi ve deneyim arasında istatistiksel anlamda etkileşim görülmemektedir ( $p>0,05$ ). Buna göre, “ $H_{25}$ : Çalışanların kaç ayrı firmada çalıştıkları, bilgi ve deneyim üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4.39: Çalışanların Kişisel Satış Başarısına Yönelik Kendi Değerlendirmeleri İle Müdürlerinin Onları Değerlendirmesinin Karşılaştırması Korelasyon Tablosu**

		Kişisel Satış Başarısı	Satış Performansı değerlendirmesi
Kişisel Satış Başarısı	Pearson Correlation	1	,198(*)
	p	.	,048
	N	214	200
Satış Performansı Değerlendirmesi	Pearson Correlation	,198(*)	1
	p	,048	.
	N	200	200

Anlamlılık düzeyi: 0,05

Araştırma sonucuna göre, çalışanların kendi başarılarını değerlendirme düzeyleri ile müdürlerinin onları kişisel satış başarısı açısından değerlendirmesi arasında anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır ( $p < 0,05$ ). Bu ilişkinin derecesi ise pozitif yönde ve düşük düzeydedir (0,198). Buna göre, “ $H_{26}$ : Çalışanların kendilerine yönelik satış başarısı değerlendirmesi ile amirlerinin kişisel satış başarılarına ilişkin değerlendirmeleri arasında doğrusal ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.5.3.2. Modelle İlişkin Hipotez Testleri

**Tablo 4.40: Örgüt İkliminin Alt boyutları ve Örgütsel Yaratıcılık Korelasyon Tablosu**

		Örgütsel Yaratıcılık
1.Risk alma ve destek	Pearson Correlation	,501(**)
	p	,000
	N	210
2.Açıkça tanımlanmış yapı ve ilim ortam	Pearson Correlation	-,215(*)
	p	,004
	N	178
3.Bürokrasi ve formel otorite	Pearson Correlation	,412(**)
	p	,000
	N	202
4.Ödüllendirme	Pearson Correlation	,090
	p	,208
	N	196



Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel iklimin alt boyutlarından risk alma ve destek algısı, bürokrasi-formel otorite, açıkça tanımlanmış yapı ve ılımlı ortam alt değişkenleri ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki söz konusu iken ( $p < 0,05$ ) ödüllendirme alt değişkeni ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal bir ilişki ortaya çıkmamıştır ( $p > 0,05$ ).

Doğrusal ilişkinin yönü incelendiğinde ise, risk alma-destek algısı ve bürokrasi-formel otorite ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif orta düzeyde ( $p$ .correlation: 0,501 ve 0,412) bir ilişki varken, açıkça tanımlanmış yapı ve ılımlı ortam ile örgütsel yaratıcılık arasında negatif düşük seviyede bir ilişki vardır ( $p$ .correlation: -0,215). Bilinmektedir ki korelasyon katsayısı  $r$  -1 ve +1 e giderken ilişkinin güçlülüğü ifade edilmektedir. Buna göre örgütsel yapı içerisinde özellikle açıkça tanımlanmış yapı ve ılımlı ortam arttığında iş alanındaki örgütsel yaratıcılık az da olsa olumsuz yönde azalacaktır. Ancak risk alma ve destek algısına ilişkin olumlu görüş ile bürokrasi ve otoriteden uzak bir örgütsel yapının olumlu yönde geliştirilmesi örgütsel yaratıcılığı pozitif yönde ve orta düzeyde artıracaktır. Literatürde de özellikle daha düzensiz ve serbest yapıların yaratıcılığı artıracığına ilişkin söylemlere sıkça rastlanmıştır. Bu sonuçta kısmen bunu desteklemektedir.

Buna göre, " $H_{1-1}$  : Risk alma ve destek algısı ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır", " $H_{1-2}$  : Açıkça tanımlanmış yapı ve ılımlı ortam ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır." ve " $H_{1-3}$  : Bürokrasi ve formel otorite algısı ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır hipotezleri kabul edilirken, " $H_{1-4}$  : Ödüllendirilme algısı ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır" Hipotezi reddedilmiştir. Bu nedenle " $H_1$  : Örgüt iklimine ilişkin algı ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır" Hipotezi genel olarak kabul edilmiştir.

**Tablo 4.41: Kişisel Yaratıcılık ve Örgütsel Yaratıcılık Korelasyon Tablosu**

		Kişisel yaratıcılık
Kişisel yaratıcılık	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	214
Örgütsel yaratıcılık	Pearson Correlation	,363(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	214

Araştırma sonucuna göre, Kişisel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal bir ilişki vardır ( $p < 0,05$ ). İlişkinin yönü pozitif ve düşük seviyededir (p.c: 0,363.) Buna göre, “ $H_2$ : Kişisel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.42: Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ve Örgütsel Yaratıcılık Korelasyon Tablosu**

		Örgütsel yaratıcılık
Anlam ve yetkinlik	Pearson Correlation	-,034
	p	,634
	N	194
Otonomi	Pearson Correlation	,288(**)
	p	,000
	N	210
Etki	Pearson Correlation	,147
	p	,038
	N	200

Araştırma sonucuna göre personel güçlendirmenin otonomi ve etki alt boyutu ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal bir ilişki ( $p < 0,05$ ) söz konusu iken diğer alt boyutta herhangi bir doğrusallığa rastlanmamıştır. Bu nedenle, “ $H_{3-1}$ : Anlam ve yetkinlik algısı ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır”, Hipotezi red edilirken, “ $H_{3-3}$ : Otonomi değişkenine ilişkin algıyla örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır” Ve “ $H_{3-2}$ : Etkili olabilme değişkenine ilişkin algı ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır” alt hipotezleri kabul edilmiştir. Buna göre “ $H_3$ : Personel güçlendirme ve örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır” hipotezi genel olarak kabul edilmiştir.

**Tablo 4.43: Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Yaratıcılık Korelasyon Tablosu**

		Örgütsel Yaratıcılık
Bilgi Paylaşımı	Pearson Correlation	-,138
	p	,053
	N	198

Araştırma sonucuna göre, örgütlerdeki bilgi paylaşım düzeyi ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu nedenle, “ $H_4$ : Bilgi paylaşımı ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır” hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4.44: Kişisel Yaratıcılık ve Kişisel Satış Başarısı Korelasyon Tablosu**

		Kişisel Satış Başarısı
Kişisel Yaratıcılık	Pearson Correlation	,292(**)
	p	,000
	N	214

Araştırma sonucuna göre, kişisel yaratıcılık yeteneği ile kişisel satış başarısı arasında doğrusal ilişki söz konusudur ( $p<0,05$ ). Doğrusal ilişkinin yönü pozitif ve düşük düzeydedir (0,292). Buna göre, “ $H_5$ : Kişisel yaratıcılık ve kişisel satış başarısı arasında doğrusal ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.45: Bilgi ve Deneyim Düzeyi ve Örgütsel Yaratıcılık Korelasyon Tablosu**

		Örgütsel Yaratıcılık
Bilgi ve Deneyim	Pearson Correlation	,818(**)
	p	,000
	N	214

Araştırma sonucuna göre, bilgi ve deneyim düzeyi ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki söz konusudur ( $p<0,05$ ). Doğrusal ilişkinin yönü pozitif ve yüksek düzeydedir (0,818). Buna göre, “ $H_6$ : Bilgi deneyim ve örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.46: Davranışsal Özellikler ve Örgütsel Yaratıcılık Korelasyon Tablosu**

		Örgütsel Yaratıcılık
Davranışsal özellikler	Pearson Correlation	,498(**)
	p	,000
	N	212

Araştırma sonucuna göre, davranışsal özellikler ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki söz konusudur ( $p<0,05$ ). Doğrusal ilişkinin yönü pozitif ve orta düzeydedir (0,498). Buna göre, “ $H_7$ : Davranışsal özellikler ve örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.47: Örgütsel Yaratıcılık ve Kişisel Satış Başarısı Korelasyon Tablosu**

		Kişisel Satış Başarısı
Örgütsel Yaratıcılık	Pearson Correlation	,820(**)
	p	,000
	N	214

Araştırma sonucuna göre, örgütsel yaratıcılık ile kişisel satış başarısı arasında doğrusal ilişki söz konusudur ( $p < 0,05$ ). Doğrusal ilişkinin yönü pozitif ve yüksek düzeydedir (0,820). Buna göre, “  $H_8$ : Örgütsel yaratıcılık ve kişisel satış başarısı arasında doğrusal ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.48: Davranışsal Özellikler ve Kişisel Satış Başarısı Korelasyon Tablosu**

		Kişisel Satış Başarısı
Davranışsal Özellikler	Pearson Correlation	,529(**)
	p	,000
	N	212

Araştırma sonucuna göre, davranışsal özellikler ile kişisel satış başarısı arasında doğrusal ilişki söz konusudur ( $p < 0,05$ ). Doğrusal ilişkinin yönü pozitif ve orta düzeydedir (0,529). Buna göre, “  $H_9$ : Davranışsal özellikler ve kişisel satış başarısı arasında doğrusal ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.49: Bilgi ve Deneyim Düzeyi ve Kişisel Satış Başarısı Korelasyon Tablosu**

		Kişisel Satış Başarısı
Bilgi ve Deneyim	Pearson Correlation	,813(**)
	p	,000
	N	214

Araştırma sonucuna göre, bilgi ve deneyim düzeyi ile kişisel satış başarısı arasında doğrusal ilişki söz konusudur ( $p < 0,05$ ). Doğrusal ilişkinin yönü pozitif ve yüksek düzeydedir (0,813). Buna göre, “  $H_{10}$ : Bilgi deneyim ve kişisel satış başarısı arasında doğrusal ilişki vardır” Hipotezi kabul edilmiştir.

### 4.5.3.3. Modelle İlişkin Regresyon Analizi

#### 4.5.3.3.1. Model 1

Araştırmamıza ilişkin ilk model örgütsel yaratıcılık bağımlı değişkeninin hangi bağımsız değişkenlerle ne düzeyde açıklanabildiğine ilişkin regresyon analizidir. Buna ilişkin modelimizde yer alan örgütsel iklim, kişisel yaratıcılık ve personel güçlendirme ile ilgili bağımsız değişkenlerin bir önceki bölümde korelasyon analizleri ile örgütsel yaratıcılıkla doğrusal ilişki için de olup olmadıkları tespit edilmiştir. Bu bağımsız değişkenler sırası ile risk alma ve destek algısı, açıkça tanımlanmış yapı ve ılımlı ortam, bürokrasi ve formel otorite, ödüllendirme algısı, kişisel yaratıcılık yeteneği, anlam ve yetkinlik, etkili olabilme ve otonomidir.

$$y_1: \beta_0 + \beta_1 x + \beta_2 y + \beta_3 z + \beta_4 t + \beta_5 n + \beta_6 m + \beta_7 o + \beta_8 p$$

$y_1$ : Örgütsel yaratıcılık

x: Risk alma ve destek algısı

y: Açıkça tanımlanmış yapı ve ılımlı ortam

z: Bürokrasi ve formel otorite

t: Ödüllendirme

n: Kişisel yaratıcılık

m: Anlam ve yetkinlik

o: Etkili olabilme

p: Otonomi

Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel iklim alt boyutlarının, personel güçlendirme alt boyutlarının, kişisel yaratıcılık yeteneğinin ve bilgi paylaşımının örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkilerini ortaya koymaya yönelik geliştirilen ilk regresyon modelinde F değeri 6,931 çıkmıştır. Bunun F dağılımında anlamlı olup olmadığını tespit etmek için p değerine bakmak yeterlidir. Buna göre p değerinin 0,05 ten küçük çıkması nedeniyle (p=0,000) model anlamlı kabul edilmiştir.

Modelde bağımsız değişkenlerden kişisel yaratıcılık yeteneği, risk alma ve destek algısı, açıkça tanımlanmış yapı algısı ve bürokrasi algısı ile sabit değer, bağımlı değişken olan örgütsel yaratıcılık düzeyinin %40,3'ünü açıklamaktadır (A.  $R^2=0,403$ ). Birden fazla bağımsız değişken olduğu için  $R^2$  değeri yerine düzenlenmiş  $R^2$  değerinin alınması uygun görülmüştür. Bağımsız değişkenlerin anlamlılığını gösteren p değerleri ve bu bağımsız değişkenlere ilişkin  $\beta$  katsayıları aşağıdaki tabloda

gösterilmiştir. Geriye kalan, ödüllendirmeye ilişkin algı, anlam ve yetkinlik algısı, etkili olabilme algısı ve otonomi algısına ilişkin bağımsız değişkenler ise modeli açıklamada yetersiz kalmışlardır ( $p>0,05$ ). Modelin açıklanmasında personel güçlendirmeye ilişkin alt değişkenlerin tamamı, bilgi paylaşımı algısı ve örgütsel iklime ilişkin ödüllendirilme algısı modeli açıklayamazken, modeli açıklayanlar genel olarak örgütsel iklim alt boyutları ve kişisel yaratıcılık yeteneği olmuştur.

