

OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÇALIŞANLARIN HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ VE MARDİN'DE BİR UYGULAMA

Kemal EROĞLUER

ÖZ

Problem Durumu: Örgütlerde iletişim, faaliyetlerin koordinasyonunda önemli bir unsurdur. Otel işletmelerinde tüm işlemler müşteri odaklı olarak yapılmaktadır. Bu nedenle müşterileri memnun edebilmek için sunulan hizmetin kalitesi müşteriler tarafından beklenen düzeyde olmalıdır. Örgütlerde iletişim ne kadar etkin ise yapılan işler belirlenen standartlara o kadar uygun olur. Düşük iletişim düzeyi örgütsel faaliyetlerde aksaklıklara neden olur. İletişimden kaynaklanan aksaklıklar tüm örgütlerde olduğu gibi otel işletmelerinde de hizmet kalitesinde düşüklüğe neden olabilir. Bu yüzden otel işletmeleri, sektörlerindeki rekabet ortamında iyi seviyede hizmet sunabilmek için iletişim sorunlarını gidererek iyi seviyede örgütsel iletişime sahip olmalıdırlar.

Araştırmanın Amacı: Bu çalışmada turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde örgütsel iletişimin, çalışanların sundukları hizmetin kalitesi üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Yöntem: Literatürde yer alan iletişim ve hizmet kalitesine yönelik çalışmalar incelenerek araştırmaya uygun boyutlar tespit edilmiştir. Daha önce uygulanan çalışmaların soru formları incelenerek yeni bir soru formu geliştirilmiştir. Çalışmada iletişim boyutları bağımsız değişken olarak alınmış, bağımlı değişken olarak alınan hizmet kalitesinin belirlenmesinde Servqual metodu kullanılmıştır. Oluşturulan soru formu Mardin'de faaliyet gösteren üç otel işletmesinde 2011 yılı Mayıs-Haziran aylarında uygulanmıştır. Soru formları otel işletmelerine götürülerek yerinde doldurulması sağlanmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, faktör analizi ve regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Bulgular ve Sonuç: Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre çalışanların hizmet kalitesinde örgütsel iletişimin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İletişim boyutlarından ücret bilgisi ve bilgilendirme boyutlarının hizmet kalitesi üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Örgüt içinde oluşturulacak iletişim sistemi çalışanların hizmet kalitelerini olumlu yönde etkileyecektir. Sonuçlar üzerinde bölgesel özelliklerinde etkili olduğu değerlendirilmektedir.

Öneriler: Otel işletmelerinin daha kaliteli hizmet üretmesinde örgütsel iletişim önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle örgüt yönetimleri örgüt içi iletişime yönelik iyileştirici tedbirler olarak iletişim düzeyini yükseltmelidirler.

Anahtar kelimeler: Örgütsel İletişim, Hizmet Kalitesi, Servqual Metodu

The Effect On The Quality Of The Service Employees Organizational Communication in Hotel Businesses And An Application In Mardin

ABSTRACT

Problem Statement: Organizational communication is an important element in the coordination of activities. All transactions are in hotels as a customer-focused. For this reason, the quality of services offered to customers should satisfy the expectations. How communication in organizations is effective, the works done is so appropriate to standarts. Low level of communication leads to disruption of organizational activities. Disruptions due to communication could cause a decrease in service quality in hotel establishments as well as all other organizations. That is why, the sectors of hotel businesses should have a good level of organizational communication in order to provide a good level of service in competitive environment.

Aim of the Search: In this study, it is aimed to investigate the effect of the organizational communication on the service quality of employees that works in hotel businesses in tourism sector.

Method: Communications and service quality studies in the literature for the appropriate sizes were determined by examining the research. Previously applied studies have been examined and new questionnaires have been developed. Communication dimensions of the study was taken as the independent variable, Servqual method used as dependent variable determining the quality of service received. The developed questionnaire have been applied in three hotels of Mardin in May and June of 2011. The questionnaires were taken to the hotel businesses and were filled in there., Descriptive statistics, factor analysis and regression analysis were used in the analysis of data.

