

Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*

*The Impact of Organizational Service Orientation on Business Performance:
The Case of the Lodging Industry*

Salih KUŞLUVAN - Duygu EREN
Nevşehir Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de konaklama işletmelerinin örgütsel hizmet odaklılık düzeylerini tespit etmek ve konaklama işletmelerinin örgütsel hizmet odaklılık düzeylerinin işletme performansı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla, konaklama işletmelerinde örgütsel hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemek için bir model önerilmiş ve bu model çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Konaklama işletmelerinin örgütsel hizmet odaklılık düzeylerini ve performanslarını ölçmek için daha önce geliştirilen ölçekler kullanılmıştır. Örneklem yöntemi olarak amaca göre (purposive) örneklem yöntemi olarak da bilinen yargısal (judgemental) örneklem yöntemi tercih edilmiş ve alan araştırması kapsamına Antalya ilindeki üç, dört ve beş yıldızlı oteller ile dört ve beş yıldızlı tatil köyleri dahil edilmiştir. Veriler, konaklama işletmelerinin yöneticilerinden yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda konaklama işletmelerinin örgütsel hizmet odaklılık düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel hizmet odaklılığın konaklama işletmelerinin performansını önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar sözcükler: Konaklama işletmeleri, örgütsel hizmet odaklılık, işletme performansı.

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the level of organizational service orientation and to investigate the impact of organizational service orientation on the lodging business performance in Turkey. In line with the purpose of the study, a causal model consisting of organizational service orientation as independent variable and business performance as dependent variable was offered and the model was tested with multiple regression analysis. Previously developed scales were employed in order to measure organizational service orientation and lodging business performance. Purposive sampling was used and three, four, five star hotels and four and five star holiday villages in Antalya were included in the field research. Data were gathered from lodging managers with the help of a questionnaire which is conducted face to face. The results of the study show that lodging businesses' managers evaluate themselves in a positive way in relation to organizational service orientation, and perceive their firm as service-oriented. Also, the study points out that organizational service orientation of lodging businesses have significant impacts on business performance.

Key words: lodging businesses, organizational service orientation, business performance.

GİRİŞ

Hizmetler sektörü son yıllarda dünyada en hızlı büyüyen sektörlerden biridir. Hizmetler sektörü hem gelişmiş hem de gelişmekte olan birçok ülkede gayri safi milli hasılanın (GSMH) en büyük kısmını oluşturmaktadır ve en fazla istihdam yaratan sektör durumundadır. Büyüyen hizmetler sektörüne paralel olarak, bir taraftan çeşitli hizmetlerle ilgili tüketici beklentileri ve istekleri artmakta, diğer taraftan da hizmet işletmeleri arasındaki ulusal ve

uluslararası rekabet yoğunlaşmaktadır. Bu durum hizmet işletmelerin farklı rekabet üstünlüklerine sahip olmasını gerektirmektedir. Hizmet sunan işletmeler için farklı rekabet üstünlüğü elde etmenin yollarından biri de, örgütsel düzeyde hizmet odaklı olmak olarak görülmektedir (Homburg, Hoyer ve Fassnacht 2002). Dolayısıyla, hizmet kalitesini arttırmak, tüketici memnuniyeti ve sadakati yaratmak, rekabet avantajı elde etmek ve işletme performansını iyileştirmek isteyen hizmet işletmeleri için örgütsel düzeyde hizmet odaklı olmak ön plana çıkmaktadır.

Bu makale, Duygu EREN'in "Örgütsel hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama" (Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kayseri, 2007) adlı doktora tezinden türetilmiştir. Doktora Tez Danışmanı Prof. Dr. Salih KUŞLUVAN'dır.

Örgütsel hizmet odaklılık en basit şekliyle, "mükemmel hizmet yaratan ve sunan nispeten kalıcı temel bir dizi örgütsel uygulamalar topluluğu olarak



Şekil 1. Hizmet odaklılığın boyutları

Kaynak: Leyte, Hom ve Mokwa (1998) uyarlanmıştır.

tanımlanmaktadır" (Lytle 1994:102). Daha kapsamlı bir şekilde örgütsel hizmet odaklılık, "mükemmel hizmet yaratan ve sunan davranışları desteklemek ve ödüllendirmek için nispeten kalıcı temel bir dizi örgüt politikalarının, uygulamalarının ve işlemlerinin örgüt çapında benimsenmesidir" (Lytle, Hom ve Mokwa 1998: 459). Örgütsel hizmet odaklılık, Hizmet Liderliği Uygulamaları, Tüketicilerle Temas Uygulamaları, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Hizmet Sunma Sistemleri Uygulamaları olmak üzere dört ana boyuttan oluşmaktadır (Şekil 1). Bu boyutlar, doğrudan temel hizmet kalitesi ilkeleri ile ilgilidir. Bu ilkelere dayanan uygulama ve prosedürler, kapsamlı bir şekilde örgütsel hizmet odaklılığın etki alanını temsil etmektedir (Lytle, Hom ve Mokwa 1998; Lynn, Lytle ve Bobek 2000; Lytle ve Timmerman 2003). Örgütsel hizmet odaklılığın boyutları ve alt boyutları Tablo 1'de açıklanmaktadır.

Örgütsel hizmet odaklı uygulamalar, işletmeler açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Yapılan araştırmalar, hizmet odaklı işlemlerin ve uygulamaların doğrudan müşteri tatmini ve sadakati, kâr, hizmet kalitesi, büyüme gibi önemli işletme performansı göstergelerini ve rekabet üstünlüğünü etkilediğini ortaya koymuştur (Henkoff 1994; Lytle 1994; O'Connor ve Shewchuk 1995; Johnson 1996; Garg ve Chan 1997; Wright, Pearce ve Busbin 1997; Cho 2004; Lynn, Lytle ve Bobek 2000; Homburg, Hoyer ve Fassnacht 2002; Lytle ve Timmerman 2006). Bu önemine istinaden örgütsel hizmet odaklılık konusu hem akademisyenler hem de yöneticiler tarafından son yıllarda oldukça ilgi görmeye başlamıştır. Ancak, Türkiye'de bu konuya olan akademik ilgi yeterli düzeyde değildir. Türkçe yazında gerek örgütsel hizmet odaklılığı gerekse

örgütsel hizmet odaklılık ile işletme performansı arasında ilişkiyi irdeleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Bu bakımdan bu çalışma Türkçe literatürde konuya ilişkin olarak önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye'de konaklama işletmelerinin örgütsel düzeyde ne derece hizmet odaklı olduklarını tespit etmek ve konaklama işletmelerinin örgütsel hizmet odaklılık düzeylerinin işletme performansı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu çalışma üç açıdan önemli ve yararlı sonuçlar ortaya koyacaktır. Birincisi, Türkiye'de büyüyen turizm sektöründe uluslararası rekabete son derece açık konaklama işletmelerinin örgütsel hizmet odaklılık düzeyleri tespit edilecektir. İkincisi, Türkiye'de araştırılmamış bir konu olan örgütsel hizmet odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişki farklı bir kültürde ve endüstride ampirik verilerle test edilecektir. Son olarak, bu çalışma neticesinde konaklama işletmeleri yöneticilerine işletme performansı üzerinde etkili olan ve önem verilmesi gereken örgütsel hizmet odaklılık uygulamaları konusunda ışık tutulacaktır.

Bu çalışmada öncelikle örgütsel hizmet odaklılık ile ilgili ampirik yazın özetlenmiş, daha sonra araştırmanın yöntemi, bulgular ve tartışma ve sonuç bölümleri ile devam edilmiştir.

ALANYAZIN TARAMASI

Türkçe yazında örgütsel hizmet odaklılık ve işletme performansı üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak, İngilizce yazında örgütsel hizmet odaklılık ve işletme performansı üzerindeki etkisini araştıran çok sayıda çalışma mevcuttur.

Örgütsel hizmet odaklılığın ölçülmesine ve örgütsel hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisine ilişkin en önemli çalışma Lytle (1994) tarafından yapılmıştır. Lytle (1994), doktora tezi araştırmasında, pazar odaklılık ve örgütsel hizmet odaklılık kavramlarını incelemiş ve pazar odaklılık, örgütsel hizmet odaklılık, örgütsel değerler ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri test etmiştir. Araştırmada, temel örgütsel değerlerin pazar odaklı ve hizmet odaklı uygulamalarla ilişkili olduğu ve pazar odaklılık düzeyi yüksek olan işletmelerin örgütsel hizmet odaklılık düzeylerinin de yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca, hem pazar odaklılığın hem de örgütsel hizmet odaklılığın örgütsel performansı önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel hizmet odaklılığın boyutları alt boyutları ve açıklamaları