**Tablo 4.50: Model 1'e ilişkin Regresyon Analizi Tablosu**

Bağımsız Değişkenler	BAĞIMLI DEĞİŞKEN		
	ÖRGÜTSEL YARATICILIK		
	$\beta$	t	Sig(p)
Sabit	14,054	4,796	,000
<i>Risk alma ve destek algısı</i>	<b>0,272</b>	<b>2,723</b>	<b>0,008</b>
<i>Açıkça tanımlanmış yapı ve ilimli ortam</i>	<b>-0,326</b>	<b>-3,084</b>	<b>0,003</b>
<i>Bürokrasi ve formel otorite azlığı</i>	<b>0,415</b>	<b>3,583</b>	<b>0,001</b>
Ödüllendirme	0,057	0,433	0,666
<i>Kişisel yaratıcılık</i>	<b>0,053</b>	<b>2,353</b>	<b>0,021</b>
Otonomi	0,213	1,153	0,253
Etkili olabilme	-0,060	-0,414	0,680
Anlam ve yetkinlik	-0,057	-0,342	0,733
Bilgi paylaşımı	-0,106	-0,543	0,589
<b>F</b>	<b>6,931</b>		
Düzeltilmiş $R^2$	<b>0,403</b>		

Açıklanan  $\beta$  değerleri ve sabit değişkenden hareketle regresyon modeli tekrar aşağıdaki şekilde kurulabilir;

Örgütsel yaratıcılık(Açıklanabilen %40 lık kısmı)= 14,054+ 0,272.(Risk alma ve destek) – 0,326 (Açıkça tanımlanmış yapı) + 0,415 (Bürokrasi ve formel otorite azlığı) + 0,053 (Kişisel Yaratıcılık).

Yukarıdaki tablo ve formülde hareketle, örgütsel yaratıcılığı en fazla açıklayan kavram sabit değerden sonra örgütteki bürokrasi ve formel otoriteye ilişkin algıdır. Bu algının olumluluğu puanlamada bürokrasinin ve formel otoritenin azlığını ifade edecek şekilde oluşturulmuştur. Dolayısıyla bir örgüt içerisinde bürokrasi ve formel otorite azaltılırsa örgütsel yaratıcılık artacaktır. Bürokrasi ve formel otoritenin 1 birim olumlu

hale getirilmesi yani azaltılması, örgütsel yaratıcılığı 0,415 artıracaktır. Bunun dışında risk alma ve buna ilişkin destek algısındaki 1 birimlik olumlu gelişme, örgütsel yaratıcılıkta 0,272 düzeyinde olumlu yönde artışa neden olacaktır. Kişisel yaratıcılığın örgütsel yaratıcılığa etkisi ise 0,053 düzeyindedir. Örgütsel iklim ile ilgili açıkça tanımlanmış yapı ve ılımlı ortam ise örgütsel yaratıcılığı 0,326 düzeyinde azaltmaktadır. Buna göre örgütsel yaratıcılığın en temel değişkeni öncelikle bürokrasiden uzak bir örgütsel yapıdır. Daha sonra ise risk almanın ve desteğin personel üzerinde sağlanması ve bunun ardından ise yaratıcı yeteneğe sahip bireylerin işe alınmasıdır. Özellikle çok fazla açıkça tanımlanmış bir örgüt yapısı ve ılımlı ortam örgütsel yaratıcılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle özellikle yapı rekabetin oluşturulduğu dinamik bir örgüt yapısı örgütsel yaratıcılık için mutlak suretle gereklidir.

Tüm bu sonuçlara göre birinci model hipotezi olan, “ $H_{model1}$ : Örgütsel ve kişisel bazı değişkenlerden en az bir tanesi örgütsel yaratıcılık düzeyinin tahmin edilmesinde istatistiksel olarak anlamlıdır” hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.5.3.3.2. Model 2

Araştırmadaki ikinci model ise, kişisel satış başarısı bağımlı değişkeninin hangi bağımsız değişkenlerden ne düzeyde etkilendiğidir. Bu bağımsız değişkenlerin kişisel satış başarısı ile ilgili doğrusal ilişki derecesi bir önceki bölümde korelasyon analizleri ile gerçekleştirilmiştir. Buna göre ikinci modele ilişkin regresyon analizindeki bağımlı değişken kişisel satış başarısı iken, bağımsız değişkenler sırasıyla örgütsel yaratıcılık, davranışsal özellikler, bilgi ve deneyim ve kişisel yaratıcılık yeteneğidir.

$$y_2: \beta_0 + \beta_1 u + \beta_2 v + \beta_3 r + \beta_4 n$$

$y_2$ : Kişisel satış başarısı

u: Örgütsel yaratıcılık

v: Davranışsal özellikler

r: Bilgi ve deneyim

n: Kişisel yaratıcılık yeteneği

Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel yaratıcılığın, davranışsal özelliklerin, bilgi-deneyimin ve kişisel yaratıcılık yeteneğinin kişisel satış başarısını açıklama düzeylerine ilişkin ikinci regresyon analizimizde F değeri 72,204 olarak açıklanmıştır. Bunun F dağılımında anlamlılığını gösteren sig(p) değeri de 0,05 ten küçük çıkmıştır ( $p < 0,000$ ).

Buna göre model çalışmaktadır. Yani bu değişkenlerden bir ya da bir kaç kişisel satış başarısını açıklamaktadır.

Analiz sonucunda modeldeki bağımlı değişken olan kişisel satış başarısının %73,1'i örgütsel yaratıcılık, davranışsal özellikler ve bilgi ve deneyim düzeyi bağımsız değişkenleri ile açıklanmaktadır (Açıklanmış  $R^2$  değeri: 0,731). Kişisel yaratıcılık yeteneği ise modelde anlamsız kalmıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.51: Model 2'ye ilişkin Regresyon Analizi Tablosu**

Bağımsız Değişkenler	BAĞIMLI DEĞİŞKEN		
	ÖRGÜTSEL YARATICILIK		
	$\beta$	t	Sig(p)
Sabit	1,067	0,623	0,535
<b>Örgütsel yaratıcılık</b>	<b>0,485</b>	<b>4,722</b>	<b>0,000</b>
<b>Davranışsal özellikler</b>	<b>0,092</b>	<b>2,391</b>	<b>0,019</b>
<b>Bilgi ve deneyim</b>	<b>0,395</b>	<b>4,613</b>	<b>0,000</b>
Kişisel yaratıcılık yeteneği	-0,10	-0,657	0,513
<b>F</b>	<b>72,204</b>		
Düzeltilmiş $R^2$	<b>0,731</b>		

Açıklanan  $\beta$  değerleri ve sabit değişkenden hareketle regresyon modeli tekrar kurulursa;

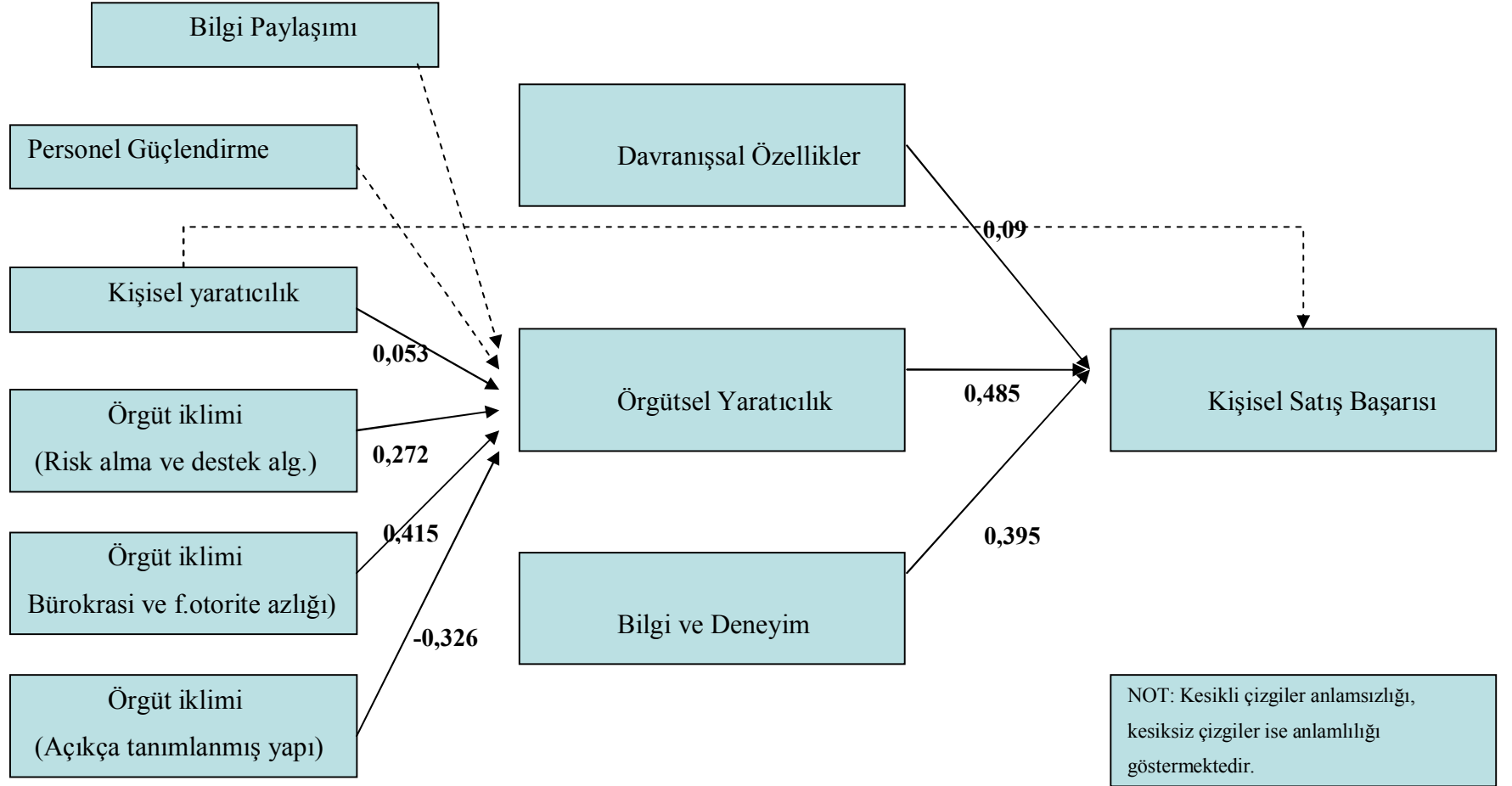
Kişisel Satış Başarısı (Açıklanabilen %73 lük kısmı):  $1,067 + 0,485$  (Örgütsel yaratıcılık)  $+ 0,092$  (Davranışsal özellikler)  $+ 0,395$  (Bilgi ve deneyim düzeyi).

Yukarıdaki tablo ve formülden hareketle, kişisel satış başarısını en fazla açıklayan kavram 0,485 ile örgütsel yaratıcılıktır. Daha sonra 0,395 ile bilgi ve deneyim düzeyi ve 0,092 ile davranışsal özellikler gelmektedir. Buna göre örgütsel yaratıcılıkta gerçekleşecek bir birimlik olumlu gelişme, kişisel satış başarısını 0,485 oranında artıracaktır. Modelde, beklenmedik şekilde, kişisel yaratıcılık yeteneği kişisel satış başarısını doğrudan açıklayamamıştır. Örgütsel yaratıcılık üzerinde açıklayıcı bir kavram olan kişisel yaratıcılık doğrudan kişisel satış başarısına anlamlı etkide bulunamamıştır. Buna göre, kişisel satış başarısının sağlanması için, örgütsel yaratıcılığın, tezdeki yaklaşımla çalışanların örgüt içerisinde iş ile ilgili ortaya koyabildikleri yaratıcılık düzeyinin kesinlikle artırılması gerekmektedir. Aynı zamanda



Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yüksek olan kişilerden seçilmesi ve bu değişkenin artırılmasına yönelik eğitim programlarının devamlılığı da kişisel satış başarısını artıracaktır. Sonuç olarak ikinci modele ilişkin hipotezimiz olan, “ $H_{model2}$ : Örgütsel yaratıcılık, davranışsal özellikler ve bilgi deneyim değişkenlerinden en az biri bağımlı değişken olan kişisel satış başarısının tahmininde istatistiksel olarak anlamlıdır” hipotezi kabul edilmiştir.