Findings and Results: According to the data obtained from the trial, it was concluded that the communication is effective in the service quality of the employees. Cost information and information on the communication dimensions of quality of service has been effective. Communication system to be created within the organization will positively effect the quality of service of employees. The results are considered to be effective on the regional characteristics.

Recommendations: Organizational communication plays an important role for better quality services of hotels. That is why, management organization should take precautions to improve the level of communication within the organization

Key words: Organizational Communication, Service Quality, Servqual Method

1. GİRİŞ

Bacasız sanayi olarak adlandırılan turizm sektörünün ülke ekonomileri içindeki payı her geçen gün artmaktadır. Yaşadığımız küreselleşme sürecinde bilginin, mal ve hizmetlerin ülke sınırlarını kolaylıkla aşması, bir yandan ekonomik gelişme üzerinde etkili olurken diğer yandan insanların sosyal yaşamları üzerinde de etkili olmaktadır.

Günümüzde üretilen mal ve hizmetlerin çeşitliliğinin artması, daha kolay ve ucuz elde edilmesi, mal ve hizmet sektöründeki rekabeti daha da arttırmaktadır. Örgütler uzun dönemde başarılı olmak için fiyatlandırmadan ziyade mal ve hizmetin kalitesinin artırılması yönünde çalışmalıdırlar. Ancak bu şekilde sektörlerinde kalıcı olabilirler.

Etkin bir örgüt yapısı, yetki ve sorumlulukların belirliliği, örgüt içi iletişim yapısı ve işleyişi tüm örgütlerde başarının temel koşuludur. Tüm örgütlerde olduğu gibi turizm işletmelerinde de başarının belirleyicileri arasında yer alan iletişim, örgütsel işleyişin en önemli koordinasyon unsurudur. Bunun yanında turizm işletmelerinde etkinlik ve verimlik ise müşterilere sunulan hizmetin kalitesi ile değerlendirilebilir.

2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

İletişim kavramı hayatın her alanında ve her konunun içinde yer almaktadır. Bu çok çeşitliliğe rağmen insan iletişimi, kişiler arasında aynı anlamları çağrıştıran simgeler yardımıyla duygu, düşünce ve bilgilerin derlenmesi, biriktirilmesi, aktarılması ve karşılıklı alış-verişin zaman ve mekan boyutlarında değiştirilmesidir. İletişimin temel amacı çevre üzerinde etkin olmak ve başkalarının davranış ve tutumlarında değişiklik yaratmak olarak ifade edilebilir (Zıllıoğlu, 2003; 7-13). Benzer şekilde iletişim, bir bireyin veya grubun diğer birey veya grubun davranışlarını etkilemek amacıyla uyarıcı bir ögenin karşı tarafa ulaştırılmasını sağlayan bir süreçtir (Akat, Budak ve Budak, 2002; 342).

Dökmen (2006, 19) iletişimi, “bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci” olarak tanımlarken, iletişimin gerçekleşmesi için iki sistemin var olması ve bu sistemler arasında bilgi alışverişinin gerçekleşmesi gerektiğini belirtmektedir.

İletişim kısaca bilginin aktarılması ve anlaşılması olarak tanımlanabilir. İletilmek istenen bilginin aktarılması iletişimin başlaması için bir zorunluluktur. Bilginin aktarılmaması neticesinde iletişim oluşmadığı gibi, iletişimin oluşması ve başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için aktarılan bilginin anlaşılması gereklidir (Robbins ve Coulter, 2003; 282).

Gökçe (2005; 50-52), toplumsal etkileşim olan iletişimi, statik bir süreç değil, en az iki kişi arasında gerçekleşen ve en az iki kişi arasında etki-tepki şeklinde ortaya çıkan olayların tümü olarak adlandırılan ve kişilerin etkileşimde bulunmalarından kaynaklanan dinamik bir süreç olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda en az iki kişinin

paylaşmak istedikleri anlamları birbirine ulaştırıp karşılıklı olarak anlaştıkları durumda iletişim gerçekleşmiş olmakta ve iletişim kavramı iletişim sürecinin tamamlanmasından sonra gerçekleşmektedir.