Boyut ve Alt Boyutlar	Açıklama
1) Hizmet Liderliği Uygulamaları	Yöneticilerin tutum ve davranışları (bilerek veya bilmeyerek) sürekli olarak ve doğrudan işletmenin hizmet iklimini şekillendirir. Hizmet liderliği uygulamaları, hizmet liderliği ve hizmet vizyonu olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır (Lytle, Hom ve Mokwa 1998)
a) Hizmet Liderliği	Hizmet liderliği, yöneticilerin hizmet davranışları konusunda tüm personele örnek olması ile ilgilidir. Eğer personel, yöneticisinden mükemmel hizmet uygulamaları görmüşse, kendisi de müşteriye mükemmel hizmet verecektir (Lytle, Hom ve Mokwa 1998; Lynn, Lytle ve Bobek 2000).
b) Hizmet Vizyonu	Hizmet vizyonu, örgütlerin sundukları hizmet kalitesiyle ilgili gelecekte olmasını arzu etikleri durumun ifadesidir. Bu boyut işletmenin hizmet vizyonunun tüm çalışanlara bildirilmesi ve benimsetilmesiyle ilgilidir (Lytle, Hom ve Mokwa 1998; Lynn, Lytle ve Bobek 2000).
2) Tüketicilerle Temas Uygulamaları	Bu boyut, çalışanların müşterilerle olan temaslarıyla ilgilidir. Tüketicilerle temas uygulamaları boyutu, müşteriye karşı tutum ve davranış ve personel güçlendirme olarak iki alt boyuttan oluşmaktadır (Lytle, Hom ve Mokwa 1998)
a) Müşteriye Karşı Tutum ve Davranış	Müşteriye karşı tutum ve davranış, personelin hizmet sağlamada müşteriye karşı gösterdiği tutum ve davranışları ile ilgilidir. Hizmet verenler çalışanların tutum ve davranışları, hizmet kalitesini etkilemektedir. Müşteriye nasıl davranıldığı, doğrudan müşterilerin hizmet performansı algılamalarını ve müşteri tatminini etkilemektedir (Lytle, Hom ve Mokwa 1998).
b) Personel Güçlendirme	Personel güçlendirme, yöneticilerin işle ilgili faaliyetler hakkında günlük kararların alınmasında çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesini ifade eder. Güçlendirilen personel, müşteri ihtiyaçlarını olabildiğince hızlı ve etkili karşılamada sorumluluk ve otorite sahibidir (Lytle, Hom ve Mokwa 1998).
3) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının hizmet odaklılıkla ilişkisi oldukça önemlidir. Personelin işe alınması, eğitimi ve ödüllendirilmesinde hizmet odaklı uygulamaların, hizmet kalitesi ve işletme performansı üzerinde doğrudan ve olumlu etkisi vardır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları boyutu, hizmet eğitimi, hizmet ödülleri (Lytle, Hom ve Mokwa, 1998) ve hizmet personelinin seçimi alt boyutlarını kapsamaktadır.
a) Hizmet Personelinin Seçimi	Hizmet personelinin seçimi, hizmet odaklılık özelliklerine sahip olan işgörenlerin işe alınması ile ilgili prosedür ve politikaları içeren bir boyuttur. Eğer işletme örgütsel hizmet odaklılığı benimseyecekse ve olumlu bir hizmet iklimi yaratacaksa, hizmet odaklı bireylerin seçimine dikkat etmesi gerekmektedir (O'Connor ve Shewchuk 1995).
b) Hizmet Eğitimi	Hizmet eğitimi, personele daha iyi hizmet vermesi için verilen eğitim ile ilgilidir. Müşterilerle doğrudan temas sağlayan personelde insan ilişkileri becerilerinin olması oldukça önemlidir. Bu nedenle, verilen eğitimler vasıtasıyla personel, müşteriye daha iyi hizmet sağlama konusunda eğitilmiş ve güçlendirilmiş olacaktır (Lytle, Hom ve Mokwa 1998; Lynn, Lytle ve Bobek 2000).
c) Hizmet Ödülleri	Hizmet ödülleri, örgüt içinde ödüllendirilen hizmet davranışları ile ilgilidir. Personeli fark etme, ödüllendirme ve emeğinin karşılığını verme, hizmet kalitesi ve müşteri tatmininde oldukça önemlidir (Lytle, Hom ve Mokwa 1998; Lynn, Lytle ve Bobek 2000).
4) Hizmet Sunma Sistemleri Uygulamaları	Tutarlı hizmet kalitesi sağlama, kısmen, hizmet sağlama sürecinin ne derece iyi tasarlandığına ve sistemin ne derece iyi işlediğine bağlıdır. Hizmet sunma sistemleri uygulamaları boyutu, hizmet aksamalarını önleme, hizmet aksamalarını düzeltme, hizmet standartları iletişimi ve yüksek seviyede hizmet teknolojisi adaptasyonunu kapsayan hizmet sistemlerini gerektirir (Lytle, Hom ve Mokwa 1998).
a) Hizmet Aksamalarını Önleme	Hizmet aksamalarını önleme, sunulan hizmette bir aksama olmaması için hizmet işlemeleri tarafından gösterilen çabalar olarak ifade edilebilir. Hizmet aksamalarını önleme hizmet sunma sistemlerinin ve dolayısıyla örgütsel hizmet odaklılığın temel unsurlarından biridir. Çünkü, hizmet aksamalarını önleme, hizmet kalitesinin önemli bir belirleyicisidir (Lytle, Hom ve Mokwa 1998; Lynn, Lytle ve Bobek 2000).
b) Hizmet Aksamalarını Düzeltme	Hizmet aksamalarını düzeltme, ortaya çıkan bir hizmet aksamasını gidermek ve müşterinin iyi niyetini yitirmemek için işletme tarafından gösterilen sistematik çabalar olarak tanımlanabilmektedir (Lovelock 2000, 170). Hizmet aksamalarını düzeltme, hizmet sunma sistemlerinin diğer bir unsurudur. Hizmet aksaması meydana geldiğinde, çabuk ve planlanmış şekilde aksamanın düzeltilmesi, memnun olmamış (hayal kırıklığına uğramış) müşterilerin %95'inin geri kazanılmasını sağlamaktadır (Berry; Parasuraman; Zeithamlı 1994).
c) Hizmet Teknolojisi	Hizmet teknolojisi, çok iyi hizmet sağlamak için teknolojiyen faydalanmayı ifade eder. Hizmet işletmelerinin teknolojiyen ve teknoloji temelli sistemlerden faydalanması, daha kaliteli hizmet yaratılması ve sunulmasında en kritik başarı faktörlerinden biridir (Lytle, Hom ve Mokwa 1998).
d) Hizmet Standartları İletişimi	Hizmet standartları iletişimi, işletmenin hizmet standartları, uygulamaları ve davranışları ile ilgili olarak ne beklediğini bütün çalışanlara iletme yeteneğini ifade etmektedir. Hizmet sisteminin etkili bir şekilde çalışması için hizmet standartlarının tüm çalışanlar tarafından anlaşılması gerekir (Lytle, Hom ve Mokwa 1998).

Johnson (1996) örgütsel hizmet odaklılığı farklı bir açıdan ele almış ve örgütün hizmet odaklılığını hizmet ikliminin bir unsuru olarak incelemiştir. Araştırmaya göre, örgütsel hizmet odaklılık, örgüt ikliminin bir unsurudur ve örgütsel hizmet odaklılık müşteri memnuniyetini önemli ölçüde etkilemektedir (Johnson 1996). Garg ve Chan (1997) tarafından yapılan bir araştırmada, küçük ölçekli işletmelerin hizmet odaklılığı benimseme derecelerindeki farklılık belirlenmeye çalışılmıştır. Bunu belirlemek için, Garg ve Chan (1997), daha önceki bir çalışmaya (Lovelock, 1983) dayanarak, işletmeleri sahip oldukları özelliklere göre, "tüketiciyle yakın ve samimi ilişkiler kuran (relationship marketer)" ve "ürün taşıyıcı (merhandise mover)" işletmeler olarak sınıflandırmıştır. Araştırmada söz konusu iki işletme grubunun örgütsel hizmet odaklılık dereceleri arasındaki fark ortaya konmaya çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, işletmelerin örgütsel hizmet odaklılık derecelerindeki farklılığın müşteriye karşı tutumlarını etkileyen önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Bundan başka, tüketiciyle yakın ve samimi ilişkiler kuran işletmelerin müşteri sadakatine karşı daha olumlu bir tutum sergiledikleri, müşteri memnuniyeti sağlamada daha yüksek standartlara sahip oldukları ve işletmeden kaynaklanan hataları düzeltme konusunda daha istekli oldukları bulunmuştur. Garg ve Chan (1997), küçük işletmelerin müşteri sadakati ve müşteri tatmini konusunda farklı bir üstünlük elde etmesinde izleyecekleri mantıklı ve etkili yollardan birinin örgütsel hizmet odaklılığı benimsemeleri olduğunu belirtmişlerdir.

Lynn, Lytle ve Bobek (1998), planlı veya merkeziyetçi ekonomiden, serbest piyasa ekonomisine dönüşen ekonomilerde (geçiş ekonomilerinde) örgütsel hizmet odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi test etmişlerdir (Lynn, Lytle ve Bobek 1998). Cho (2004), örgütsel hizmet odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi farklı bir sektörde incelemiştir (Cho 2004). Her iki çalışmada da örgütsel hizmet odaklılığın işletme performansını etkilediği tespit edilmiştir.

Saura vd. (2005), finansal hizmetlerde uzmanlaşan bir hizmet firmasında müşteri odaklılık, örgütsel hizmet odaklılık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma, örgütsel hizmet odaklı uygulamaların iş tatmini düzeyini doğrudan ve önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Araştırma ayrıca, müşteri odaklılığın iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığını, müşteri

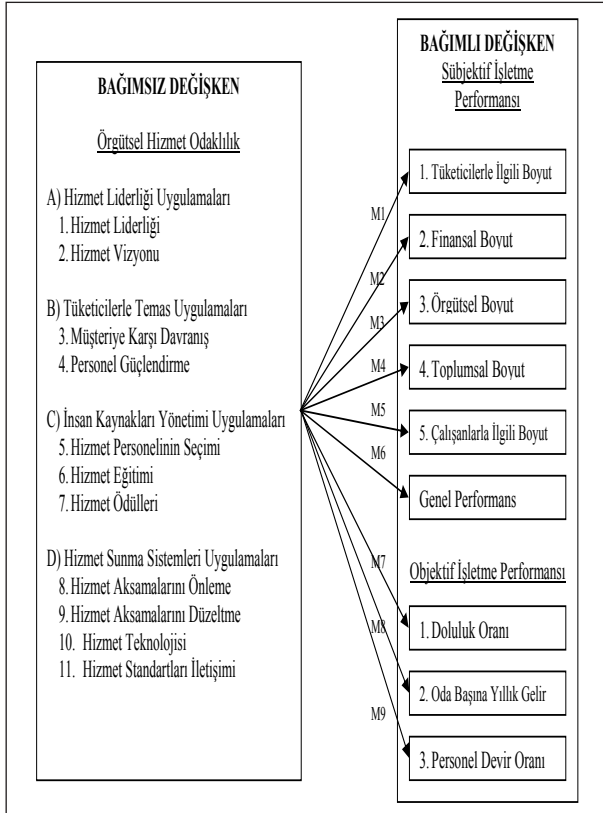
odaklılığın iş tatminini örgütsel hizmet odaklılığın belli boyutları (insan kaynakları yönetimi uygulamaları, hizmet sistemleri ve hizmet liderliği) aracılığı ile etkilediğini göstermiştir. Başka bir deyişle, örgütsel hizmet odaklılık, müşteri odaklılık ve iş tatmini ilişkisinde ara değişken rolü oynamıştır (Saura vd. 2005).

Lee, Park ve Yoo (1999) tarafından konaklama işletmelerinde örgütsel hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisini ele alan bir çalışma yapılmıştır. Lee, Park ve Yoo (1999) Kore'deki otel işletmeleri üzerinde yapmış oldukları araştırmada örgütsel hizmet odaklılık, iş tatmini, örgütsel bağlılık, hizmet imajı ve işletme performansı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Analizler sonucunda, örgütsel hizmet odaklılığın iş tatmini, örgütsel bağlılık, hizmet imajı ve işletme performansı üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Lee, Park ve Yoo 1999). Konaklama işletmeciliğinde örgütsel hizmet odaklılık ile ilgili bir başka çalışma Gonzáles ve Garazo (2006) tarafından yapılmıştır. Otel işletmelerinde örgütsel hizmet odaklılığın müşteriyle yüzyüze temasta bulunan personelin iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmada, örgütsel hizmet odaklılığın her bir boyutunun, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde farklı etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Gonzáles ve Garazo 2006). Lytle ve Timmerman (2006), tarafından örgütsel hizmet odaklılık ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi bankalarda doğrudan inceleyen çalışmada, örgütsel hizmet odaklılığın örgütsel performansın her bir boyutu üzerindeki etkisi test edilmiştir (Lytle ve Timmerman 2006). Araştırma sonucunda örgütsel hizmet odaklılığın işletme performansını (karlılık, yeni müşteri ve ticari hesaplar, hizmet kalitesi imajı) etkilediği tespit edilmiştir.