Şekil 4.2: Regresyon Analizleri Sonrası Araştırma Modeli



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Artan rekabet ve değişen çevre koşulları günümüz işletmelerini farklılık ve yenilik konusunda zorlamaktadır. Standartlaşmanın ve kalitenin değişmez bir unsur haline geldiği rekabet şartlarında, farklılığı ve yeniliği yaratacak temel kaynakların başında insan gelmektedir. Özellikle hizmetler sektöründe insan öğesinin rekabet sürecine katkısı daha net olarak görülebilmektedir. Mal ve hizmetler sektöründe faaliyet gösteren ve varlığını devam ettirerek rekabet üstünlüğü sağlama amacıyla olan işletmelerin en önemli değişkenlerinden bir tanesi çalışanlarını doğru seçmeleri, gerekli nitelikler açısından yetiştirmeleri ve bunu örgütün tamamına uygulamalarıdır. Günümüzde farklılık yaratabilecek personele sahip olmanın çok koşulu vardır. Bunlardan bazıları uygun davranışsal özelliklerin oluşturulması, müşteri odaklı anlayışın yerleştirilmesi, bilgi ve deneyimlerinin artırılması, kurum bağlılığının yükseltilmesi ve her şeyden önce değişimin şartlarından olan farklı düşünme ve bunu iş süreçlerine aktarabilme yeteneğinin kazandırılmasıdır.

Günümüz iş hayatında değişimin fazla ve hızlı yaşandığı alanlardan biride pazarlama olmuştur. Bunun önemli sebeplerinin başında müşteri beklentilerindeki artış ve ürünlerdeki standartlaşma gelmektedir. Buna bağlı olarak, işletme içerisinde nitelikli ve farklı düşünebilen, yani yaratıcı yeteneğe sahip olan personele olan ihtiyacı en fazla hissedenlerin başında pazarlama bölümü gelmektedir.

Pazarlama alanı içerisinde günümüzde fazlaca ön plana çıkan faaliyetlerin başında tutundurma yani genişleyen alanıyla pazarlama iletişimi gelmektedir. Firmalar, ürünler ve markalar arasındaki farklılıkların azaldığı günümüzde, müşterilerle kurulan iletişim çabalarını ifade eden bu kavram diğer pazarlama faaliyetlerine göre biraz daha ön plana çıkmaktadır. Pazarlama iletişiminin temel araçları reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış, satış tutundurma ve doğrudan pazarlamadır. Bunun da ötesinde ürüne, fiyata hatta dağıtıma ilişkin değişkenler aslında pazarlama iletişiminin bir unsuru olarak kabul edilmektedir. Pazarlama iletişimi içerisinde yer alan tüm bu unsurlar ve bunların bir arada aynı doğrultuda kullanılması oldukça önemlidir. Ancak özellikle artan rekabet koşullarına bağlı olarak müşterilerini ellerinde tutmaya çalışan ve pazardaki kontrolünü artırmaya çalışan tüm firmaların en fazla kullandıkları yöntemlerin başında kişisel satış gelmektedir.

Kişisel satış süreci, müşteri ile birebir ilişkinin kurulduğu mal ve hizmetlerin sunum sürecidir. Bu süreç içerisinde ise başarı kriterlerinden biri çalışanın yetkinliği ve

niteliğidir. Satış temsilciliği kavramının günümüzde önemini gün geçtikçe artırmaya bağlı olarak piyasada gerekli nitelikte satış elemanı bulma sıkıntısı tüm firmalar tarafından yaşanan önemli bir sorun haline gelmiştir. Bu nedenle satış temsilcisinin doğru seçimi ve eğitimi oldukça önemlidir. Kişisel satış sürecinde satış temsilcisine kazandırılması gereken yetenek ve beceriler vardır. Ancak, değişen çevre koşulları ve artan rekabetten dolayı kazandırılması gereken yeteneklerin başında farklı düşünebilme, sorunları farklı açılardan çözebilme ve bunu iş süreçlerine uygulayabilme yani yaratıcı olabilme yeteneği gelmektedir.

Yaratıcı düşünce yeteneği halen tam olarak tanımlanamamış ve nasıl oluştuğu ortaya tam olarak çıkarılamamış bir yetenek türüdür. Ancak bu konudaki ortak kanaatlerin başında bu yeteneğin belirli ölçüde insanlarda var olduğu ve geliştirilebildiğidir. Bu kişisel yeteneğin özellikle iş yapma süreçleri içerisinde bireysel ya da grup kapsamında oluşturulabilmesi ve beraberinde farklılıkla bir değer yaratılabilmesi örgütsel yaratıcılık kavramını ortaya çıkarılmıştır ki, yaratıcı düşüncenin çıktılarının en fazla ihtiyaç duyulduğu ve ortaya çıkarıldığı alan, bu alandır.

Kişisel ve örgütsel yaratıcılık ile kişisel satış konusunun bir arada yer aldığı araştırmaların yetersizliği, buna karşın kişisel satış sürecinde bu yeteneğe sahip elemana duyulan ihtiyacın çok fazla olması, araştırmaların bu konu üzerine yoğunlaşmasına neden olmuştur.

Kişisel satış sürecinde yaratıcı düşüncenin etkisinin tespit edilmeye çalışıldığı bu ampirik çalışmada öncelikle, kişisel satış ve yaratıcılık kavramlarının temel değişkenleri sunulmaya çalışılmıştır. Özellikle kişisel satış kavramının bir pazarlama iletişimi ögesi olarak ele alınması ve öneminin değişik dinamiklerle açıklanması birinci bölümün konusu olmuştur. Bunun yanında yaratıcı düşünce ile ilgili yapılmış farklı tanım ve yaklaşımlarla yaratıcılığın örgütsel alanı ikinci bölümde anlatılmıştır. Üçüncü bölüm ise örgütsel yaratıcılık ve kişisel satışın bir arada ele alındığı bir bölümdür. Bu bölümde özellikle literatürde yer alan örgütsel yaratıcılık ve kişisel satış performansı konularına yönelik ampirik çalışmalar incelenmiştir. Özellikle örgütsel yaratıcılığın ölçümüyle ilgili yeni bir yaklaşım ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Literatür incelemesi ve yeni yaklaşımlarla bir model oluşturulmuş ve bu modelin anlamlılığı son bölüm olan “Kişisel Satış Sürecinde Yaratıcı Düşüncenin Etkinliğini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama: Bir Zincir Hazır Giyim Mağazası Örneği” adlı bölümde belirlenmeye çalışılmıştır.

Gerçekleştirilmiş olan bu araştırma sonuçlarına göre, demografik açıdan çalışanların bay ve bayan olarak dağılımı %57,3'ü bay, %42,7'si bayan olarak ortaya çıkmıştır. Bunun dışında çalışma yılı olarak değerlendirme yapıldığında, araştırmaya katılanların %52,5'inin 0-5 yıl aralığında çalışmış olduğu ön plana çıkmaktadır. Bu da özellikle perakendecilik sektörünün önemli sorunlarının başında gelmektedir. Kısa ve geçici çalışmalar sektörün verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu konuda da görev hem firmalara, hem de çalışanlara düşmektedir. Çalışma koşullarının biraz olsun iyileştirilmesi ve çalışanlarda firma bağlılığının yereleştirilemesi bu sorunu çözecek önemli değişkenlerdir. Yine araştırma sonuçlarına göre çalışılan firma sayıları değerlendirildiğinde, ankete katılanların %72,9 unun hazır giyim sektöründe birden fazla firmada çalışmış olduğu ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların %43,7 si ise 3 ün üzerinde firmada çalışmıştır. Bu da süre ile birlikte perakende sektörünün önemli bir diğer sorunudur. Çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında ise yoğunluğun lise mezunlarında olduğu görülmektedir. Fakülte ve yüksekokul mezunlarının oranı ise %13,6 dır. Bu oranlar mesleki eğitimin bu sektörde ne kadar önemli ve gerekli olduğunun bir göstergesidir.

Araştırmada katılımcıların kişisel yaratıcılık düzeyleri incelenmiştir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunun kişisel yaratıcılık yeteneği düşük seviyelerde çıkmıştır. Yaratıcılık yeteneği ortanın altı ve orta olanlar %18,7 dir. Araştırmaya katılanlar içerisinde ortanın üstü ve yüksek yaratıcılığa sahip birey ortaya çıkmamıştır. Bu da sektördeki personelin niteliği açısından endişe verici bir durumdur.

Araştırma sonuçlarına göre, geçerliliği ve güvenilirliği daha önceden yapılmış ölçeklere ilişkin faktör analizleri araştırmada gerçekleştirilmiştir. Buna göre, örgütsel iklimle ilişkin toplam 4 boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar sırasıyla risk alma ve destek, açıkça tanımlanmış yapı ve ılımlı ortam, bürokrasi ve formel otorite ve ödüllendirmedir. Temel bileşenlere göre bu 4 faktör toplam varyansın %68,9 unu açıklamıştır. Personel güçlendirmeye ilişkin ölçekte ise 3 boyut ortaya çıkmıştır. Bunlar sırasıyla, anlam ve yetkinlik, etki ve otonomidir. Bu üç faktör ise toplam varyansın %70,78'sini açıklamıştır. Bunun dışında örgütsel yaratıcılık, bilgi deneyim ve kişisel satış başarısına ilişkin olarak literatüre uygun oluşturduğumuz ölçekler faktör analizine tabi tutulmuş, tek faktör altında bu değişkenlerin yer aldığı görülmüştür. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin Cronbach Alfa değeriyle ölçülen güvenilirlik katsayısı istatistiksel olarak yeterli bulunmuştur.

Araştırmamızda hipotezler 3 ayrı grupta değerlendirilmiştir. Bunlardan ilki modele ilişkin olan değişkenler üzerinden kurulan hipotezler, ikincisi modellerin kendisine yönelik oluşturulmuş hipotezler ve üçüncüsü de özellikle demografik değişkenlerin farklılığını belirlemeye yönelik hipotezlerdir.

Araştırma sonuçlarına göre, satış temsilcilerinin kişisel yaratıcılık yeteneği, örgütsel yaratıcılık yeteneği ve kişisel satış başarısı, cinsiyet değişkeninin alt boyutlarında anlamlı düzeyde farklılık göstermemiştir. Buna göre, “ $H_{11}$ : Kadın ve erkeklerin kişisel yaratıcılık yetenekleri anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir,  $H_{12}$ : Kadın ve erkeklerin örgütsel yapı içerisindeki yaratıcılık düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir. ve  $H_{13}$ : Kadın ve erkeklerin kişisel satış başarısı anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir” hipotezleri red edilmiştir. Kadın ve erkeklerin kişisel yaratıcılığı, örgütsel yaratıcılık düzeyi ve satış başarısı anlamlı biçimde farklı değildir.

Araştırma sonuçlarına göre, satış temsilcilerinin kişisel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık yeteneği eğitim düzeyi değişkeninin alt boyutlarının hiç birisinde anlamlı düzeyde farklılık göstermez iken, kişisel satış başarısı anlamlı farklılık göstermiştir. Buna göre, “ $H_{14}$ : Çalışanların eğitim düzeyine ilişkin alt değişkenlerden en az bir tanesi kişisel yaratıcılık yeteneği üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir, “ $H_{15}$ : Çalışanların eğitim düzeyine ilişkin alt değişkenlerden en az bir tanesi örgütsel yaratıcılık yeteneği üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezleri red edilirken, “ $H_{16}$ : Çalışanların eğitim düzeyine ilişkin alt değişkenlerden en az bir tanesi kişisel satış başarısı üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir” Hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların eğitim seviyesi kişisel yaratıcılıklarını ve örgütsel yaratıcılık düzeylerini etkileyemez iken satış başarılarını etkilemiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel yaratıcılık düzeyi çalışanların çalışma süresinin alt değişkenlerinden en az bir tanesinde anlamlı farklılık gösterirken, kişisel satış başarısı çalışanların çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Buna göre, “ $H_{17}$ : Çalışanların çalışma süresine ilişkin alt değişkenlerden en az bir tanesi örgütsel yaratıcılık yeteneği üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir hipotezi kabul, “ $H_{18}$ : Çalışanların çalışma süresine ilişkin alt değişkenlerden en az bir tanesi kişisel satış başarısı üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi red edilmiştir.

Buna göre, çalışma süresinin fazla olması örgütsel yaratıcılık düzeyini etkiler iken, kişisel satış başarısını etkilememiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, satış temsilcilerinin medeni durumu kişisel yaratıcılık yeteneği üzerinde anlamlı farklılık göstermez iken, örgütsel yaratıcılık düzeyi ve kişisel satış başarısı üzerinde anlamlı farklılık göstermiştir. Buna göre, “ $H_{19}$ : Çalışanların medeni durumu değişkeni kişisel yaratıcılık yeteneği üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir hipotezi red edilirken, “ $H_{20}$ : Çalışanların medeni durumu değişkeni örgütsel yaratıcılık yeteneği üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir” ve “ $H_{21}$ : Çalışanların medeni durumu değişkeni kişisel satış başarısı üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezleri kabul edilmiştir”.

Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların bilgi ve beceri düzeyi çalışma süresinin alt guruplarının en az bir tanesinde anlamlı farklılık göstermiştir. Buna göre “ $H_{22}$ : Çalışanların bu sektörde çalıştıkları süre, bilgi ve deneyim düzeyi üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir. Anlamlılık özellikle kısa süre çalışanlarla uzun süre çalışanlar arasında görülmüştür. Çalışma yılı arttıkça çalışanların bilgi ve beceri düzeyi anlamlı biçimde artmıştır. Satış temsilciliğinde uzun süre sektörde çalışmış olmak bilgi ve beceri düzeyini olumlu şekilde etkilemektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların bilgi ve deneyim düzeyi, eğitime, cinsiyete ve kaç ayrı firmada çalıştıklarına göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Bu nedenler, “ $H_{23}$ : Çalışanların eğitim düzeyi alt değişkenlerin en az bir tanesi, bilgi ve deneyim üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir”, “ $H_{24}$ : Çalışanların cinsiyet değişkeni, bilgi ve deneyim üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir” ve “ $H_{25}$ : Çalışanların kaç ayrı firmada çalıştıkları, bilgi ve deneyim üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezleri reddedilmiştir. Yani bilgi ve beceri düzeyinde etkili olan tek değişken çalışma süresidir. Özellikle bu sektörde deneyimli eleman aranmasının sebeplerinden biri de burada ortaya çıkarılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların kendi başarılarını değerlendirme düzeyleri ile müdürlerinin onları kişisel satış başarısı açısından değerlendirmesi arasında anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu ilişkinin derece ise pozitif yönde ve düşük düzeydedir. Buna göre, “ $H_{26}$ : Çalışanların kendilerine yönelik satış başarısı değerlendirmesi ile amirlerinin kişisel satış başarılarına ilişkin değerlendirmeleri

arasında doğrusal ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Buradaki iki değerlendirmenin de doğrusal ilişki ortaya koyması araştırma sonuçlarının güvenilirliğini artırmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel iklimin alt boyutlarından risk alma ve destek algısı, bürokrasi-formel otorite, açıkça tanımlanmış yapı ve ılımlı ortam alt değişkenleri ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki söz konusu iken, ödüllendirme alt değişkeni ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Doğrusal ilişkinin yönü incelendiğinde ise, risk alma-destek algısı ve bürokrasi-formel otorite ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif orta düzeyde bir ilişki varken, açıkça tanımlanmış yapı ve ılımlı ortam ile örgütsel yaratıcılık arasında negatif düşük seviyede bir ilişki vardır. Buna göre örgütsel yapı içerisinde özellikle açıkça tanımlanmış yapı ve ılımlı ortam arttığında iş alanındaki örgütsel yaratıcılık az da olsa azalacaktır. Ancak risk alma ve destek algısına ilişkin olumlu görüş ile bürokrasi ve otoriteden uzak bir örgütsel yapının olumlu yönde geliştirilmesi örgütsel yaratıcılığı pozitif yönde ve orta düzeyde artıracaktır. Buna göre “ $H_{1-1}$  : Risk alma ve destek algısı ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır, “ $H_{1-2}$  : Açıkça tanımlanmış yapı ve ılımlı ortam ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır”, “ $H_{1-3}$  : Bürokrasi ve formel otorite algısı ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır” alt hipotezleri kabul, “ $H_{1-4}$  : Ödüllendirilme algısı ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır.” Alt hipotezi ise red edilmiştir. Bu sonuçtan dolayı “ $H_1$  : Örgüt iklimine ilişkin algı ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır” hipotezi genel olarak kabul edilmiştir.

Araştırma sonucuna göre, kişisel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal bir ilişki vardır. İlişkinin yönü pozitif ve düşük seviyededir. Buna göre, “ $H_2$  : kişisel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma sonucuna göre personel güçlendirmenin otonomi ve etki alt boyutları ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal bir ilişki söz konusu ikeni, diğer alt boyut olan anlam ve yetkinlik ile her hangi bir doğrusallığa rastlanmamıştır. Bu nedenle, “ $H_{3-1}$  : Anlam ve yetkinlik algısı ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır” hipotezi reddedilirken, “ $H_{3-2}$  : Etkili olabilme değişkenine ilişkin algı ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır”ve “ $H_{3-3}$  : Otonomi değişkenine ilişkin algıyla örgütsel



yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır” alt hipotezleri kabul edilmiştir. Buna göre “ $H_3$  :Personel güçlendirme ve örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır” hipotezi genel olarak kabul edilmiştir. Örgüt içerisinde personelin otonomi ve etki ile ilgili algısı özellikle örgütsel yaratıcılığın oluşumunda önemli bulunmuştur.

Araştırma sonucuna göre, örgütlerdeki bilgi paylaşım düzeyi ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal bir ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle, “ $H_4$ : Bilgi paylaşımı ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır” hipotezi red edilmiştir. Örgütsel yapı içerisinde bilgi paylaşımı örgütsel yaratıcılıkta çok fazla önem arz etmemiştir.

Araştırma sonucuna göre, kişisel yaratıcılık yeteneği ile kişisel satış başarısı arasında doğrusal ilişki söz konusudur. Doğrusal ilişkinin yönü pozitif ve düşük düzeydedir. Buna göre, “ $H_5$ : Kişisel yaratıcılık ve kişisel satış başarısı arasında doğrusal ilişki vardır” Hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma sonucuna göre, bilgi ve deneyim düzeyi ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki söz konusudur. Doğrusal ilişkinin yönü pozitif ve yüksek düzeydedir. Buna göre, “ $H_6$ : Bilgi deneyim ve örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. İlişkinin yüksek düzeyli ve pozitif yönlü olması örgütsel yaratıcılığın üst düzeye çıkarılmasında bilgi ve deneyimi diğer tüm değişkenlere göre daha önemli hale getirmektedir.

Araştırma sonucuna göre, davranışsal özellikler ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki söz konusudur. Doğrusal ilişkinin yönü pozitif ve orta düzeydedir(0,498). Buna göre, “ $H_7$ : Davranışsal özellikler ve örgütsel yaratıcılık arasında doğrusal ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel yaratıcılığın oluşturulmasında davranışsal özellikler, bilgi ve deneyim seviyesi kadar olmasada önem arz etmektedir.

Araştırma sonucuna göre, örgütsel yaratıcılık ile kişisel satış başarısı arasında doğrusal ilişki söz konusudur. Doğrusal ilişkinin yönü pozitif ve yüksek düzeydedir. Buna göre, “ $H_8$ : Örgütsel yaratıcılık ve kişisel satış başarısı arasında doğrusal ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel yaratıcılık kişisel satış başarısında en önemli değişkendir. Bu sonuç örgütsel yaratıcılığı kişisel satış başarısında kişisel yaratıcılık, bilgi deneyim ve davranışsal özelliklere göre çok daha fazla ön plana çıkarmaktadır.

Araştırma sonucuna göre, davranışsal özellikler ile kişisel satış başarısı arasında doğrusal ilişki söz konusudur. Doğrusal ilişkinin yönü pozitif ve orta düzeydedir. Buna

göre, “ $H_9$ : Davranışsal özellikler ve kişisel satış başarısı arasında doğrusal ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma sonucuna göre, bilgi ve deneyim düzeyi ile kişisel satış başarısı arasında doğrusal ilişki söz konusudur ( $p<0,05$ ). Doğrusal ilişkinin yönü pozitif ve yüksek düzeydedir. Buna göre, “ $H_{10}$ : Bilgi deneyim ve kişisel satış başarısı arasında doğrusal ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Bilgi ve deneyim düzeyi örgütsel yaratıcılık kadar olmasa da kişisel satış başarısı ile yüksek düzeyde pozitif ilişkilidir. Buraya kadar üzerinde durulan ilişkilerin tespiti tabii ki önemlidir ancak bunların bağımsız değişken olarak örgütsel yaratıcılık ve kişisel satış başarısı üzerindeki etkisinin, etki düzeylerinin tespit edilmesi çok daha önemlidir. Bunun için oluşturulan modellerin anlamlılığı için regresyon analizleri yapılmıştır.

Araştırmaya ilişkin ilk model, örgütsel yaratıcılık bağımlı değişkeninin hangi bağımsız değişkenlerle ne düzeyde açıklanabildiğine ilişkin regresyon modelidir. Buna yönelik ön görülen bağımsız değişkenler sırasıyla risk alma ve destek algısı, açıkça tanımlanmış yapı ve ılımlı ortam, bürokrasi ve formel otorite, ödüllendirme algısı, kişisel yaratıcılık yeteneği, anlam ve yetkinlik, etkili olabilme ve otonomidir. Örgütsel iklim, personel güçlendirme, kişisel yaratıcılık yeteneğinin ve bilgi paylaşımının alt boyutlarından olan bu değişkenlerin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkilerini ortaya koymaya yönelik geliştirilen model anlamlı kabul edilmiştir.

Modelde bağımsız değişkenlerden kişisel yaratıcılık yeteneği, risk alma ve destek algısı, açıkça tanımlanmış yapı algısı ve bürokrasi algısı ile sabit değer, bağımlı değişken olan örgütsel yaratıcılık düzeyinin %40,3’ünü açıklamamıştır. Örgütsel yaratıcılığı en fazla açıklayan kavram sabit değerden sonra örgütteki bürokrasi ve formel otoriteye ilişkin algıdır. Bu algının olumluluğu puanlamada bürokrasinin ve formel otoritenin azlığını ifade edecek şekilde tanımlanmıştır. Dolayısıyla bir örgüt içerisinde bürokrasi ve formel otorite azaltılırsa örgütsel yaratıcılık artacaktır. Bürokrasi ve formel otoritenin 1 birim olumlu hale getirilmesi yani azaltılması, örgütsel yaratıcılığı 0,415 artıracaktır. Bunun dışında risk alma ve buna ilişkin destek algısındaki 1 birimlik olumlu gelişme, örgütsel yaratıcılıkta 0,272 düzeyinde olumlu yönde artışa neden olacaktır. Kişisel yaratıcılığın örgütsel yaratıcılığa etkisi ise 0,053 düzeyindedir. Örgütsel iklim ile ilgili açıkça tanımlanmış yapı ve ılımlı ortam ise örgütsel yaratıcılığı 0,326 düzeyinde azaltmaktadır. Buna göre örgütsel yaratıcılığın en temel değişkeni

öncelikle bürokrasiden uzak bir örgütsel yapıdır, daha sonra ise risk almanın ve desteğin personel üzerinde sağlanması ve daha sonra ise yaratıcı yeteneğe sahip bireylerin iş alınmasıdır. Özellikle çok fazla açıkça tanımlanmış bir örgüt yapısı ve ılımlı ortam örgütsel yaratıcılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle özellikle rekabetin oluşturulduğu dinamik bir örgüt yapısı örgütsel yaratıcılık için oldukça gereklidir. Buna göre; “ $H_{model1}$ : Örgütsel ve kişisel bazı değişkenlerden en az bir tanesi örgütsel yaratıcılık düzeyinin tahmin edilmesinde istatistiksel olarak anlamlıdır” hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmaya ilişkin ikinci model ise, kişisel satış başarısı bağımlı değişkeninin hangi bağımsız değişkenlerden ne düzeyde etkilendiğidir. Modelimize ilişkin regresyon analizindeki bağımlı değişken kişisel satış başarısı iken, bağımsız değişkenler sırasıyla örgütsel yaratıcılık, davranışsal özellikler, Bilgi ve deneyim ve kişisel yaratıcılık yeteneğidir. Bulunan F ve sig(p) değerlerine göre modelimiz anlamlı çıkmıştır. Modeldeki bağımlı değişken olan kişisel satış başarısının %73,1’i örgütsel yaratıcılık, davranışsal özellikler ve bilgi ve deneyim düzeyi bağımsız değişkenleri ile açıklanmaktadır. Kişisel yaratıcılık yeteneği ise modeli açıklamada yetersiz kalmıştır.

Analiz sonucuna göre, kişisel satış başarısını en fazla açıklayan kavram 0,485 ile örgütsel yaratıcılıktır. Daha sonra 0,395 ile bilgi ve deneyim düzeyi ve 0,092 ile davranışsal özellikler gelmektedir. Buna göre örgütsel yaratıcılıkta gerçekleşecek 1 birimlik olumlu gelişme kişisel satış başarısını 0,485 oranında artıracaktır. Modelde beklenmedik şekilde, kişisel yaratıcılık yeteneği kişisel satış başarısını doğrudan açıklayamamıştır. Örgütsel yaratıcılık üzerinde açıklayıcı bir kavram olan kişisel yaratıcılık, doğrudan kişisel satış başarısına anlamlı etkide bulunamamıştır. Buna göre kişisel satış başarısının sağlanması için örgütsel yaratıcılığın, yani çalışanların örgüt içerisinde iş ile ilgili ortaya koyabildikleri yaratıcılık düzeyinin kesinlikle artırılması gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yüksek olan kişilerden seçilmesi ve bu değişkenin artırılmasına yönelik eğitim programlarının devamlılığı da kişisel satış başarısı artıracaktır. Sonuç olarak ikinci modele ilişkin olan, “ $H_{model2}$ : Örgütsel yaratıcılık, davranışsal özellikler ve bilgi ve deneyim değişkenlerinden en az bir tanesi bağımlı değişken olan kişisel satış başarısının tahmininde istatistiksel olarak anlamlıdır” hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuç olarak, kişisel satış sürecinde, örgütsel yaratıcılığı ve kişisel satış başarısını sağlamak için öncelikle örgütsel yaratıcılık sağlanmalıdır. Bunun için ise bürokrasi ve formel otoriteden uzak bir yapının oluşturulması, risk alma ve destek yapısının çalışanlara hissettirilmesi, belirli düzeyde bir kişisel yaratıcılık yeteneği ve rekabeti teşvik edici dinamik bir örgüt ortamının oluşturulması gerekmektedir. Kişisel satış başarısı için ise örgütsel yaratıcılık düzeyi yüksek, bilgi ve deneyimli çalışanların istihdam edilmesi gerekmektedir. Sadece kişisel yaratıcılık yeteneği ile doğrudan kişisel satış başarısı sağlanamamış, ancak örgütsel yaratıcılık bunu sağlamıştır. Buradan elde edilen sonuçlar doğrultusunda çalışanların seçilmesi ve gerekli yeteneklerin onlara kazandırılması kişisel satış başarısını ve beraberinde örgütsel başarıyı getirebilecektir.

## KAYNAKÇA

Açıkgöz, Kamile, (2003), *Etkili Öğrenme ve Öğretme*, İzmir: Eğitim Dünyası Yayınları.

Akat, İlter; Gönül Budak, Gülay Budak (1994), *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları, 2. Baskı.

Aksu, Hakan (2006), “İlaç Mümessillerinin İlaç Tanıtımında Kullandıkları Kişisel Satış Yöntemleri ve Etkileri: Sivas’ta Bir Uygulama”, *Cumhuriyet Üniversitesi Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*.

Aksüzek, Saniye (2008), “İşletmelerde Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünceden Yararlanılması Üzerine Bir Çalışma”, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

Alder, Herry (2004), *Yaratıcı Zeka*, İstanbul: Hayat Yayınları.

Alemıkov, Andy G. (1994), “Sozidolinguistics for Creative Behavior”, *Journal of Creative Behavior*, Vol.28, n.2, pp.107-123.

Allison, Barbara Janet (2005), “Individual, Managerial and Organizational Antecedents and a Performance Based Consequence of Salesperson Organizational Citizenship Behavior”, *Basılmamış Doktora Tezi, College of Administration and Business Louisiana Tech University*, p.214.

Altunışık, Remzi; Şuayip Özdemir; Ömer Torlak (2006), *Modern Pazarlama*, İstanbul: Değişim Yayınları, 4.Baskı.

Amabile, Teresa M. (1995), “Attributions of Creativity: What Are the Consequences?”. *Creativity Research Journal*, n.4, pp.423-426.

Amabile, Teresa (1997), “Motivating Creativity In Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do”, *California Management Review*, Vol.40. no.1.

Amabile, Teresa M.; Regina Conti; Heather Coon; Jeffrey Lazenby; Micheal Herron (1996), “Assessing The Work Environment For Creativity”, *Academey Of Management Journal*, Vol.39, n.5, pp.1154-1184.

Amyx, Douglas; Shahid Bhuian (2009), “Salesperf: The Salesperson Service Performance Scale”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.29, n.4, pp.369-373.

Alan, Dubinsky, Anderson Rolph E.; (2004), *Personal Selling*, Houghton Mifflin Company.

Anderson, Ralph E.; Joseph F Hair; Allen J Bush (1988), *Professional Sales Management*, McGraw-Hill Book Company.

Anderson, Rolph E. (1996), "Personal Selling and Sales Management in the New Millenium", *The Journal of Personal Selling&Sales Management*, Vol.16, n.4, p.18.

Anderson, Rolph E.; Alan J. Dubinsky (2004), *Personal Selling*, Houghton Mifflin Company.

Andreasen, Nancy.C. (2009), *Yaratıcı Beyin*, Ankara Arkadaş Yayınları.

Anselmi, Kenneth; James E. Zemanek (1997), "Relationship Selling: How Personal Charecteristics of Salespeople Affect Buyer Satisfaction", *Journal of Social Bahavior and Personality*, Vol.12, n.2, p.539.

Arık, Alev (1990), *Yaratıcılık*, Ankara: Kültür Bakanlığı Kültür Eserleri Dizisi No: 88, Metropol Matbaası.

Arpacı, Tamer, (1992), *Pazarlama*, Ankara: Gazi Yayınları.

Arslan, Mahmut; Karasoy, Alpay (2002), "Yaratıcılık Eğiliminde Cinsiyet ve Eğitimin Rolü". *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Yayın no:4.

Asad Sadi, Muhammad; Ali H. Al Dubaisi (2008), "Barriers to Organizational Creativity", *Journal of Management Development*, Vol. 27, no.6, pp.581-582.

Aslan, Esra (1994), "Yaratıcı Düşünceli Bireylerin Psikolojik İhtiyaçları", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi*.

Aslan, Esra (2001), "Torrance Yaratıcı Düşünce Testi'nin Türkçe Versiyonu", *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı 14, s.19-40.

Aydın, Mahmut (2009), "Sorun Çözme ile Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Ankara Üniversitesi Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Ayhan, Erdem (2006), *Tüketici Odaklı Bütünleşik Pazarlama İletişimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Balay, Refik (2010), "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt.43, Sayı 1, ss.41-78.

Barker Alan (2002), *Yenilikçiliğin Simyası*, İstanbul: Mess Yayınları, Yayın.391.

Basir, Mohd Sah; Syed Zamberi Ahmad; Philip J. Kitchen (2010), “ The Relationship Between Sales Skills and Salesperson Performance: An Empirical Study in the Malaysia Telecommunications Company”, *International Journal of Management and Marketing Research*, Vol.3 no.1, p.51.

Batlis, Nick (1980), “The Effects of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety and Propensity to Leave”, *The Journal of Psychology*, n.104, pp. 233-240.

Bell, Simon J.; Bülent Mengüç; Robert E. Widding (2010), “Salesperson learning, organizational learning, and retail store performance”, *Journal of the Academic. Science.*, no.38, 2010, pp.194-197.

Bettger, Frank (2009), *Satışta Başarı. (Çev: Mehmet Harmancı)*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Borghini, Stefania (2005), “Organizational Creativity: Breaking Equilibrium and Order to Innovate”, *Journal of Knowledge Management*, 2005, Vol.9, p.19.

Brassington, Frances.; Stephen, Pettitt (1997), *Principles of marketing*, Londra : Pitman Publishing.

Brymer, Robert.A.(1991), “Employee Empowerment: A Guest-Driven Leadership Strategy”, *Cornell Hospitality Quarterly*, vol.32, n.1, pp.58-68.

Bumin, Birol; Erkutlu, Hakan (2004), “Örgütlerde Yaratıcı Düşünmeyi Geliştirme”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, , c.22, n.1, s.235–247.

Burnett, John J (1984), *Promotion Management, A Strategic Approach*, West Publishing Company.

Burton, Richard; Jorgen Lauritsen; Borge Obel (1999), “Tension and Resistance to Change in Organizational Climate”, *Managerial Implications for a Fast Paced World*, *Organization Science*, Vol.7, p.380.

Çakmak, Aygen; Baran, Gülen (2005), *Anasının Devam Eden Altı Yaşındaki Köy ve Kent Çocuklarının Yaratıcılıklarının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi (Kırıkkale Örneği)*, Ankara, Ankara Üniversitesi Ev Ekonomisi Yüksekokulu Bilimsel Araştırmalar ve İncelemeler Yayın No: 11, Ankara Üniversitesi Basımevi.

Cohen Meitar; Ravit, Abraham Carmeli; David Waldman (2009), “Linking Meaningfulness in the Workplace to Employee Creativity: The Intervening Role of Organizational Identification and Positive Psychological Experiences”, *Creativity Research Journal*, Vol.21, n.4, p.361.

Conger, Jay A. (1989), "Leadership: The Art of Empowering Others" *The Academy of Management Review*, Vol.3, n.1, pp. 17-24.

Cross, Mark E.; Thomas G. Brashear; Edward E. Rigdon; Danny N. Bellenger (2007), "Customer Orientation and Salesperson Performance", *European Journal of Marketing*, Vol.41, no.7(8), p.829.

Çsíkzentmihály, Mihaly (2002), *Creativity-Flow and the Psychology of Discovery and Innovation*. California: California State University Press.

Cummings Larry, "Organizational Climates for Creativity" (1965), *The Academy of Management Journal*, Vol.8, n.3, s.226.

Cunningham, Ian; Jeff Hyman; Chris Baldry (1996), "Empowerment : The Power to Do What?", *Industrial Relations Journal*, Vol.27, n.2, pp. 143-154.

Çabuk, Serap (2003), *Satış Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın.

Çavuş, Mustafa; Tahir Akgemici (2006), "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, Konya.

Çekmecelioğlu, Hülya (2006), "Örgüt İklimi Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.20, Sayı.2

Çoban, Sabire (1999), "Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki", *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi*.

Çöl, Güner (2008), "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı.(9)1,ss.31-46.

Dalrmpf, Douglas L.; William Cron (1995), *Sales Management*, John Wiley Sons, Inc, 5. Edition.

Dalrymple, Douglas J.; Cron, William L.; Thomas Decarlo (2001), *Sales Management*, John Wiley&Sons Inc.

Deniz, Ayşegül (2000), "Kişisel Satış Süreci, Sürecin Sunum Adımında Kullanılan Tekniklerin Karşılaştırılması ve İlaç Sektöründeki Misyoner Satışçılar Üzerindeki Bir Uygulama", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

Doyle, Peter (1998), *Marketing Management and Strategy*, Prentice Hall, Europe.



Dökmen, Üstün (1997), *İletişim Çatışmaları ve Empati*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Drucker, Peter (2002), "The Discipline of Innovation". *Harvard Business Review*, n.80 (8), pp.95-102.

Drucker, Peter F (1995), *Değişim Çağının Yönetimi*, Çeviren: Zeliha Dicleli, İstanbul: Henkel Yayınları.

Dubinsky Alan; Steven Hartley W. (1986), "A Path Analytic Study of a Model of Salesperson Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.14, no.1, p.42.

Durukan, Tülin.; Yunus Bahadır Güler (2009), "Satış Temsilcilerin Motivasyonu Üzerine Bir Alan Araştırması", *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*.

Düren, Zeynep (2000), *2000'li Yıllarda Yönetim*, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

Dwyer, Sean; John Hill; Warren Martin (2000), "An Empirical Investigation of Critical Success Factors in the Personal Selling Process for Homogenous Goods", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, no.20, pp.154–155.

Ekvall, Göran (1996), "Organizational Climate for Creativity and Innovation", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.5, n.1, s.123.

Erdoğan, M.Yüksel (2006), "Yaratıcılık Değerlendirme Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması", *Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, cilt.7, sayı.12, ss.61-79.

Eren, Erol; Hülya Çekmecioğlu (2002), "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerine Etkileri ve Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi dergisi*, n.5, pp.65-84.

Erengül, Bilge.(1997), *Kültür Sihirbazları*, İstanbul: Evrim Yayınevi.

Erstad, Margaret (1997), "Empowerment and Organizational Change *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*", Vol.9, n.7, pp.325-333.

Evans, joel.R.; Bery Berman (1984), *Essential of Marketing*, Macmillan Publishing Company.

Feldman, James (2004), "How to Develop Your Creative Thinking Skills", *Manage Online*, Vol.2, Issue 3.

Fındıkçı, İlhami (1988), "Çocuk ve Yaratıcılık", *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, s.13,ss.13-15.

Fill, Chris (1995), *Marketing Communications, Contexts, Contents and Strategies*, , Prentice Hall Europe Second Edition.