Görüldüğü gibi örgütsel hizmet odaklılık farklı sektörlerde işletme performansını etkileyebilecek bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumun Türkiye'deki konaklama işletmeleri için de geçerli olup olmadığı bu çalışmada ele alınacaktır.

ARAŞTIRMA MODELİ

Şekil 2'de gösterilen araştırma modeline göre örgütsel hizmet odaklılığı belirleyen uygulamaların işletme performansını etkilediği varsayılmaktadır. Sebep-sonuç ilişkisini ortaya koyan modelde, araştırmanın bağımlı değişkenleri subjektif işletme performansının boyutları ile objektif işletme performansı göstergeleridir. Araştırmanın bağımsız



Şekil 2. Konaklama işletmelerinde örgütsel hizmet odaklılık ve işletme performansı ilişkisi

değişkenleri ise, örgütsel hizmet odaklılığı oluşturan alt boyutlardır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçümü

Araştırmada, işletmelerin hizmet odaklılık düzeyleri ve işletme performansları ölçülmüş ve söz konusu iki değişken arasında ilişkiye bakılmıştır. Bu nedenle, araştırmanın bağımsız değişkeni örgütsel hizmet odaklılıktır.

Konaklama işletmelerin hizmet odaklılıklarını ölçmek için Lytle, Hom ve Mokwa (1998) tarafından geliştirilen Likert tipi beş kategorili ölçek kullanılmıştır (SERV*OR). Lytle, Hom ve Mokwa'nın (1998) orijinal SERV*OR ölçeği, dört ana boyut ve on altı boyut altında toplanan 36 maddeden oluşmaktadır. Araştırmada orijinal SERV*OR ölçeğine yeni bir boyut (hizmet personelinin seçimi) eklenmiştir. Hizmet personelinin seçimi boyutunun maddeleri Kuşluvan ve Kuşluvan (2005) tarafından geliştirilen iş tatmini ölçeğindeki "seçici iş alma" boyutundaki maddelerden uyarlanmıştır. Dolayısıyla, araştırmada konaklama işletmelerinin

örgütsel hizmet odaklılığı dört ana boyut ve onbir alt boyut altında 42 maddeden oluşan değiştirilmiş SERV*OR ölçeği kullanılarak ölçülmüştür (EK 1). Örgütsel hizmet odaklılık ölçeğinin maddeleri öncelikle Türkçeye çevrilmiş ve daha sonra maddeler konaklama işletmeciliğine uyarlanmıştır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni ise işletme performansıdır. İşletme performansı objektif ve subjektif performans değişkenleri kullanılarak ölçülebilmektedir. Bu araştırmada işletme performansının ölçümü ile ilgili yazın taranmış ve daha önce farklı araştırmalarda kullanılan performans boyutları ve maddelerinden derleme yoluyla konaklama işletmelerinde işletme performansını ölçmek için yeni bir ölçek ortaya çıkarılmıştır. Bu ölçekte işletmelerin objektif ve subjektif performansı ayrı ayrı ölçülmüştür. Objektif performansı ölçmek için doluluk oranı, oda başına yıllık gelir ve personel devir oranı kullanılmıştır. İşletme yöneticilerinden son üç yıla ait doluluk oranları, oda başına yıllık gelirleri ve personel devir oranlarını belirtmeleri istenmiştir. Subjektif işletme performansı ise, tüketicilerle ilgili boyut, finansal boyut, örgütsel boyut, toplumsal boyut ve çalışanlarla ilgili boyut olmak üzere beş ayrı boyutta ölçülmüştür. İşletme yöneticilerinden subjektif performans boyutlarında yer alan her bir değişkenle ilgili olarak işletmelerini rakiplerine kıyasla değerlendirmeleri istenmiştir. İşletme performansını ölçen bu derleme ölçeğin boyutları, maddeleri ve maddelerin alındığı kaynaklar EK 2'de verilmiştir.

Araştırmada konaklama işletmelerinin özellikleri kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır. Çünkü söz konusu bu değişkenlerin konaklama işletmelerinin örgütsel hizmet odaklılık düzeylerini etkiledikleri ve bunun da işletme performansını etkileyebileceği varsayılmıştır. Bu nedenle, konaklama işletmelerinin faaliyet yılı, türü, oda ve yatak sayısı ve kuruluş yeri gibi özelliklerini belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur (EK 4).

Bununla birlikte, araştırmada anketi değerlendiren yöneticilerin sosyal arzu edilirlilik eğilimi de (social desirability bias) ölçülmüştür. Bazı durumlarda cevaplayıcılar düşündükleri, inandıkları veya yaptıkları şeyi tanımlamaktan ziyade sosyal olarak arzu edilen veya kabul gören cevabı vermeye eğilimlidir (Nancarrow ve Brace 2000). Bu durum sosyal arzu edilirlilik eğilimi olarak ifade edilmektedir. Sosyal arzu edilirlilik, "bir kişinin mevcut normlar ve standartlarla ilgili olarak kendini olumlu ifade etme eğilimidir" (Zerbe ve Paulhus 1987: 250). Başka bir

deyişle, kişinin kendisini hoşça giden bir bakış açısıyla ifade etme eğilimidir. Bu eğilim sosyal bilimlerde, özellikle ankete dayalı araştırmalarda sorun olabilmektedir. Çünkü sosyal arzu edilirlilik eğilimi araştırmalarda gerçek ilişkileri gizleyebilmekte veya değişkenler arasında yapay (sahte) ilişkiler üretebilmektedir (Ganster, Hennessey ve Luthans 1983). Bu nedenle, araştırmada konaklama işletmeleri yöneticilerinin sosyal arzu edilirlilik eğilimi ölçülmüş ve sosyal arzu edilirliliği ölçmek için Stöber (2001) tarafından geliştirilen Social Desirability Scale- 17 (SDS-17) ölçeği kullanılmıştır (EK 3).

Örnekleme

Araştırmada örnekleme yöntemi olarak, amaca göre (purposive) örnekleme yöntemi olarak da bilinen yargısal (judgemental) örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Yargısal örnekleme yönteminde araştırmacı, ilgisine, uzmanlığına ve seçeceği örneğin ana kütleyle benzerliği ile ilgili değerlendirmesine dayanarak, ana kütlelerin parçası olan daha küçük bir gruptan örnek seçer (Bernard 2000; Robson 2002). Bu yöntemde, seçilen örneğin araştırmanın amacına uygun olduğu ve araştırmacının aradığı bilgiyi sağlayacağı varsayılır (Churchil 1996). Ana kütle ne derece homojen ise ve araştırmacı ana kütleyle ne derece iyi tanıyor, bu yöntemle seçilen örnekler çok iyi sonuçlar verecektir (Arıkan 1995). Ancak, yargısal örnekleme yöntemi ile seçilen örneğin ana kütleyle ne derece temsil ettiği bilinmediğinden, ana kütle hakkında genelleme yapılamamaktadır (Malhotra 1996).

Araştırma kapsamına, Antalya bölgesinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ile dört ve beş yıldızlı tatil köylerin dahil edilmiştir. Örnekleme çerçevesi Hotel Guide 2004 kitabı ve www.hotelguide.com.tr internet adresi yardımıyla belirlenmiştir (317 konaklama işletmesi). Tablo 2'de Antalya bölgesindeki otel ve tatil köyü sayıları ile araştırmaya katılan işletmelerin türü ve sayıları verilmiştir.

Tablo 2. Antalya bölgesindeki konaklama işletmesi sayıları, anket uygulanan konaklama işletmesi sayıları ve cevaplama oranları

İşletmenin Türü	İşletmenin Sayısı	Cevaplayan İşletme Sayısı	Cevaplama Oranı (%)
5 yıldızlı Otel	124	92	74,19
4 Yıldız Otel	104	59	56,73
3 Yıldız Otel	63	41	65,07
5 Yıldızlı Tatil Köyü	24	16	66,66
4 Yıldızlı Tatil Köyü	3	3	100,00
Toplam	317	211	66,56

Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Analizi

Veriler, yukarıda tanımlanan bağımlı ve bağımsız değişkenlerle ilgili ölçek maddelerini ve konaklama işletmelerinin özellikleri ile ilgili soruları içeren anket yolu ile toplanmıştır. Anket, Antalya bölgesindeki konaklama işletmelerinin yöneticilerine yüz yüze uygulanmıştır. Toplanan veriler, bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Analizlerde, frekans ve yüzde dağılımları gibi merkezi eğilim ölçüleri ile faktör analizi, korelasyon ve regresyon gibi istatistiksel analiz yöntemlerinden faydalanılmıştır.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri ve Geçerlilikleri

Tablo 3'de araştırma kullanılan ölçeklerin ve alt ölçeklerin önerme sayıları ve güvenilirlik kat sayıları (Cronbach Alpha) verilmiştir.