Friedlander, Frank; Stuart Greenberg (1971), “Effect of Job Attitudes, Training and Organization Climate on Performance of The Hard-Core Unemployed”, *Journal of the Applied Psychology*, Vol.55, n.4, p.289,

Futrel, Charles (1992), *Personel Selling: How to Succeed in Sales*, Homewood : Business One Irwin.

Geybullayev, Geybulla (2002), *Yönetimin Esasları*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları.

Gilles, Claire; Pitt Leyland; Robson Matthew ; Berthon Pierre (1998); *Communication in the Salesperson/Customer Dynad: An Empirical Investigation, Marketing Intelligence And Planning*, MCB University Press.

Girard, Joe; Robert Casemore (1979), *How to Sell Your Self*, simon and schuster yayını, New york, 1979

Goldmann, Heinz (1989), *Müşteri kazanmak. (Çev: Seçkin Selvi Cılızoğlu)*, İstanbul: İlgı yayıncılık.

Gow, George (2000), *Understanding and Teaching Creativity*, Source: Tech Directions v.59,n.6, pp.32-34.

Gülel, Gülözge (2006), “Sınıf Öğretmeni Adaylarının Yaratıcılık Özelliğinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: Pamukkale Üniversitesi Örneği”, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi*.

Gümüslüoğlu Lale; Arzu İlsev (2009), “Transformational Leadership, Creativity, and Organizational İnnovation”, *Journal of Business Research*, Vol.62, p.461.

Gümüş, Okan (2008), “Satış Eğitiminde Eğitim Programlarının Etkinliliğinin ve Verimliliğinin Değerlendirilmesi İle İlgili Bir Araştırma”, *Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

Gümüşsuyu, Çağdaş (2004), “Örgütsel Yaratıcılık Kültürü, Bir İktisadi Devlet Teşekkülünde Örnek Olay Çalışması”, *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi*.

Güngör, Şenay (2008), “Satışçıların Empatik Beceri Düzeyleri ile Performansları Arasında İlişki Var mıdır?”, *Kocaeli Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

Gürcü, Pınar İnci (2007), “Satış Temsilcilerinin Performans Değerlendirmesinde Gizli Müşteri Araştırmalarının Kullanımı: XYZ şirketinde Bir Uygulama” *Yıldız Teknik Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

Gürer, Alper, “Yönetim Boyutu ile Yaratıcılık”, *Teskomb Dergisi*, sayı: 252, Ankara.

Gürdal, Sahavet; Ali Atıf Bir (1997), *Satış Yönetimi*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 956.

Gürgen, Lerna (2008), “10-12 Yaş Arası Tenis Sporcuları ile, Aynı Yaşta Spor Eğitimi Almamış Çocukların Kendi Yaratıcılıklarını Algılayışlarının Karşılaştırılması”, *Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Spor Eğitimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

Hale, Richard., Peter Whitlam (1995), *İnsanları Etkileme Gücü* (Çev: Tarkan Topuzoğlu), İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Hales, Colin; Antonis Klidas (1998), “Empowerment in Five-Stars Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.10, n.3, pp. 88-95.

Hogan, Kevin (2007), *Gizli İkna Taktikleri*. (Çev: Taner Gezer), İstanbul: Yakamoz Yayınları.

Hogan, Kevin (2007), *İstedığınız Kişiye %100 Garantili Satış Nasıl Yaparsınız*, İstanbul: Pegasus Yayınları.

Hogan, Kevin (2007), *İsteddiğiniz Kişiye 8 Dakikada Nasıl Evet Dedirtirsiniz?* (Çev: Taner Gezer), İstanbul: Yakamoz yayınları.

Hogan, Kevin (2008), *3 Saniyede Karşınızdaki İnsanı Nasıl Anlarsınız*. Çev: Selim Yeniçeri, İstanbul: Yakamoz yayınları.

Hopkins, Tom (1994), *How To Master the Art of Selling*, Londra: Harper Colins Publishers. [http://agecoext.tamu.edu/fileadmin/Rural\\_Entrepreneurship/Ruralbusiness\\_Resources/Resources/Entrepreneurs/selling.pdf](http://agecoext.tamu.edu/fileadmin/Rural_Entrepreneurship/Ruralbusiness_Resources/Resources/Entrepreneurs/selling.pdf)

Ingram, Thomas; Raymond LaForge (1992), *Sales Management: Analysis and Decision Making*, The Dryden Press,

İslamoğlu, Ahmet H.; Remzi Altunısık. (2007). *Satis ve Satis Yönetimi*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

İslamoğlu, Ahmet Hamdi (2002), *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Jacoby, Jacob; Samuel Craig (1984), *Personal Selling*, Toronto: Lexington Books.

James, Keith; Carla Clark; Russell Cropanzano,.. (1999): “Positive and Negative Creativity in Groups, Institutions and Organizations: A Model and Theoretical Extension”, *Creativity Research Journal*, Vol.12(3), pp.211-226.

Johnson, Eugene; David L Kurtz; Eberhard Scheuing (1986); *Sales Management*, McGraw-Hill Book Company, 1. Edition,

Kacur Leblebicioğlu, Leyla (2002), “Doktorların İlaç Mümessillerine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi-Kayseri’de Bir Uygulama”, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Kale, Nesrin (1993) , “Üç Düşünsel Yeti: Eleştirel Düşünme, Yaratıcı Düşünme, Problem Çözme”, *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, sayı:28,s.24-27.

Kaplan, Norman (1960), “Some Organizational Factors Affecting Creativity”, *IRE Transactions on Engineering Management*, p.30.

Karabulut, Muhittin (1995), *Profosyonel Satışçılık ve Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi yayınları.

Karabulut, Muhittin (1997), *Profesyonel Satıcılık ve Yönetimi*, İstanbul: Üniversal Bilimsel Yayınları.

Kaşıkçı, Ercan (2007), *Müşteri Odaklı Promosyon Stratejileri*, İstanbul: Kaizen Yayıncılık.

Kaymak, Özkan (2005), *Satış Aşktır*, İstanbul: Mediacat yayınları.

Keleş, Özlem (2008), “ Örgüt İklimi Boyutların Çalışanların Güçlendirme Algılarıyla İlişkilerinin Değerlendirilmesi”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.

Kılıkış, Yıldırım (1986), *Pazarlama-Satış-Satıcılık*, İstanbul: Temel Matbaacılık.

King, Bruce (1997), *Satışta Psikolojik Engelleri Aşmanın Yolları (Çev: Osman Akınhay)*, İstanbul: Beyaz Yayıncılık.

Kollat, David T.; Roger D. Blackwell; James F. Robeson (1972), *Strategic Marketing*, New York: Holt, Rinehart and Winston.

Kotler, Philip (1984), *Pazarlama Yönetimi* (çev. Yaman Erdal), İstanbul: Beta Yayınları.

Kotler, Philip (2000), *Pazarlama Yönetimi, Milenyum baskı, (çeviri: Nejat Muallioğlu)*, İstanbul: Beta yayıncılık.

Kotler, Philip; Gary Armstrong (1999), *Principle of Marketing*, New Jersey: Prentice Hall.

- Kovancı, Ahmet (2001), *Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Sistem Yayıncılık
- Kurtz, David I.; H.Robert Dodge, , Joy.E Klompmaker (1976), *professional Selling*.Business Publications.
- Lamb, Charls W.; Joseph Hair; Carl M. Daniel (1996), *Marketing*, South Western Collage Publishing, 3.Edition.
- Levy, Michal; Arun Sharma (1993), “Relationships Among Measures of Retail Salesperson Performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.21, n.3, p.231.
- Litwin, George; Robert Stringer (1974), *Motivation and Organizational Climate*, Boston: Harvard University Press, 3rd Edition.
- March, John (1997), *The Role Of The Individual The Innovation Process*, Ford Supplies Program.
- Marşap, Akın (1999), *Yaratıcı Liderlik*, Ankara: Öncü Basımevi.
- Matheson, David; Jim Matheson (1999), *Akıllı Örgüt - Stratejik Ar-Ge ile Değer Yaratma*, Çeviren: Meral Güzel, İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Matsuo, Makoto; Takashi Kusumi (2000), “Salesperson’s Procedural Knowledge, Experience and Performance”, *European Journal of Marketing*, Vol.36, n.7, p.840.
- Mcgill, Michael.E.; John.W Slocum; David Lei, (1992), “Management Practices in Learning Organizations”, *Organizational Dynamic*, Vol.21, Issue.1, pp.4-17.
- McLean, Laird D (2005), “Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development”, *Advances in Developing Human Resources*, Vol.7, no.2, pp.235–237.
- McMurrian, Robert Chapman (1998), “A Social Cognitive Theory Model of Salesperson Performance”, *Basılmamış Doktora Tezi, Graduate Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College*, p.207.
- Mengili, Burcu (2007), “İşletmelerde Yaratıcılık Düzeyinin Belirlenmesi”, *Celal Bayar Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Michalko, Michael (2000), “Four Steps Toward Creative Thinking”, *Futurist*, Vol.34, Issue 3, p.18.
- Mucuk, İsmet (2009), *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Türkmen Kitapevi
- Mucuk, İsmet (2004), *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Türkmen Kitapevi.

- Mumford, Michael D. (2000), "Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation", *Human Resource Management Review*, Vol.10(3), pp.313-352.
- Nakip, Mahir (2004), *Pazarlama Araştırmaları*, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Nickerson, Robert (1999), *Enhancing Creativity*, Robert Stenberg, *Handbook Of Creativity*, Cambridge University Press.
- Odabaşı, Yavuz; Mine Oyman (2001), *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Odabaşı, Yavuz; Mine Oyman (2002), *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Oluç, Mehmet (1991), "Kişisel Satış", *Pazarlama Dünyası* yıl 5, s.25.
- Oluç, Mehmet (2001), "Kişisel Satış", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı 32.
- Öncü, Türkan (2003), "Torrance Yaratıcı Düşünme Testi Aracılığı ile 12-14 Yaşları Arasındaki Çocukların Yaratıcılık Düzeylerinin Yaş ve Cinsiyete Göre Karşılaştırılması", *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Dergisi*, n.13,1, ss. 221-237.
- Özbey, Nurullah (2003), "İşletmelerde Yaratıcılığı Etkileyen Örgütsel ve Bireysel Faktörler ile Kamu ve Özel Bankalar Üzerine Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Paulus, Poul B. (2000), "Groups, Teams, and Creativity: The Creative Potential of Idea Generating Groups", *Applied Psychology*, Vol.49 (2), pp.237-263.
- Pelsmacker, De Patrick; Maggie Geuens; Van Den Jeori Bergh (2001), *Marketing Communications*, England: Financial Times Prentice Hall Essex,
- Perreault, William D.; Jerome Mccarthy (2002), *Basic Marketing*, McGraw Hill Publishing.
- Peter, Paul; Jerry Olson (1990), *Consumer Behaviour and Marketing Strategy*, Richard D.Irwin Inc., 2.Edition.
- Pınar, İge (2005), *Doğrudan Pazarlama*, , Ankara: Sekin Yayıncılık.
- Porter, Stephen Scott (1994), "An Empirical Investigation of Salesperson Traits, Adaptive Selling and Sales Performance", *Basılmamış Doktora Tezi, Graduate College of Oklahoma State University*, p.109.
- Powers, Thomas L. (1991), *Modern Business Marketing*, Alabama: West Publishing Company.

Pride, William M.; Ferrell O.C. (1997), *Marketing Concepts and Strategies*, Houghton Mifflin Com., 10.Edition.

Rackham, Neil (2007), *4 Adımda Satış Başarısı. (Çev: Murat Yaz)*, İstanbul: Mediacat Yayınları, 2007.

Rasulzada, Farida; Ingrid Dackert (2009), “Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors”, *Creativity Research Journal*, Vol.21, n.2, p.191

Reibstein David. J. (1984), *Marketing*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Reid, A., (Çeviren: Besim Baykal) (1984). *Uygulamalı Modern Satıcılık Tekniği*, İstanbul:Çağlayan Kitapevi

Robbins, Stephan.P (2002), *Management*, Prentice Hall, Seventh Edition.

Rouquette, Michel-Louis (1992), *Yaratıcılık*, İstanbul: İletişim Yayınları (4. Baskı) (Çeviren: Işın Gürbüz).

San, İnci (1979), *Sanatsal Yaratma ve Çocukta Yaratıcılık*, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları No: 181, Tisa Matbaası.

San, İnci (1985) , *Sanat ve Eğitim*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

San, İnci (2004), *Yaratıcı Eğitim ve Çoklu Zeka Uygulamaları*, Ankara: Artım Yayınları.

Sarı, Hilal (1998), “Yöneticilerin Sorun Çözmede Yaratıcılığı”, Kocaeli Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Selçuk, Ziya; Nedret Güner, (2001), *Sınıf içi Rehberlik Uygulamaları*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Shalley, Christian; Lucky Gilson; Terry Blum (2000), “Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions To Leave”, *Academy of Management Journal*, Vol.43 Issue.2.