Peterson (1994), araştırmalarda kullanılan ölçeklerin kabul edilebilir güvenilirlik katsayısının 0.70 ve üzerinde olması gerektiğini belirtmektedir. Tablo 3'de de görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklerin büyük çoğunluğunun güvenilirlik katsayısının yüksek ve tatmin edici düzeyde ($\alpha > 0.70$) olduğu gözlenmiştir. Ancak, örgütsel hizmet odaklılık ölçeğinin müşteriye karşı tutum ve davranış, personel güçlendirme ve hizmet aksamalarını önleme boyutları ile sosyal arzu edilirlilik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı olması gereken düzeyin $\alpha > 0.70$

Tablo 3. Araştırmada kullanılan ölçekler ve güvenilirlik katsayıları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha(α)
Genel Örgütsel Hizmet Odaklılık	42	0,94
Hizmet Liderliği	6	0,88
Hizmet Vizyonu	3	0,81
Müşteriye Karşı Tutum ve Davranış	4	0,67
Personel Güçlendirme	2	0,52
Hizmet Personelinin Seçimi	6	0,86
Hizmet Eğitimi	3	0,84
Hizmet Ödülleri	2	0,85
Hizmet Aksamalarını Önleme	3	0,67
Hizmet Aksamalarını Düzeltme	5	0,72
Hizmet Teknolojisi	3	0,83
Hizmet Standartları İletişimi	5	0,76
Genel İşletme Performansı	27	0,91
Tüketicilerle İlgili Boyut	5	0,79
Finansal Boyut	4	0,87
Örgütsel Boyut	5	0,84
Toplumsal Boyut	4	0,71
Çalışanlarla İlgili Boyut	9	0,83
Sosyal Arzu Edilirlilik	16	0,64

biraz altında çıkmıştır. Bunun nedeni, bazı önermelerin olumsuz ifade edilmeleri, cevaplayıcıların dikkatsiz ve rastgele cevap vermeleri veya önermelerin karmaşıklığı olabilir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin uzaksak (divergent validity) geçerlilikleri için öncelikle ölçeklerin madde korelasyonuna bakılmıştır. Örgütsel hizmet odaklılık ve işletme performansı ölçeğinde yer alan her bir maddenin (önermenin) kendi boyutu (maddenin kendisi boyut toplamından çıkarılarak) ve ölçekte yer alan diğer boyutlar ile korelasyonuna bakılmıştır. Ölçeklerde yer alan her bir maddenin hem kendi boyutuyla hem de diğer boyutlarla korelasyon sergilemesi gerekmektedir (Green vd. 1997). Analiz sonuçları, hem örgütsel hizmet odaklılık hem de işletme performansı ölçeklerindeki maddelerin büyük çoğunluğunun kendi boyutu ile diğer boyutlardan daha yüksek korelasyon sergilediğini ortaya koymuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yakınsak geçerlilikleri (convergent validity) için ise bütün alt ölçeklerin birbiriyle olan korelasyonuna bakılmıştır. Alt ölçeklerin birbiriyle olan korelasyonunun düşük fakat aynı zamanda olumlu olması gerekmektedir (Judd, Smith ve Kidder 1991: 165). Örgütsel hizmet odaklılık ölçeğinin ve işletme performansı ölçeğinin yakınsak geçerlilik analiz sonuçlarına göre, her bir alt ölçeğin diğerleriyle olan korelasyonu düşük, fakat $p < 0.01$ ve $p < 0.05$ düzeyinde olumlu ve anlamlıdır. Güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçları, hem örgütsel hizmet odaklılık ölçeğinin hem de performans ölçeğinin geçerli ve güvenilir ölçekler olduğunu, bazı ölçeklerdeki maddelerin gözden geçirilmesi şartıyla bundan sonraki araştırmalar için de kullanılabilirliğini göstermektedir.

Araştırma Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Örgütsel hizmet odaklılık ölçeğine yeni bir boyut eklendiğinden (hizmet personelinin seçimi) dolayı, ölçeğin maddeleri faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonucunda, Lytle, Hom ve Mokwa'nın (1998) saptadığı faktör yapısına benzer sonuçlar elde edilmiştir. Faktör analizi işletme performansı ölçeğinin maddelerine de uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçları daha önce yapılan gruplandırılmadan çok farklı sonuçlar vermemiştir.

Sosyal Arzu Edilirlik Eğiliminin Değerlendirilmesi

Sosyal arzu edilirlik eğilimini değerlendirmek için öncelikle a) yaygın olan (nüfusun çoğunluğu tara-

findan yapılan), fakat sosyal olarak arzu edilmeyen b) yaygın olmayan (nüfusun azınlığı tarafından yapılan), fakat sosyal olarak arzu edilen davranışlar belirlenmiştir. Yaygın olan, fakat arzu edilmeyen davranışların ortalaması düşükse ve yaygın olmayan fakat arzu edilen davranışların ortalaması yüksekse cevaplayıcıların sosyal arzu edilirlik eğiliminden söz edilebilir (Nancarrow ve Brace 2000). Aynı zamanda araştırmanın değişkeni (veya değişkenleri) ve sosyal arzu edilirlik puanları arasında yüksek ve olumlu bir korelasyon varsa, bu durumda da sosyal arzu edilirliğin olduğu söylenebilir (Nancarrow ve Brace 2000). Yapılan analizler sonucunda, yaygın olan fakat sosyal olarak arzu edilmeyen davranışları ifade eden önermelerin ortalaması yüksek (4 civarında), buna karşın yaygın olmayan fakat sosyal olarak arzu edilen davranışları ifade eden önermelerin ortalaması ise nispeten daha düşüktür (3 civarında). Bu durum araştırmada sosyal arzu edilirliğin çok büyük bir sorun olmadığını göstermektedir. Ayrıca araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel hizmet odaklılık ve bağımlı değişken işletme performansı ile sosyal arzu edilirlik arasındaki korelasyona bakılmıştır. Araştırma değişkenleri ile sosyal arzu edilirlik arasındaki korelasyon (örgütsel hizmet odaklılık $r = 0,34$ ve işletme performansı $r = 0,15$) pozitif ve nispeten düşüktür. Bu durum da, araştırmada sosyal arzu edilirlik probleminin olmadığını desteklemektedir (Nancarrow ve Brace 2000).

Araştırmada Yanıtlamama Önyargısının Değerlendirilmesi

Yanıtlamama önyargısı (nonresponse bias) en basit şekliyle, anketi cevaplayanlar ve cevaplamayanların yanıtları arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır (Lambert ve Harrington 1990: 5). Yanıtlamama önyargısını değerlendirmek için anketi önce cevaplayan ve sonra cevaplayanların özelliklerini karşılaştırmak en sık başvurulan uygulamalardan bir tanesidir. Anketi cevaplayanlardan, geri dönen anketlerin ilk %75'i önce cevaplayanlar ve son %25'i ise sonra cevaplayanlar olarak tanımlanmaktadır. Eğer bu iki grubun özellikleri arasında fark yoksa araştırmada yanıtlamama önyargısı probleminin olmadığı kabul edilmektedir (Armstrong ve Overton 1977). Bu nedenle, araştırmada yanıtlamama önyargısı probleminin olup olmadığını değerlendirmek için anketi önce cevaplayan ilk %75 (158 anket) işletme ile sonra cevaplayan son %25 (53

anket) işletmenin özellikleri (işletmenin türü, faaliyet yılı, oda sayısı, yatak sayısı ve kuruluş yeri) karşılaştırılmıştır. Konaklama işletmelerinin türü ve kuruluş yeri arasında fark olup olmadığını belirlemek için X^2 (chi-square) fark testi ve faaliyet yılı, oda ve yatak sayıları arasında fark olup olmadığı tespit etmek için ise t- testi yapılmıştır. Analizler sonucunda konaklama işletmesinin türü ($X^2 = 7,906$ $p=0,544$), kuruluş yeri ($x^2=1,650$ $p=0,119$), faaliyet yılı ($t=-1,006$ $p=0,316$), oda sayısı ($t=-0,337$ $p=0,971$) ve yatak sayısı ($t=0,333$ $p=0,740$) arasında fark bulunmamıştır. Bu durum araştırmada yanıtlamama önyargısı probleminin olmadığını kanıtlamaktadır.

Tablo 4. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin özellikleri

	N	Frekans	Yüzde (%)
Konaklama İşletmesinin Türü	211		
3 yıldızlı otel		41	19,4
4 yıldızlı otel		59	28,0
5 yıldızlı otel		92	43,6
4 yıldızlı tatil köyü		3	1,4
5 yıldızlı tatil köyü		16	7,6
Faaliyet yılı	211		
1-6		86	40,8
7-12		74	35,1
13-18		38	18,0
19-24		9	4,3
25-30		3	1,4
31-36		1	0,5
Ortalama faaliyet yılı= 8,8 yıl			
Oda sayısı	211		
1-100		42	19,9
101-200		50	23,7
201-300		40	19,0
301-400		37	17,5
401-500		22	10,4
501-600		10	4,7
601-700		6	2,8
701 ve üzeri		4	1,9
Ortalama oda sayısı = 267			
Yatak sayısı	211		
1-200		38	18,0
201-400		44	20,9
401-600		39	18,5
601-800		28	13,3
801-1000		27	12,8
1001-1200		15	7,1
1201-1400		12	5,7
1401 ve üzeri		8	3,8
Ortalama yatak sayısı= 619			
Kuruluş Yeri	211		
Şehir		28	23,3
Deniz Kenarı		183	86,7
Ortalama Doluluk Oranı= %82		N=180	
Ortalama Oda Başına Gelir= 107 YTL		N=103	
Ortalama Personel Devir Oranı= %21		N=137	

Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Tablo 4'de araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin özelliklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin büyük bir bölümü 5 yıldızlı otel işletmesidir (%43,6). 4 yıldızlı otellerin oranı %28,3 yıldızlı otellerin oranı %19,4, 5 yıldızlı tatil köylerinin oranı %7,6 ve 4 yıldızlı tatil köylerinin oranı ise sadece %1,4'tür.

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin faaliyet yılı incelendiğinde, çoğunluğunun (%40,8) 1 ile 6 yıl arasında faaliyet gösterdiği görülmektedir. Konaklama işletmelerinin ortalama faaliyet yılı 8,8 yıldır. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin oda ve yatak sayıları incelendiğinde ortalama oda sayısının 267, ortalama yatak sayısının 619 olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri kuruluş yeri açısından değerlendirildiğinde, büyük çoğunluğunun (%86,7) deniz kenarında kurulmuş olduğu görülmektedir. Konaklama işletmelerinin %13,3'ünün kuruluş yeri ise şehir merkezidir.

Tablo 4'de ayrıca konaklama işletmelerinin 2003, 2004 ve 2005 yıllarına ait doluluk oranları, oda başına yıllık gelirleri ve personel devir oranlarının ortalaması verilmiştir. Ankete cevap veren yöneticiler söz konusu bilgileri vermekte oldukça isteksiz davranmıştır. Bu bilgilerin neden istendiği, bilgilerin araştırma dışında bir amaçla kullanılmayacağı ve gizli tutulacağı açıklandığı halde yine de söz konusu sorulara istenen düzeyde yanıt alınamamıştır. Yöneticilerin %15'i ortalama doluluk oranı, %51'i ortalama oda başına yıllık gelir, %35'i ise ortalama personel devir oranı ile ilgili soruları yanıtlamamıştır. Buna göre konaklama işletmelerinin ortalama doluluk oranı %82'dir. Ortalama oda başına yıllık gelirleri 107 YTL ve ortalama yıllık personel devir oranları ise %21'dir.

Konaklama İşletmelerinin Örgütsel Hizmet Odaklılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi

Tablo 5'de örgütsel hizmet odaklılığı oluşturan boyutlara verilen cevapların genel ortalamaları standart sapmaları ve mod değerleri verilmiştir.

Tablo 5 incelendiğinde, yöneticilerin işletmelerini yüksek düzeyde örgütsel hizmet odaklı olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Yalnızca, hizmet ödülleri (3,99) ve hizmet eğitimi (3,82) ile ilgili uygulamalara verilen yanıtların ortalaması nispeten daha düşüktür. Yöneticilerin hizmet eğitimleri

Tablo 5. Konaklama işletmelerinin örgütsel hizmet odaklılık düzeylerine ilişkin bazı tanımlayıcı istatistikler

Ölçekler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Mod
Genel Örgütsel Hizmet Odaklılık ¹	4,16	0,41	4
Hizmet Liderliği ¹	4,39	0,51	5
Hizmet Vizyonu ¹	4,30	0,61	5
Müşteriye Karşı Tutum ve Davranış ¹	4,40	0,48	5
Personel Güçlendirme ¹	2,82	0,89	3
Hizmet Personelinin Seçimi ¹	4,14	0,64	5
Hizmet Eğitimi ¹	3,82	0,74	4
Hizmet Ödülleri ¹	3,99	0,80	4
Hizmet Aksamalarını Önleme ¹	4,58	0,43	5
Hizmet Aksamalarını Düzeltme ¹	4,12	0,56	4
Hizmet Teknolojisi ¹	4,22	0,60	4
Hizmet Standartları İletişimi ¹	4,21	0,61	4

¹ Ölçek: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5= kesinlikle katılmıyorum

ve hizmet ödülleri ile ilgili uygulamalara daha az önem verdikleri söylenebilir. Bunun nedeni, hizmet eğitimleri ve hizmet ödülleri konaklama işletmelerinin maliyetlerini arttırıcı uygulamalar olması olabilir. Belki bu nedenle konaklama işletmelerinin yöneticileri ayrıca maliyete neden olan eğitim ve personel ödülleri gibi uygulamalardan kaçınılmaktadırlar. Yöneticilerin hizmet eğitimleri ile ilgili uygulamalara önem vermemesinin bir nedeni de konaklama işletmelerinde personel devir oranının yüksek olması ve yöneticilerin bu nedenle personele yatırım yapmak istememesi olabilir. Ayrıca, personel güçlendirme ile ilgili uygulamalara

verilen yanıtların ortalamasının (2,82) oldukça düşük olması dikkat çekicidir. Bu durumu konaklama işletmelerinin hiyerarşik örgüt yapısı ile açıklamak mümkündür. Konaklama işletmelerindeki hiyerarşik yapıdan dolayı personel güçlendirme ile ilgili uygulamalara ilişkin personele işi ilgili kararları almada yetki ve sorumluluk verilmediği ve personelin inisiyatif kullanma özgürlüğü ve yetkisine sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Genel olarak örgütsel hizmet odaklılık ile ilgili uygulamalara verilen yanıtların genel ortalaması ise 4,16'dır. Bu durumda konaklama işletmelerinin yöneticilerinin kendi işletmelerini hizmet odaklı olarak algıladıklarını söylemek mümkündür.

Örgütsel Hizmet Odaklılık ve İşletme Performansı İlişkisi

Tablo 6'da örgütsel hizmet odaklılığı oluşturan boyutlar ile subjektif ve objektif işletme performansını oluşturan boyutlar arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir.

Tablo 6 incelendiğinde genel olarak örgütsel hizmet odaklılık boyutları ile subjektif ve objektif işletme performansı boyutları arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu gözlenmektedir. Ancak örgütsel hizmet odaklılığın, müşteriye karşı tutum ve davranış, personel güçlendirme, hizmet teknolojisi ve hizmet vizyonu boyutları ile subjektif ve objektif işletme performansının bazı

Tablo 6. Örgütsel hizmet odaklılık ile subjektif ve objektif işletme performansı arasındaki korelasyon katsayıları (Spearman's rho)

	Tüketicilerle İlgili Boyut	Finansal Boyut	Örgütsel Boyut	Toplumsal Boyut	Çalışanlarla İlgili Boyut	Subjektif Genel İşletme Performansı	Doluluk Oranı	Oda Başına Yıllık Gelir	Personel Devir Oranı
Müşteriye karşı tutum ve davranış	0.282**	0.250*	0.295*	0.149*	0.265**	0.301**	0.143	0.119	-0.108
Personel güçlendirme	0.111	0.105	0.122	0.069	0.177*	0.151*	0.143	0.152	-0.164
Hizmet teknolojisi	0.220**	0.240**	0.306**	0.102	0.231**	0.293**	0.135	0.135	-0.100
Hizmet aksamalarını önleme	0.301**	0.155**	0.244**	0.119	0.135*	0.247**	0.363**	0.227*	-0.131
Hizmet aksamalarını düzeltme	0.373**	0.298**	0.334**	0.287**	0.255**	0.398**	0.303**	0.289**	-0.162
Hizmet standartları iletişimi	0.335**	0.124	0.267**	0.204**	0.276**	0.327**	0.236**	0.233**	-0.177
Hizmet vizyonu	0.149*	0.177*	0.207**	0.047	0.304**	0.250**	0.137	0.156	-0.152
Hizmet liderliği	0.386**	0.197**	0.353**	0.240**	0.364**	0.411**	0.294**	0.190	-0.210*
Hizmet personelinin seçimi	0.249**	0.188**	0.237**	0.266**	0.275**	0.299**	0.154*	0.351**	-0.104
Hizmet ödülleri	0.298**	0.233**	0.316**	0.290**	0.283**	0.356**	0.248**	0.225*	-0.192
Hizmet eğitimi	0.217**	0.037	0.175**	0.177**	0.351**	0.265**	0.135	0.130	-0.125

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

boyutları arasında anlamlı korelasyon tespit edilememiştir.

Konaklama işletmelerinin örgütsel odaklılıkları ile işletme performansı arasındaki sebep-sonuç ilişkisini ortaya koymak amacıyla Şekil 2'de yer alan araştırma modeli test edilmiştir. Bağımsız değiş-

kenlerin işletme performansı üzerindeki etkisini ve açıklayıcılığını test etmek için SPSS 15.0'de çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma modeli test edilmeden önce bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı (multicollinearity) problemi olup olmadığı incelenmiştir. Bağımsız değişkenler arasın-

Tablo 7. Sübjektif ve objektif işletme performansını etkileyen örgütsel hizmet odaklılık boyutları

Örgütsel Hizmet Odaklılık Boyutları	R ²	β	p	Sübjektif İşletme Performansı
	0.24			Tüketicilerle ilgili boyut
Hizmet aksamalarını düzeltme		0.28	0.01	
Hizmet vizyonu		0.23	0.00	
Tür (kontrol değişkeni)		0.19	0.02	
Faaliyet yılı (kontrol değişkeni)		0.20	0.00	
	0.18			Finansal boyut
Hizmet teknolojisi		0.29	0.00	
Hizmet aksamalarını düzeltme		0.31	0.00	
Hizmet eğitimi		0.18	0.03	
Faaliyet yılı (kontrol değişkeni)		0.20	0.00	
	0.23			Örgütsel boyut
Hizmet teknolojisi		0.21	0.01	
Hizmet vizyonu		0.21	0.01	
Faaliyet yılı (kontrol değişkeni)		0.29	0.00	
	0.20			Toplumsal boyut
Hizmet aksamalarını düzeltme		0.28	0.03	
Hizmet vizyonu		0.31	0.00	
	0.26			Çalışanlarla ilgili boyut
Hizmet aksamalarını önleme		0.24	0.01	
Hizmet liderliği		0.23	0.04	
Hizmet eğitimi		0.17	0.04	
Tür (kontrol değişkeni)		0.18	0.00	
Faaliyet yılı (kontrol değişkeni)		0.22	0.04	
	0.32			Genel performans
Hizmet teknolojisi		0.20	0.01	
Hizmet aksamalarını önleme		0.21	0.02	
Hizmet aksamalarını düzeltme		0.24	0.02	
Hizmet vizyonu		0.20	0.01	
Faaliyet yılı (kontrol değişkeni)		0.23	0.00	
Örgütsel Hizmet Odaklılık Boyutları	R ²	β	p	Objektif İşletme Performansı
	0.27			Doluluk oranı
Müşteriye karşı tutum ve davranış		0.17	0.04	
Hizmet aksamalarını önleme		0.21	0.04	
Hizmet aksamalarını düzeltme		0.22	0.03	
Faaliyet yılı (kontrol değişkeni)		0.24	0.00	
	0.50			Oda başına yıllık gelir
Hizmet personelinin seçimi		0.36	0.00	
Tür (kontrol değişkeni)		0.34	0.00	
Faaliyet yılı (kontrol değişkeni)		0.16	0.05	
	0.26			Personel devir oranı
Hizmet liderliği		-0.48	0.00	
Tür (kontrol değişkeni)		0.23	0.01	

da çoklu bağlantı olup olmadığını belirlemek için varyans artış faktörüne (variance inflation factor-VIF) ve tolerans değerlerine bakılmıştır. Varyans artış faktörü 10,0'dan büyük ve tolerans değeri de 0.10'dan küçük olursa çoklu bağlantı probleminin olduğu kabul edilir (Hair vd.1998: 193). Bağımsız değişkenlerin varyans artış faktörünün 3,45'den daha küçük olduğu ve tolerans değerinin ise 0,30'un üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, analizlerde çoklu bağlantı sorununun olmadığına karar verilmiştir.

Tablo 7'de örgütsel hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisini ortaya koyan regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Regresyon analizine, konaklama işletmelerinin özellikleri ile ilgili değişkenler (konaklama işletmesinin türü, faaliyet yılı, oda ve yatak sayısı ve kuruluş yeri) kontrol değişkenleri olarak katılmıştır.

Tablo 7'den de görüldüğü gibi, tüketicilerle ilgili subjektif işletme performansını örgütsel hizmet odaklılığın hizmet aksamalarını düzeltme ve hizmet vizyonu boyutları etkilemektedir. Ayrıca, kontrol değişkenleri olan konaklama işletmelerinin faaliyet yılı ve türü örgütsel hizmet odaklılığın tüketicilerle ilgili işletme performansına katkısını etkilemektedir. Söz konusu iki örgütsel hizmet odaklılık boyutu (hizmet aksamalarını düzeltme ve hizmet vizyonu) ile konaklama işletmelerinin türü ve faaliyet yılı tüketicilerle ilgili performans boyutundaki varyansın (değişimin) %24'ünü açıklamaktadır ($R^2=0.24$). Kaliteli hizmet verme ile ilgili bir vizyon belirlenmesi, bu vizyona ulaşılması ve müşteri şikayetlerinin giderilmesi için gerekli uygulamaların yapılması müşteri memnuniyetini ve sadakatini ve dolayısıyla tüketicilerle ilgili performansını etkileyecektir.