Shook, Robert (1989), *Satışta Daha Başarılı Olmanın Sırları (Çev: Nesrin Yalçın)*, İstanbul: İlgi yayınları.

Smith, Homer B. (1992), *Satış ve Pazarlık (Çev: Fatoş Alever)*, İstanbul: Rota Yayınları.

Soysal, Suat (1996), *Mağazacılık, Mükemmel Müşteri Hizmetleri ve Etkili Satış Teknikleri*, İstanbul: Remzi Kitapevi.

Spreitzer, Gretchen M. (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol.38, n.5, pp.1442-1465.

Spreitzer, Gretchen M; Mark A Kızılos; Stephen W NASON (1997), "A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain", *Journal of Management*, Vol. 23,n. 5, pp.679-704.

Stanton, William J. (1981), *Fundamentals of Marketing*, Tokyo: Mc Graw Hill Kogakusha Ltd

Stanton, William J.; Michael Etzel; Bruce Walker (1994), *Fundamentals of Marketing*, England: Mc Graw-Hill Companies, 10.Th.

Stanton, William J.; Michael Etzel; Bruce Walker (1997), *Marketing*, England: Mc Graw-Hill Companies, 11.Th.

Stil, Richardcundiff; Edward W.Govoni, Norman A.P. (1988), *Sales Management Decision, Strategies&Cases*, USA: Prenticehall Inc Fifth Edition.

Sungur, Nuray (1992), *Yaratıcı Düşünce*, İstanbul: Özgür Yayın Dağıtım.

Sungur, Nuray (1997), *Yaratıcı Düşünce*, İstanbul: Evrim Yayınları.

Szymanski David M. (1988), "Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept", *The Journal of Marketing*, Vol.52, n.1, p.64.

Şen, Hatice (1999), "Yaratıcı Düşüncenin Hemşirelik Yüksekokulu Öğrencilerinde İncelenmesi", *9 Eylül Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

Şireli, Aykut (1979), *Pazarlamada Satış Gücünün Yeri ve Önemi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Pazarlama Enstitüsü Yayını.

Taner, David (1992), "Applying Creative Thinking Techniques to Everyday Problems", *Jornal of Cunsomer Marketing*, Vol. 9, Issue 4, Fall.

Tanıt, Tuba (2007), "Eğitim Yöneticilerinin Değer Tercihleri ile Yaratıcılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.

Taşkın, Erdoğan (1990), "Kişisel Satış ve Tüketicilerin Korunması", *Pazarlama Dünyası*, , n.25, s.7.

Taşkın, Erdoğan (2006), *Satış Teknikleri Eğitimi*, İstanbul: Papatya Yayın.



Tek, Ömer Baybars; Engin Özgül (2008), *Modern Pazarlama İlkeleri*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.

Tekindal, Betül; Satılmış Tekindal (2009), “Eğitimde Yaratıcılığı Ölçme”, *M.E.B. Dergisi*, n.182.

Top, Seyfi (2008), *İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Torrance, Paul E. (1974), *Torrance Test of Creativity Thinking, Verbal Test Forms A and B*, Bensenville: Scholastic Service Inc

Treffinger, Donald.J. (1996), *Dimensions of creativity Idea Capsules*, Florida: Center for Creative Learning Capsule 9004.

Tuncer, Polat (2008), *Satış Teknikleri*, Ankara: Adres Yayınları.

Tutar, Hasan; Mehmet Altunöz (2002) , “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat Sanayi İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Ankara üniversitesi SBF dergisi* 65-2, Ankara.

Uslu, Aypar Topkara (2007), *Kişisel Satış Teknikleri*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Uzel, Emine (2007), “Satışta Müşteri İtirazları ve İtiraz Karşılama Yaklaşımları”, Sakarya Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Ürkmez, İlhan (2005), *Yaratıcı Satış*, İstanbul: Hayat Yayınları.

Üstündağ, Tülay (2009), *Yaratıcılığa Yolculuk*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Vardar, Abdül (2001), *Satıyorum Öyleyse Varım*, İstanbul: Kariyer yayıncılık.

Verbeke Willem J.; Frank D. Belschak; Arnold B. Bakker; Bart Dietz, (July 2008), “When Intelligence is (Dys) Functional for Achieving Sales Performance”, *Journal of Marketing*, Vol.72, pp.44-57.

Vural, Zekiye; Beril Akıncı (1998), *Kurum Kültürü*; İstanbul: İletişim Yayınları.

Wang, Guangping; Richard G. Netemeyer (2004), “Salesperson Creative performance: conceptualization, Measurement and Nomological validity”, *Journal of Business Research*, no.57, p.806.

Weitz, Barton A.; Kevin D. Bradford (1999), “Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27, n.2, p.250.

Woodman, Richard W.; John E. Sawyer; Ricky W. Griffin, (1993) “Toward a Theory of Organizational Creativity”, *The Academy of Management Review*, Vol.18, no.2, pp.293-321.

Xueming, Luo (2003), “Antecedents of Salesperson Effectiveness and Efficiency Performance: A Data Envelopment Analysis”, *Basılmamış Doktora Tezi, College of Administration and Business Louisiana Tech University*), pp.168-169.

Yahyagil, Mehmet (2001), “Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik”, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, yıl 12, sayı.38, ss.7-16.

Yammarino, Francis J.; Alan J. Dubinsky (1990), “ Salesperson Performance and Managerially Controllable Factors: An Investigation of Individual and Work Group Effects”, *Journal of Management*, Vol.16, n.1, p.102.

Yanık, Onur (2007), *Yaratıcılık*, İstanbul: Bamm Yayınları.

Yeloğlu, Hakkı (2007), “Örgüt, Birey ve Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları”, *Ege Akademik Bakış*, n.7(1), pp.133-152.

Yeniçeri, Tülay; İlhami Yücel (2009), “Satış Temsilcilerinin Performanslarına Yönelik Bir Pilot Uygulama”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.23, ss.223-238.

Yıldırım, Ramazan (1998), *Yaratıcılık ve Yenilik*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Yuan, Karen; Gian Casimir (2007), “How Attitudes of Leaders May Enhance Organizational Creativity: Evidence from a Chinese Study”, *Creativity and Innovation Management*, Vol.16, no.3, p.229.

Yurtseven, Hüseyin Rıdvan (2001), *Yaratıcı Yönetim*, Çanakkale: Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Yayınları.

Yüceler, Aydan (2005), “Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi*, Konya.

Yükselen, Cemal (2007), *Satış Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Zinkmund, William G.; Michael Diamico (1995), *Effecting Marketing, Creating and Keeping Customers*, West Publishing Company, 5.Edition.

[www.kalder.org.tr](http://www.kalder.org.tr)

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).

[www.eduplus.com](http://www.eduplus.com)

[http://agecoext.tamu.edu/fileadmin/Rural\\_Enterpreneurship/Ruralbusiness\\_Resources/Resources/Entrepreneurs/selling.pdf](http://agecoext.tamu.edu/fileadmin/Rural_Enterpreneurship/Ruralbusiness_Resources/Resources/Entrepreneurs/selling.pdf)

## EKLER

### EK1.Anket Formları

KATILIMCININ ADI ve SOYADI:

Sayın katılımcı bu anketlerden elde edilen veriler kişisel satış konusunda yazılan bir doktora çalışması için kullanılacaktır. Bu çalışma sonucunda kişisel satış temsilcilerinin eğitim programlarının daha verimli olarak gerçekleştirilmesi sağlanacaktır. Vermiş olduğunuz samimi cevaplar çalışmaya katkı sağlayacaktır. Ayırdığınız değerli zamanınız için teşekkür ederim.

Kırıkkale Üniversitesi  
Öğr.Gör. Yunus Bahadır  
GÜLER  
0 530 927 71 21  
[ybguler@hotmail.com](mailto:ybguler@hotmail.com)

### SORULAR

Soru 1. Aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Çoğunlukla Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bence, cevabını alamayacağımı umduğum soruları sormak boş yere vakit kaybıdır.					
2	Zaman zaman topluluk için de bazı insanları şaşırtacak kadar değişik düşünceler ortaya atarım.					
3	İnsanlık için yararlı ve özgün bir şeyler yapabileceğime inanıyorum.					
4	Olaylar karşısında kendisinden emin olmayan insanlara karşı saygımı yitiririm.					
5	Yeri geldiğinde bazı şeylere kendimi fazlasıyla kaptırırım.					
6	Bir sorunun çözümüne yaklaştığımda önsezilerime ve doğruluk-yanlışlık hissime güvenirim.					
7	Bir şeyleri biriktirme ile ilgili uğraşları severim.					
8	Eğer şimdiki mesleğim dışında başka iki uğraş arasında seçim yapmam istenseydi, bir şey keşfetmek yerine tıp doktoru olmayı tercih ederdim.					

9	İleri düzeyde estetik duyarlılığa sahibim.				
10	Başkalarına var olan düşüncelerimi kabul ettirmeye çalışmaktan çok, aynı konuda yeni özgün fikirler ortaya çıkarmayı tercih ederim.				
11	Bana göre bilginin kaynağı, içeriğinden daha önemlidir.				
12	Bence başkalarının gösterdiği saygıdan çok, insanın kendine olan saygısı önemlidir.				
13	Beni etkileyici gösteren işleri severim.				
14	İlginç düşünceler ortaya atmak isteyen insanların pratik davranmadığını düşünüyorum.				
15	Bir soruna belirli bir yaklaşım yarar sağlamayınca, yöntemimi rahatlıkla değiştirebilirim.				
16	İlgilerim uğruna mesleğimi değiştireceğime, mesleğim uğruna ilgilerimi daha kolay değiştirebilirim.				
17	Zaman zaman sorunlara çok çabuk çözümler bulabilirim.				
18	Yalnızca bulanık (düzensiz) bir şekilde düşünenlerin metafor (benzetme) ve analizlere başvurduklarını düşünürüm.				
19	Sık sık, pek anlayamadığım ve henüz açıklayamadığım bir sorun üzerinde çalışmaya özen gösteririm.				
20	Başarımlarımın yolunun çok çalışmaktan geçtiğini inanırdım.				
21	İçimden geçenleri kontrol altında tutmasını bilirim.				
22	Sonucu kesin olmayan ve sezilmesi güç şeylerden hoşlanmam.				
23	Bence, birçok kişinin sorunu, her şeyi çok ciddiye almalarından kaynaklanır.				
24	Ulaşmayı tasarladığım amaçlarım uğruna çabuk elde edebileceğim bir kazanç veya rahatlığı kolaylıkla bir kenara itebilirim.				
25	Yaşamın gizemi bana çekici gelmektedir.				
26	Belirli bir sorunu çözerken her zaman doğru işlemleri takip ettiğim konusunda emin olmaya çalışırım.				
27	Sorun çözmede adım adım ve mantıklı aşamalarla ilerlemenin en iyi yöntem olduğuna inanırım.				
28	Başkalarının benim hakkımdaki düşünceleri konusunda oldukça fazla kafa yorardım				
29	Benim için doğru olduğunu düşündüğüm şeyleri yapmak, başkalarının onayını kazanmaktan daha önemlidir				
30	Güç sorunların çözümüne bir süre uğraşabilirim.				
31	Çoğunlukla en iyi fikirler, özellikle bir şeyle				

	meşgul olmadığım zamanlar aklıma gelir.					
32	Sorun çözdüğüm zaman, sorunun analiz aşamasında daha hızlı, elde ettiğim bilgiyi sentez etme aşamasında ise daha yavaş çalışırım.					
33	Hayal alemine dalmak, bir çok önemli projemin ortaya çıkmasında etkindir.					
34	Benimle aynı toplumsal sınıf ve aynı meslek grubundan olan insanlarla daha çabuk anlaşırım.					
35	Bence sorun çözmede önseziler güvenilir rehberlerdir.					
36	Kendimi yetersiz hissedeceğim durumlardan kaçınmaya çalışırım.					
37	"Eğlenceden önce iş" kuralını uygulayan insanlar hoşuma gider.					
38	Kusursuzluk peşinde koşan insanların pek akıllı olmadığı düşüncesindeyim.					
39	Her şeye bir yer bulunması ve her şeyin yerli yerinde olması benim için önemlidir.					
40	Cevabı olmayan sorular sormaktan hoşlanmam.					
41	Hiçbir çıkış yolu olmasa da yeni düşüncelerle dolu olmayı severim.					
42	Bence bir sorunu çözememek, zaman zaman yanlış soruların sorulması yüzündendir.					
43	Bence kişinin yanlışlarını analiz etmesi boşuna zaman kaybıdır.					
44	Yakalanmadığı sürece, her zaman bir dolandırıcının zekasına hayran kalmışımdır.					
45	Sık sık insanların, yolların ve küçük şehirlerin isimleri gibi bazı şeyleri unutma eğilimindeyim.					
46	İyi bir grup üyesi olarak kabul edilmek benim için önemlidir.					
47	Sorumluluk duygusuna sahip bütünüyle güvenilir bir insanım.					
48	Grupla çalışmayı tek başına çalışmaya tercih ederim.					
49	Sık sık sorunların giderilmesi için çalışırım, onları bir kenara atmam.					
50	Bir üniversite profesörü olsaydım, teoriye dayalı dersler yerine, uygulamalı dersler vermeyi tercih ederdim.					