Finansal subjektif işletme performansını örgütsel hizmet odaklılığın hizmet teknolojisi, hizmet aksamalarını düzeltme ve hizmet eğitimi boyutları ile kontrol değişkeni olan konaklama işletmelerinin faaliyet yılı etkilemektedir. Söz konusu üç örgütsel hizmet odaklılık boyutu ve konaklama işletmelerinin faaliyet yılı finansal subjektif işletme performansındaki varyansın %18'ini açıklamaktadır ($R^2=0.18$) (Tablo 7). Tablo 7'de örgütsel subjektif işletme performansı örgütsel hizmet odaklılığın hizmet vizyonu ve hizmet teknolojisi boyutları ile konaklama işletmelerinin faaliyet yılının etkilediği görülmektedir. Söz konusu iki örgütsel hizmet odaklılık boyutu ve konaklama işletmelerinin faaliyet yılı örgütsel işletme performansındaki varyan-

sın %23'ünü açıklamaktadır ($R^2=0.23$). Aynı tablodan izleneceği üzere, toplumsal subjektif işletme performansını örgütsel hizmet odaklılığın hizmet aksamalarını düzeltme ve hizmet vizyonu boyutu etkilemektedir. Söz konusu iki bağımsız değişken toplumsal performans boyutundaki varyansın %20'sini açıklamaktadır ($R^2=0.20$). Yine, çalışanlarla ilgili performans boyutunu örgütsel hizmet odaklılığın hizmet aksamalarını önleme, hizmet liderliği ve hizmet eğitimi boyutları ile kontrol değişkenleri olan konaklama işletmelerinin türü ve faaliyet yılının etkilediği görülmektedir. Çalışanlarla ilgili performans boyutundaki varyansın %26'sı söz konusu beş değişken tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0.26$). Örgütsel hizmet odaklılığın hizmet teknolojisi, hizmet aksamalarını önleme, hizmet aksamalarını düzeltme ve hizmet vizyonu boyutları ile kontrol değişkeni olan faaliyet yılının subjektif genel işletme performansına etkileri aynı tabloda görülmektedir. Söz konusu dört örgütsel odaklılık boyutu ve faaliyet yılı toplam varyansın %32'sini açıklamaktadır ($R^2=0.32$).

Örgütsel hizmet odaklılığın doluluk oranı üzerindeki etkisi incelendiğinde, müşteriye karşı tutum ve davranış, hizmet aksamalarını önleme ve hizmet aksamalarını düzeltme ile ilgili hizmet odaklı uygulamalar ile konaklama işletmelerinin faaliyet yılının doluluk oranını etkilediği görülmektedir (Tablo.7). Doluluk oranındaki varyansın %28'i söz konusu örgütsel hizmet odaklılık boyutları ve konaklama işletmelerinin faaliyet yılı tarafından açıklanmaktadır. Müşterinin memnuniyeti ile ilgili yapılan her uygulama müşterinin sadakatini kazanılmasını ve onun işletmeye tekrar gelmesini sağlayacaktır. Oda başına yıllık geliri örgütsel hizmet odaklılığın hizmet personelinin seçimi boyutu ile konaklama işletmelerinin türü ve faaliyet süresi etkilemektedir. Söz konusu örgütsel hizmet odaklılık boyutu ile konaklama işletmelerinin türü ve faaliyet yılı oda başına yıllık gelirdeki varyansın %50'sini açıklamaktadır ($R^2=0.50$). Bunun nedeni, gerçekten hizmet etmeye yatkın ve hevesli insanların işe alınmasının, müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırması olabilir. Bu durum dolayısıyla oda gelirlerine de yansıtacaktır. Örgütsel hizmet odaklılığın personel devir oranı üzerinde, hizmet liderliği ile ilgili uygulamaların ve konaklama işletmelerinin türünün personel devir oranı üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Tablo 7). Hizmet liderliği ve konaklama işletmesinin türü personel devir oranındaki varyansın %26'sını açıklamaktadır ($R^2=0.26$). Personel devir oranı üzerinde sadece

tek bir örgütsel hizmet odaklılık boyutunun etkili olmasının nedeni, konaklama işletmelerinin çoğunun mevsimlik çalışıyor olması ve sezon bittiğinde zorunlu olarak çalışan tüm personelin işine son vermeleri olabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinin örgütsel hizmet odaklılık düzeyleri tespit edilmiş ve örgütsel hizmet odaklılık düzeylerinin işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bunun için bir model geliştirilmiş ve model Antalya bölgesinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı oteller ile dört ve beş yıldızlı tatil köyleri üzerinde test edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, konaklama işletmeleri yöneticileri kendi işletmelerini yüksek düzeyde hizmet odaklı olarak algılamaktadır. Yöneticiler özellikle hizmet aksamalarını önleme, müşteriye karşı tutum ve davranış, hizmet liderliği, hizmet vizyonu, hizmet teknolojisi, hizmet standartları ile işi ve hizmet personelinin seçimi ile ilgili uygulamalarla ilgili olarak işletmelerini yüksek düzeyde hizmet odaklı olarak değerlendirmişlerdir.

Araştırmada, konaklama işletmelerinin örgütsel hizmet odaklılık düzeyleri ile işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur. Ayrıca, konaklama işletmelerinin örgütsel hizmet odaklılıkla ilgili uygulamalarının işletme performansını etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, konu ile ilgili daha önce yapılan araştırma sonuçları ile kıyaslandığında, benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar Lee, Park ve Yoo (1999), Lytle (1994), Lytle ve Timmerman (2006) ve Cho (2004), tarafından yapılan araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

Konaklama işletmelerinin başarısının sadece örgütsel hizmet odaklı uygulamalara bağlı olmadığı da unutulmamalıdır. Konaklama işletmelerinin performansında seyahat acentaları ve tur operatörleri ile geliştirdiği uzun süreli yakın ilişkiler ve bütünleşme derecesi, kuruluş yeri, verilen hizmet türü ve çeşidi, fiziksel imkânlar, fiyat gibi unsurlar da önemli olmaktadır. Bu nedenle, örgütsel hizmet odaklılığın konaklama işletmelerinin performanslarının tamamını açıklaması beklenmemelidir. Ayrıca, araştırmada konaklama işletmelerinin faaliyet yılının ve türünün de işletme performansını etkilemede önemli olduğu bulunmuştur. Araştırma sonuçları, konaklama işletmelerinin özellikle

örgütsel hizmet odaklılığın müşteriye karşı tutum ve davranış, hizmet teknolojisi, hizmet aksamalarını önleme, hizmet aksamalarını düzeltme, hizmet liderliği, hizmet vizyonu, hizmet personelinin seçimi ve hizmet eğitimleri ile ilgili uygulamalarına daha fazla önem vermesi gerektiğine işaret etmektedir.

Bu araştırmada konaklama işletmelerinin örgütsel hizmet odaklılıkları yöneticilerin bakış açılarından değerlendirilmiştir. Daha sonraki araştırmalarda konaklama işletmelerinin hizmet odaklılıklarının çalışanların veya tüketicilerin bakış açılarından değerlendirilmesi faydalı olacaktır. Ayrıca, elde edilen araştırma sonuçları, araştırmanın sınırlı bir bölgede yapıldığı, örneklemin sınırlı sayıda ve nitelikte işletmeyi kapsadığı dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Bu nedenle, bu çalışmada önerilen model, tesadüfi olarak seçilen daha büyük bir örnek hacmi ile Türkiye genelinde test edilebilir.

KAYNAKÇA

- Ahmad, S. ve Schroeder, R.G. (2003). The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences, *Journal of Operations Management*, 21: 19-43.
- Arıkan, R. (1995). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma*. Ankara: Tutubay Ltd. Şti.
- Armstrong, J. S. ve Overton, T. S. (August 1977). Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys, *Journal of Marketing Research*, 14 (3): 396-402.
- Atkinson, H. ve Brown, J. B. (2001). Rethinking Performance Measures: Assessing Progress in UK Hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3): 128-135.
- Avcı, U. (Temmuz-Ağustos-Eylül 2005). Konaklama İşletmelerinde Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümüne İlişkin Bir Alan Araştırması, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 2 (3): 5-11.
- Bae, J. ve Lawler, J. J. (Jun 2000). Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy, *Academy of Management Journal*, 43 (3): 502-517.
- Bernard, H. R. (2000). *Social Research Methods*. Londra: Sage Publications.
- Berry, L. L.; Parasuraman, A. ve Zeithaml, V.A. (May 1994). Improving Service Quality in America: Lessons Learned, *The Academy of Management Executive*, 8 (2):32-52.
- Chin, K.; Pun, K. ve Lau, H. (2003). Development of A Knowledge-Based Self-Assessment System for Measuring Organizational Performance, *Expert Systems with Applications*, 24: 443-455.
- Cho, W.J. (2004). An Exploration of the Marketing Concept in the Korean Leisure Sport Industry: Market Orientation, Service Orientation, and Organizational Performance (*Unpublished Doctoral Dissertation*). University of New Mexico.
- Churchill, G. A. (1996). *Basic Marketing Research*. Fort Wort: The Dryden Press.

- Delaney, J. T. ve Huselid, M. A. (August 1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-969.
- Domke- Damonte, D. ve Levsen, V. B. (Summer 2002). The Effect of Internet Usage on Cooperation and Performance in Small Hotels, *SAM Advanced Management Journal*, 31-38.
- Espino-Rodríguez, T. F. ve Padrón-Robaina, V. (2005). A Resource-Based View of Outsourcing and Its Implications Organizational Performance in the Hotel Sector, *Tourism Management*, 26:707-721.
- Fey, C. F. ve Bjorkman I. (2001). The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia, *Journal of International Business Studies*, 32(1): 59-75.
- Ganster, D.C.; Hennessey, H.W. ve Luthans, F. (Jun 1983). Social Desirability Response Effects: Three Alternative Models, *Academy of Management Journal*, 26:321-331.
- Garg, R.K. ve Chan, K.K. (1997). Service Orientation and Small Business Marketing, *Journal of Professional Service Marketing*, 15 (2): 131-143.
- González, J. V. ve Garazo, T.G. (2006). Structural Relationships Between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction and Citizenship Behavior, *International Journal of Service Industry Management*, 17(1): 23-50.
- Green, S. B.; Salkind, N. J. ve Akey, T. M. (1997). *Using SPSS for windows: Analysing and understanding data*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Hair, J. F.; Anderson, R.E.; Tahtam, R.L. et al (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed). New Jersey: Prentice- Hall International, Inc.
- Haktanır, M. ve Harris, P. (2005). Performance Measurement Practice in an Independent Hotel Context, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1): 39-50.
- Harris, L. C. ve Ogbonna, E. (2001). Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance, *Journal of Business Research*, 51:157-166.
- Harris, P. J. ve Mongiello, M. (2001). Key Performance Indicators in European Hotel Properties: General Managers' Choices and Company Profiles, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3): 120- 127.
- Henkoff, R. (June 1994). Service is Everybody's Business, *Fortune*, (27): 48-60.
- Homburg, C.; Hoyer, W. D. ve Fassnacht, M. (October 2002). Service Orientation of a Retailer Business Strategy: Dimension, Antecedents and Performance Outcomes, *Journal of Marketing*, 66(4): 86-101.
- Hotel Guide Türkiye Otel Rehberi <http://www.hotelguide.com.tr> Erişim Tarihi: 22.05.2005
- Hotel Guide Türkiye 2004*, Cilt 2, Ekin Yazım Grubu.
- Huang, T. (2001). The Relation of Training Practices and Organizational Performance in Small and Medium Size Enterprises, *Education & Training*, 43 (8- 9): 437- 444.
- Huselid, M. A. (Jun 1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38(3): 635- 672.
- Johnson, J. W. (1996). Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer Satisfaction, *Personnel Psychology*, 49(4): 831-851.
- Judd, C. M.; Smith, E. R. ve Kidder, L. H. (1991). *Research Methods in Social Relations*. Fort Worth: Hartcourt Brace Jovanovich Collage Publishers.
- Kalleberg, A. L. ve Moody, J. W. (Jun 1994). Human Resource Management and Organizational Performance, *The American Behavioral*, 37(7): 948- 962.
- Kueng, P. ve Krahn, A. J. W. (March- April 1999). Building a Process Performance Measurement System: Some Early Experiences, *Journal of Scientific & Industrial Research*, 58(3-4): 149-159.
- Kuşluvan, Z. ve Kuşluvan, S. (2005). Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (2):183-203.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı "Charter İstatistikleri" <http://www.kultur.gov.tr> Erişim Tarihi: 21.06.2007
- Lai, K. (2003). Market Orientation in Quality-Oriented Organization and its Impact on Their Performance, *International Journal of Production Economics*, 84:17-34.
- Lai, K. ve Cheng, E. (2005). Effects of Quality Management and Marketing on Organizational Performance, *Journal of Business Research*, 58: 446-456.
- Lambert, D. M. ve Harrington, T.C. (1990). Measuring Nonresponse Bias in Customer Service Mail Surveys, *Journal of Business Logistics*, 11(2): 5-25.
- Lee, Y. K.; Park, D.H. ve Yoo, D.K. (Fall 1999). The Structural Relationships Between Service Orientation, Mediators, and Business Performance In Korean Hotel Firms, *Asia Pasific Journal of Tourism Research*, 4(1): 59- 70.
- Lovelock, C.H. (Summer 1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, *Journal of Marketing*, 9-20.
- Lovelock, C. (2000). *Services Marketing* (4. Baskı). New Jersey: Prentice Hall.
- Lynn, M.L.; Lytle, R. S. ve Bobek, S. (2000). Service Orientation in Transitional Markets: Does it Matter? *European Journal of Marketing*, 34(3/4): 279-298.
- Lytle, R. S ve Timmerman, J. E. (2006). Service Orientation and Performance: An Organizational Perspective, *Journal of Service Marketing*, 20(2): 136- 147.
- Lytle, R. S ve Timmerman, E. (2003). Developing an Organizational Service Orientation Among Employees. İçinde S. Kuşluvan(Editör), *Managing Employee Attitudes And Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry* (ss. 559-576). New York: Nova Publisher.
- Lyte, R. S.; Hom, P.W. ve Mokwa, M.P. (1998). SERV*OR: A Managerial Measure of Organizational Service Orientation, *Journal of Retailing*, 74(4): 455-489.
- Lytle, R. S. (1994). Service Orientation, Market Orientation, and Performance: An Organizational Culture Perspective (*Unpublished Doctoral Dissertation*). Arizona State University.
- Malhotra, N. K. (1996). *Marketing Research: An Applied Orientation*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Michie, J. ve Sheehan-Quinn, M. (2001). Labour Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance, *Journal of Management*, 12: 287-306.
- Nancarrow, C. ve Brace, I. (Summer 2000). Saying the "Right Thing": Coping with Social Desirability Bias in Marketing Research, *Bristol Business School Teaching and Research Review*, (3):.
- Navarro, J. G. C. ve Moya, B. R. (2005). Business Performance Management and Unlearning Process, *Knowledge and Process Management*, 12(3):161-170.

- Ngo, H.; Turban, D.; Lau, C. et al. (August 1998). Human Resource Practices and Firm Performance of Multinational Corporations: Influences of Country Origin, *International Journal of Human Resource Management*, 9(4): 632-652.
- O'Connor, S.J ve Shewchuk, R. M. (Winter 1995). Service Quality Revisited: Striving for a New Orientation, *Hospital & Health Services Administration*, 4 (4): 535-552.
- Peterson, R. A. (September 1994). A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha, *Journal of Consumer Research*, 21: 381-391.
- Phillips, P. A. (1999). Hotel Performance and Competitive Advantage: A Contingency Approach, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7): 359-365.
- Phillips, P.; Davies, F. ve Moutinho, L. (1999). The Interactive Effects of Strategic Planning on Hotel Performance: A Neural Network Analysis, *Management Decision*, 37(3): 279-288.
- Ramsay, H.; Scholarios, D. ve Harley, B. (December 2000). Employees and High-Performance Work Systems: Testing Inside the Black Box, *British Journal of Industrial Relations*, 38(4): 501-531.
- Reichel, A. ve Haber, S. (2005). A Three-Sector Comparison of the Business Performance of Small Tourism Enterprises: An Exploratory Study, *Tourism Management*, 26: 681-690.
- Robinson, H. S.; Anumba, C. J.; Carrillo, P. M. et al (2005). Business Performance Measurement Practices in Construction Engineering Organizations, *Measuring Business Excellence*, 9(1):13- 22.
- Robson, C. (2002). *Real World Research*. Oxford: Blackwell.
- Saura, I. G.; Contrí, G.B.; Taulat, A.C. et al. (2005). Relationships Among Customer Orientation, Service Orientation and Job Satisfaction in Financial Services, *International Journal of Service Industry Management*, 16(5): 497-525.
- Sergeant, A. ve Mohamad, M. (1999). Business Performance In The Uk Hotel Sector- Does It Pay To Be Market Oriented? *The Service Industries Journal*, 19(3): 42-59.
- Stöber, J. (2001). The Social Desirability Scale-17 (SDS-17), *European Journal of Psychological Assessment*, 17(3): 222-232.
- Wan D.; Kok V. ve Ong, C. H. (Jul/Aug 2002). Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in Singapore, *Compensation and Benefits Review*, 34(4):33-42.
- Way, S. A. (2002). High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector, *Journal of Management*, 28(6): 765-785.
- Wei, K. K. ve Nair, M. (2006). The Effects of Customer Service Management on Business Performance in Malaysian Banking Industry: An Empirical Analysis, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 18(2): 111- 128.
- Wood, S. ve de Menezes, L. (April 1998). High Commitment Management in the U.K.: Evidence from the Workplace Industrial Relation Survey, and Employers' Manpower and Skill Practices Survey, *Human Relations*, 51(4): 485-515.
- Yeung, P. K. Ve Lau, C. M. (2005) Competitive Actions and Firm Performance of Hotels In Hong Kong, *Hospitality Management*, 24: 611-633.
- Youndt, M. A.; Snell, S. A.; Dean, J. W. et al. (August 1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 39(4): 836- 866.
- Zerbe, W. J. ve Paulhus, D. L. (1987). Socially Desirable Responding in Organizational Behavior: A Reconceptation, *Academy of Management Review*, 12(2): 250-264.

Gönderilme tarihi : 07 Aralık 2007

Birinci düzeltme : 05 Şubat 2008

İkinci düzeltme : 08 Nisan 2008

Üçüncü düzeltme : 21 Mayıs 2008

Kabul : 24 Mayıs 2008

Prof. Dr. Salih Kuşluvan, Nevşehir Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, 50040 Nevşehir

E-posta: skusluvan@gmail.com

Yrd. Doç. Dr. Duygu Eren, Nevşehir Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, 50040 Nevşehir

E-posta: deren@nevsehir.edu.tr

Ek-1. Örgütsel hizmet odaklılık ölçeği

*Lütfen aşağıdaki ifadeleri size en uygun gelen şekilde cevaplayınız.**

- 1) Personelimiz konukların arzu ettiği şekilde onlara davranır.
- 2) Personelimiz konukların memnun olması için elinden geleni yapar.
- 3) Konuklarımıza karşı rakiplerimizden daha nazik ve saygılı davranırız.
- 4) Personelimiz, konukların karşılaştıkları sorunları azaltmak için elinden geleni yapar.
- 5) Personel, yönetimin onayını almadan sık sık konuklarla ilgili önemli kararları alabilir.
- 6) Personel, mükemmel hizmet sağlamak için inisiyatif kullanma özgürlüğüne ve yetkisine sahiptir.
- 7) Modern teknolojiyi kullanmak suretiyle daha iyi hizmet verme yeteneğimizi arttırırız.
- 8) Daha kaliteli hizmet sunmak için modern teknolojiden faydalanırız.
- 9) Konuklarla temasta bulunan personelin çabalarını desteklemek için modern teknolojiyi kullanırız.
- 10) Konukların bir sorunla karşılaşmaması için elimizden geleni yaparız.
- 11) Sorunlar ortaya çıktığında, tepki vermek yerine, sorunlar ortaya çıkmadan önlemeye çalışırız.
- 12) Konuklarımızın şikâyet ve önerilerini sistemli bir şekilde dinleriz.
- 13) Hizmet verme sonrasında konuk şikâyetleriyle ilgilenmek için mükemmel bir sistemimiz vardır.
- 14) Hizmet aksamalarını düzeltme yeteneğimizi geliştirmek için problem çözme grupları oluştururuz.
- 15) İyi hizmet alıp almadıklarını kontrol etmek için verdiğimiz hizmetle ilgili konukların görüşlerini alırız.
- 16) Her konuğa, açıkça hizmet garantisi verimiz.
- 17) Her personel, neyin iyi ve neyin kötü hizmete sebep olduğunu bilir.
- 18) Hizmet aksamalarını konuk şikâyet etmeden, hizmet aksamalarını tespit etmek için hizmet standartlarımız vardır.
- 19) Konuklarla ilgili bilgileri açık ve anlaşılır bir şekilde tüm personele açıklamak için her türlü çabayı gösteririz.
- 20) Her personel, departmanlar tarafından oluşturulan hizmet standartlarının hepsini bilir.
- 21) Ortak vizyonumuzu desteklemek için her departmanın birbiriyle uyumlu hedefleri vardır.
- 22) Pozisyon veya görev ayrımı yapmaksızın bütün personele hizmet standartları açık bir şekilde bildirilir.
- 23) Personelimiz iyi hizmet vermenin önemine gerçekten inanmışlardır.
- 24) Konuklar, sadece bir gelir kaynağı olarak değil, iyi hizmet verilmesi gereken insanlar olarak görülür.
- 25) Personelimiz, bu otelin konukların ihtiyaçlarını karşılamak için var olduğuna inanır.
- 26) Yönetim, istikrarlı bir şekilde iyi hizmet vermenin önemini vurgular.
- 27) Yönetim düzenli olarak konukların veya hizmet sunan personelin görüşlerini almak için zaman ayırır.
- 28) Yönetim, düzenli olarak hizmet kalitesini ölçer.
- 29) Yönetim, iyi hizmet vermek suretiyle, iyi hizmet sunmanın önemini vurgular.
- 30) Yönetim, daha mükemmel hizmet sunmak için personelin yeteneğini geliştirmek amacıyla gerekli kaynakları sağlar.
- 31) Yöneticiler, kaliteli hizmet verme sürecine kişisel olarak katkı sağlar ve liderlik ederler.
- 32) İşletmeye yeni personel alınırken adaylara yetenek ve kişilik testleri uygulanır.
- 33) İşletmeye yeni personel alınırken kişi ile ciddi ve standart bir mülakat yapılır.
- 34) İşletmemizde işi yapabilmesi için gerekli bilgi ve beceriye sahip kişiler işe alınır.
- 35) Personel alırken ciddi ve profesyonel seçim yapılmaktadır.
- 36) İşletmemizde doğru personelin işe alınmasına çok önem verilir.
- 37) İşletmemizde herhangi bir iş için başvuranlar arasından en iyisinin işe alınmasına çok önem verilir.
- 38) Yönetim sadece verimlilik için değil, hizmet kalitesi için de her seviyede mükemmel teşvikler ve ödüller sağlar.
- 39) Yönetim, mükemmel hizmet verenleri açık bir şekilde ödüllendirir.
- 40) Her personel, daha kaliteli hizmet verme yeteneğini geliştiren beceri eğitimi alır.
- 41) Personelin konukla yüz yüze geldiğinde daha kaliteli hizmet vermesi için eğitimlerde rol oynama ve örnek olay inceleme gibi eğitim faaliyetlerine büyük önem verilir.
- 42) Eğitimlerde konuklara karşı tutum ve davranışlarımız tanımlamak ve iyileştirmek için örnek uygulamalar yaparız.