**Soru 2. Aşağıda çalıştığınız kurumla ilgili ifadeler bulunmaktadır size uygun ifadeleri işaretleyiniz**

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu işletmede yapılan işler açıkça tanımlanmış ve mantık kurallarına göre yapılandırılmıştır.					
2	Bu işletmede karar almada kimin formal otoriteye sahip olduğu bazen belirsizdir.					
3	Bu işletmede örgütün politikaları ve organizasyon yapısı açıkça tanımlanmıştır.					
4	Bu işletmede bürokrasi minimum seviyededir.					
5	Bu işletmede aşırı kurallar, yönetsel ayrıntılar ve bürokrasi yeni ve orijinal fikirlerin dikkate alınmasını güçleştirmektedir.					
6	Bu işletmenin verimliliği organizasyon ve planlama yetersizliğinden dolayı azalmaktadır.					
7	Bulduğum bazı projelerde kimin yöneticim olduğundan tam olarak emin olamıyorum.					
8	Bu işletmedeki önemli problemlerden biri de bireylerin sorumluluk almamalarıdır.					
9	Bu işletmede çalışanların işle ilgili kendi problemlerini çözebilecekleri felsefesi kabul edilir .					
10	Bu işletmedeki yönetim, çalışanlarına rehber oluşturacak ilkeleri belirler ve çalışanların işlerinde sorumluluk almalarına imkan verir.					
11	Bu işletmede işini iyi yapan çalışanların yükseltilmesine dayalı bir ödüllendirme sistemi vardır.					
12	Bu işletmede kişilerin aldığı ödül ve teşvikler, eleştiri ve tehditlerden daha fazladır.					
13	Bu işletmede çalışanlar iş performansları ölçüsünde ödüllendirilmektedirler.					
14	Bu işletmede büyük oranda bir eleştiri vardır.					
15	Bu işletmede yapılan iyi işlerin karşılığında yeterli derecede ödül verilmemekte ve kişiler tanınmamaktadır.					
16	Bu işletmede çalışanlar yanlış yaptıklarında cezalandırılmaktadırlar.					
17	Bu işletmenin yönetimi, iyi bir fikre deneme şansı verme yönünde isteklidir.					
18	Bulduğumuz sektörde rekabet avantajını korumak için bazen büyük riskler almak zorundayız.					
19	Bu işletmede maksimum etkililik için karar alma sürecine tedbirli yaklaşılr.					
20	İşimiz doğru zamanda hesaplanan riskleri göze alarak kurulmuştur.					
21	Bu işletmede çalışanlar arasında arkadaşça bir atmosfer hakimdir.					
22	Bu işletme ılımlı ve sakin bir çalışma iklimi ile nitelendirilmektedir.					
23	Bu işletmedeki çalışanlar soğuk ve birbirine uzak durma eğilimindedirler.					

24	Bu işletmede çalışanlar ile yönetim arasında ılımlı bir ilişki vardır.					
25	Bu işletmede üst yönetim, çalışanların hata yapması durumunda onlara destek olmaz.					
26	İşletme yönetimi çalışanların kariyer beklentileri ile ilgilenmek konusunda çaba gösterir.					
27	Bu işletmede çalışanlar arasında yeterince güvene dayalı bir ilişki sistemi yoktur.					
28	Bu işletmede yönetimin temel felsefesi insan faktörüne ve düşüncelerini önem vermek üzerine kuruludur.					
29	Zor bir proje ile ilgilenirken çalışma arkadaşlarımdan ve üst yönetimden gerekli desteği göreceğime inanırım.					
30	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					
31	İşimle ilgili olarak yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı vardır.					
32	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
33	İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim.					
34	İşimi yapmak için gereken kapasite açısından kendime güvenim var.					
35	İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.					
36	İşimi nasıl yapacağıma karar vermede önemli derecede özerkliğe sahibim.					
37	İşimi nasıl yürüteceğime kendi başıma karar verebilirim.					
38	İşimi nasıl yapacağım konusunda oldukça bağımsız davranabildiğim fırsatlara sahibim.					
39	Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır.					
40	Bölümümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır.					
41	Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.					
42	Kurumumda diğer iş ve takım arkadaşlarımdan işle ilgili her bilgiye ulaşabiliyorum					
43	İşyerimde işin uygulanışı ile ilgili prosedürlerle ilgili bilgiye her an ulaşabiliyorum					



**Soru 3. Aşağıda ifadeler bulunmaktadır size uygun olarak işaretleviniz**

		Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet
1	İşlerimi öncelik sırasına göre yapmaya özen gösteriyorum.					
2	Her bir müşterim için sürekli kayıt tutuyorum					
3	Yapmam gerekenlerle ilgili olarak her hafta planlama yaparım.					
4	Bir müşteriye sipariş teslim etmek için planlama yapmaya ihtiyaç duyarım.					
5	Firmamın ürünlerinin faydaları ve özellikleri hakkında bilgi sahibiyim.					
6	Satış hakkında öğrenecek pek çok yeni şey olduğunu düşünüyorum.					
7	Yeni satış tekniklerini öğrenmek zaman harcamaya değer.					
8	Problemlerini ve endişelerini anladığım konusunda müşterilerimi ikna edebiliyorum.					
9	Müşterilerimin itirazlarına kolaylıkla çözüm bulabiliyorum					
10	Şirketin yeni çıkan ürünlerinin satışı benim için kolaydır					
11	Müşterilerimin endişelerini anlamak için onları dikkatli bir şekilde dinliyorum					
12	Yardıma ihtiyacı olan arkadaşlarımla ilk başvurdukları kişilerden biriyimdir					
13	Satış sürecinde yapmam gereken doğru şeyleri biliyorum					
14	Satış isinde çok yetenekli olduğumu düşünüyorum					
15	Bu işi başarılı bir şekilde yerine getirmek için gerekli yeteneklere sahibim.					
16	Performansımı sürekli başkalarıyla karşılaştırırım					
17	“Ya isimde çok kötü olsaydım ne olacaktı?” diye sık sık düşünürüm					
18	Amaçlarıma veya kotalarımaya ulaşamama olasılığı beni endişelendiriyor					
19	Keşke isim performansımaya göre değerlendirilmese.					
20	Bu işi bırakmayı sık sık düşünüyorum.					
21	Satış temsilcisi olmanın gerektirdiği şeylerle basamam					

	çıkılmak zordur					
22	Genellikle işimden memnun olduğumu söyleyebilirim					

**Soru 4. Başardığınız satış miktarına göre kendinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?**

- 1)Çok kötü 2)Kötü 3)Orta 4)İyi 5)Çok iyi

**Soru 5. Müşteri ilişkilerinde performansınızın kalitesini nasıl değerlendiriliyorsunuz?**

- 1)Çok kötü 2)Kötü 3)Orta 4)İyi 5)Çok iyi

**Soru 6. Ürün, şirket, rakiplerin ürünleri ve müşteri ihtiyaçları konusunda bilginizle alakalı olarak performansınızın kalitesini nasıl değerlendiriyorsunuz?**

- 1)Çok kötü 2)Kötü 3)Orta 4)İyi 5)Çok iyi

**Soru 7. Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz**

BELİRTİNİZ.....

**Soru 8. Bu sektörde kaç ayrı firmada çalıştınız**

- a) 1 b)2 c)3 d)4 e)5 ve üzeri

**Soru 9. Cinsiyetiniz**

- a)Bay b)Bayan

**Soru 10. Eğitim durumunuz(En son mezun olduğunuz okul)**

- a)İlköğretim b)Lise c)Ticaret lisesi d)Meslek lisesi  
e)Yükseköğretim

f)Fakülte(hangi fakülte old. belirtiniz.....)

g)Lisans üstü

**Soru 11. Medeni durumunuz**

- a)Evli b)Bekar

**ANKET BİTTİ TEŞEKKÜRLER**

Sayın mağaza müdürü bu çalışma “Kişisel Satış Sürecinde Yaratıcı Düşüncenin Etkinliği: Bir Zincir Hazır Giyim Mağazası Örneği” adlı doktora çalışması için gerçekleştirilmektedir. Buradan elde edilen verilerle hazır giyim sektöründe çalışan satış temsilcilerin özellikleri ve bu işteki başarı düzeyleri karşılaştırılarak, bir satış temsilcisi eğitim modeli önerilmeye çalışılacaktır. Bu model vasıtası ile satış temsilcilerinin hangi özelliklerinin geliştirilmesine yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi gerekliliği tespit edilebilecektir. Yapacağımız objektif değerlendirmeler çalışmamıza katkı sağlayacaktır. Çok kıymetli vaktinizi bize ayırdığınız ve bu verilerin toplanmasında öncü olduğunuz için sonsuz teşekkürler.

Kırıkkale Üniversitesi Keskin Meslek  
Yüksekokulu Öğretim Görevlisi  
Yunus Bahadır GÜLER

#### DEĞELENDİRİLECEK PERSONELİN

AD-SOYADI= .....

Soru 1. Yukarıda ismi yazılı olan personelinizi aşağıdaki değişkenlere göre değerlendiriniz.

	Çok kötü	Kötü	Ne iyi ne kötü	İyi	Çok iyi
A)DAVRANIŞSAL ÖZELLİKLERİ					
1. Kendine Güven					
2.Çalışma arzusu					
3.Gelişme arzusu					
4.Hızlı kavrayabilme					
5.Kararlılık					
6.Sabırlı olma					
7.Güler yüzlülük					
8.Dinleme becerisi					
9.Dış görünümüne dikkat					
10.Diksiyon becerisi					
11.Uyumluluk sağlayabilme					
12.İş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurabilme					

B)BİLGİ VE DENEYİM İLE İLGİLİ DEĞİŞKENLER					
1.Ürün bilgisi					
2.Rakip bilgisi(Diğer markaları takip edebilme yeteneği)					
3.Çalıştığı işletmeyi tanıma düzeyi					
4.Satış yöntem ve tekniklerini bilme					
5.İtirazları karşılama bilgisi					
6.Satış sürecindeki deneyim ve bu deneyimi kullanımı					
C)İŞ ALANINDAKİ YARATICILIĞI İLE İLGİLİ DEĞİŞKENLER					
1.Farklı alternatifleri müşteriye sunabilme					
2.Müşteri problemlerini hızlı ve etkili çözebilme					
3.Kavram ve kelimeleri iyi kullanabilme/oyunayabilme					
4.Satışta yeni yöntem ve yaklaşımları denemekten kaçınmama					
5.Kendi kendini değerlendirme ve gelişime açık olma					
D) SATIŞ TEMSİLCİSİNİN BAŞARISI İLE İLGİLİ DEĞİŞKENLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ					
1.Müşteri edinme(Kazanma)					
2.Müşteri devamlılığını sağlayabilme					
3.Gerçekleştirdiği satış miktarı					
4.Müşteri ilişkilerindeki başarısı					
5.Müşteri sorunlarını çözebilme					
6.Kurum imajına sağladığı olumlu katkı					

## **ÖZGEÇMİŞ**

1981 yılında Kırıkkale’de dünyaya gelen Yunus Bahadır GÜLER, ilk, orta ve lise eğitimini Kırıkkale’de tamamladı. 2002 yılında Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünü bitiren Güler, 2004 yılında Kırıkkale Üniversitesi Keskin Meslek Yüksekokulu Pazarlama Bölümünde öğretim görevlisi olarak göreve başladı. 2007 yılında Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde “Mortgage sisteminin tüketicilerin konut talebine olası etkileri” konulu teziyle Finans Anabilim Dalı yüksek lisansını, 2011 yılında da Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde “Kişisel satış sürecinde yaratıcı düşüncenin etkinliği: Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama” konulu teziyle Genel İşletme doktorasını başarıyla bitirdi. Halen Kırıkkale Üniversitesi Keskin Meslek Yüksek Okulu Müdür yardımcılığı ile Pazarlama ve Reklamcılık Bölüm Başkan vekilliği görevlerini yürütmektedir. Yunus Bahadır Güler’in pazarlama üzerine çeşitli dergilerde yayınlanmış makaleleri ve bilimsel kongrelerde sunulmuş bildirileri bulunmaktadır.