* Ölçek: 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Ek 2. İşletme performansı ölçeği objektif performans göstergeleri

	Kaynak
1) Son üç yıldaki doluluk oranınız nedir? 2003 2004 2005	Avcı 2005; Domke-Damonte ve Lensey 2002; Espino-Rodríguez, Tomás ve Pardón 2003; Haktanır ve Harris 2005; Lee, Park ve Yoo 1999; Phillips, Davies ve Moutinho 2002; Sergeant ve Mohamad 1999.
2) Son üç yıldaki oda başına ortalama geliriniz nedir? 2003 2004 2005	Espino-Rodríguez, Tomás ve Pardón 2003; Haktanır ve Harris 2005; Yeung ve Lau 2005.
3) Son üç yıldaki personel devir oranınız nedir? 2003 2004 2005	Atkinson ve Brown 2001; Avcı 2005; Haktanır ve Harris 2005; Huselid 1995; Way 2002; Wood ve de Menezes 1998.

SÜBJEKTİF PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Lütfen otelinizin performansını (başarısını) bölgenizdeki rakip otel işletmeleri (sizinle aynı nitelikteki otellerle) ile kıyaslayarak değerlendiriniz.

	Kaynak
<i>Tüketicilerle İlgili Boyut*</i>	
Müşterilerin memnuniyet düzeyi	Chin, Pun ve Lau 2003; Harris ve Mongiello 2001; Harris ve Ogbonna, 2001; Kueng ve Krang 1999; Riechel ve Haber 2005; Robinson vd. 2005.
Müşteriye verilen hizmet kalitesi	Atkinson ve Brown 2001; Espino-Rodríguez, Tomás ve Pardón 2003; Fey ve Björkman 2001; Youndt vd. 1996.
Müşteri sadakati (tekrar müşteri oranı) İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı	Atkinson ve Brown 2001; Avcı 2005 Bae ve Lawler 2000; Domke-Damonte ve Levsen 2002; Riechel ve Haber 2005.
Konuk şikâyetleri (R)+	Robinson; Anumba; Carrillo et Al 2005.
<i>Finansal Boyut*</i>	
Genel olarak finansal performans	Michie ve Sheehan-Quinn 2001; Ramsay, Scholarios ve Harley 2000; Wood ve de Menezes 1998.
İşletme kârındaki artış	Lee, Park ve Yoo 1999; Ngo vd. 1998; Reichel ve Haber 2005; Wei ve Nair 2006.
İşletme gelirlerindeki artış	Wan, Kok ve Ong 2002; Harris ve Mongiello 2001.
Net kâr marjınız (net kâr/net satışlar x 100)	Espino-Rodríguez, Tomás ve Pardón 2003; Phillips 1996; Phillips, Davies ve Moutinho 2002.
<i>Örgütsel Boyut*</i>	
Başarılı yeni mal ve hizmet geliştirme	Delaney ve Huselid 1996; Kalleberg ve Moody 1994; Lai 2003; Michie ve Sheehan-Quinn 2001; Phillips 1999; Riechel ve Haber 2005.
Pazar payındaki artış	Chin, Pun ve Lau 2003; Fey ve Björkman 2001; Harris ve Ogbonna 2001; Navarro ve Moya 2005.
Satışlardaki artış	Atkinson ve Brown 2001; Delaney ve Huselid 1996; Harris ve Mongiello 2001; Huselid 1995; Robinson vd. 2005.
Doluluk oranındaki artış	Avcı 2005; Domke-Damonte ve Lensey 2002; Espino-Rodríguez, Tomás ve Pardón 2003; Lee, Park ve Yoo 1999; Phillips, Davies ve Moutinho 2002; Sergeant ve Mohamad 1999
Geceleme sayısındaki artış	Yeni
<i>Toplumsal Boyut*</i>	
İşletmemizde tüketicilere sağlanan haklar	Lai 2003; Lai ve Cheng 2005
İşletmemizin çevreye duyarlılık seviyesi (çevreyi koruma bilinci)	Lai 2003; Lai ve Cheng 2005; Robinson vd. 2005

Ek 2. İşletme performansı ölçeği objektif performans göstergeleri (Devam)

İşletmemizde yaratılan istihdam seviyesi (istihdam edilen personel sayısı)	Espino-Rodríguez, Tomás ve Pardón 2003; Lai 2003; Lai ve Cheng 2005.
Sunulan hizmet ve hitap edilen pazar çeşitliliği	Lai 2003; Lai ve Cheng 2005.
<i>Çalışanlarla İlgili Boyut*</i>	
Personelin iş tatmini (memnuniyeti)	Bae ve Lawler 2000; Espino-Rodríguez, Tomás ve Pardón 2003; Huang 2001; Ngo vd. 1998.
Nitelikli işgörenleri işletmeye çekme becerisi	Daleny ve Huselid 1996; Kalleberg ve Moody 1994.
Nitelikli işgörenleri işletmede tutabilme becerisi	Daleny ve Huselid 1996; Kalleberg ve Moody 1994; Wei ve Nair 2006.
Yönetim ile işgörenler arasındaki ilişkiler	Daleny ve Huselid 1996; Kalleberg ve Moody 1994; Wood ve de Menezes 1998.
İşgörenlerin kendi arasındaki genel ilişkiler	Daleny ve Huselid 1996; Kalleberg ve Moody 1994; Wood ve de Menezes 1998.
İşgören verimliliği	Ramsay, Scholarios ve Harley 2000; Way 2002; Youndt vd. 1996.
Personelin işe devamsızlığı	Avcı 2005; Ramsay, Scholarios ve Harley 2000; Wood ve de Menezes 1998.
İş gücü devir oranı (R)+	Atkinson ve Brown 2001; Huselid 1995; Way 2002; Wood ve de Menezes 1998.
İşgörenlerin işletmeye bağlılığı (R)+	Ahmad ve Schroeder 2003; Bae ve Lawler 2000; Ngo vd. 1998.

* Ölçek: 1= Rakiplerden çok daha kötü/ düşük 2= Rakiplerden daha kötü/düşük, 3= Rakiplerle aynı, 4= Rakiplerden daha iyi/yüksek, 5= Rakiplerden çok daha iyi/yüksek
(R)+: Bu maddeler ters kodlanmıştır.

EK 3. Sosyal arzu edirlilik ölçeği

*Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi değerlendiriniz.**

Bazen çevreye çöp atarım.
Hatalarımı daima kabullenirim ve olumsuz sonuçlarına katlanırım.
Trafikte daima nazik davranırım ve başkalarına öncelik veririm.
Kendi görüşlerime uymasa bile başkalarının görüşlerini daima kabul ederim.
Kendi kötü ruh halimi bazen başkalarından çıkarırım
Başkalarından istifade ettiğim (yararlandığım) zamanlar olmuştur.
Sohbetlerde başkalarını daima dikkatli bir şekilde dinler ve sözlerini bitimelerini beklerim.
Acil durumda olan birine yardım etmekte asla tereddüt etmem.
Birine söz verdiğimde hiçbir mazeret ileri sürmeden sözümü mutlaka tutarım.
Zaman zaman başkalarının arkasından olumsuz (kötü) konuşurum.
Başkalarının sırtından asla geçinmem
Stresli olsam bile başkalarına karşı daima nazik ve arkadaşça davranırım.
Tartışma esnasında daima objektif ve gerçeğe bağlı kalırım.
Ödünç aldığım bir şeyi geri vermediğim hayatımda en az bir olay olmuştur.
Daima sağlıklı beslenirim.
Bazen karşılığında bir şey beklediğim için başkalarına yardım ederim.

* Ölçek: 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

EK 4. Konaklama işletmelerinin özelliklerini belirlemeye yönelik sorular

Lütfen aşağıdaki sorulara uygun cevapları yazınız.

- 1) Konaklama işletmesinin türü nedir?
a) 3 yıldızlı otel b) 4 yıldızlı c) 5 yıldızlı otel
d) 5 yıldızlı tatil köyü (1. sınıf) e) 4 yıldızlı tatil köyü (2. sınıf)
- 2) Konaklama işletmesi kaç yıldır faaliyet göstermektedir?
- 3) İşletmeniz kaç oda bulunmaktadır?
- 4) İşletmeniz kaç yatak bulunmaktadır?
- 5) İşletmeniz kuruluş yerini nasıl tanımlarsınız?
a) Şehir b) Deniz kenarı