Demir'e (2003; 135) göre örgütler belli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar ve bu amaçlara yönelik olarak çalışırlar. Örgütlerin belirledikleri amaçları gerçekleştirmeleri için etkili bir iletişim ağını oluşturmaları ve bu sistemi etkili olarak çalıştırmaları gereklidir. Örgütsel faaliyetlerinin etkinliği, örgüt üyelerinin iletişimdeki başarıları ve ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşma ve kullanma derecelerine bağlıdır. Örgütsel faaliyetlerin başarıyla yerine getirilmesinde örgüt üyelerinin diğer üyelerle işbirliği yapmaları bir zorunluluktur (Kreps, 1985; 109). Bu işbirliğinin oluşmasında ise çalışanlar arasındaki iletişimin derecesi çok önemlidir.

İletişim, insanlar arasında meydana gelen etkileşimden kaynaklanmaktadır. Her geçen gün daha da karmaşık bir hal alan iş çevresinde örgütsel iletişim, başarının elde edilmesinde diğer faktörlere nazaran daha önemli bir konumdur. Faaliyet alanına göre ister ekonomik ister sosyal nitelikli olsun her türlü örgütte başarının temel belirleyicileri arasında ilk sıralarda örgütsel iletişim yer almaktadır (Marques,2010; 47).

Kavak ve Vatansver'e (2007; 126) göre örgütsel iletişim, yönetici ve çalışanların karşılıklı olarak birbirlerine gönderdikleri mesajların anlaşılması, değerlendirilmesi ve mesaja yönelik olarak istenilen faaliyetin veya hizmetin yerine getirilmesini içerir. Örgütsel iletişim karşılıklı bilgi alışverişine dayalı, diğer bir ifade ile çift yönlü bir süreç olarak gerçekleşir. Yöneticilerin yönetsel faaliyetlerinde, çalışanların iş tatminlerinin ve motivasyonlarının sağlanmasında, örgütsel faaliyetler esnasında karşılaşılabilecek olumsuz durumları ortadan kaldırmada ve çatışmaların önlenmesinde örgütün kaliteli ve etkin bir iletişim sistemine sahip olması örgütsel başarı açısından oldukça önemlidir.

Örgütün çevresi dikkate alındığında örgütsel iletişimin iki boyutlu olduğu söylenebilir. Bunlardan birincisi örgüt üyeleri arasında paylaşılan mesajlardan ortaya çıkan içsel iletişim, ikincisi ise örgütün dışında yer alan temsilciler ve örgüt üyeleri arasında paylaşılan mesajlardan oluşan dışsal iletişimdir. İçsel iletişim örgüt üyelerinin faaliyetlerinin koordinasyonunda kullanılırken, dışsal iletişim örgütün çevresinde meydana gelen faaliyetlerin koordinasyonunda kullanılır. Örgütler faaliyetlerinde içsel ve dışsal iletişimin birlikte kullanılmalıdır (Kreps, 1985; 109).

Gürel'e (2009; 20-22) göre örgütün farklı statüdeki çalışanları arasındaki bilgi alışverişi olan örgütsel iletişimin amaçları arasında, örgütsel faaliyetlerin ve günlük işlemlerin koordinasyonu yer almaktadır. Örgütsel iletişim, örgütsel etkinliklerin yerine getirilmesinde önemli bir araç olduğu gibi aynı zamanda, günümüzde yaşanan küresel rekabet ortamında iç müşteriler olan örgüt çalışanları açısından da etkili bir araçtır. Örgüt içinde dikey, yatay ve çapraz iletişim biçimleri aracılığıyla örgütün hedeflerinin çalışanlara aktarılması ve bu yönde iş süreçlerinin planlanması; örgüt içinde çatışma yaşanmaması için gerekli tedbirlerin alınması, çalışanların motivas-

yonlarının artırılması, üretimin en üst seviyeye çıkarılması yanında yenilikçi bir yol izlenmesi, çalışanlar arasında saygıya ve güvene dayanan çalışma atmosferinin sağlanması, örgütsel bağlılık duygusunun oluşturulması için örgütsel iletişim kanallarının etkin kullanılması gereklidir. Çalışanların diğer sektörlerde olduğu gibi hizmet sektöründe yönetsel süreçlere katılması önemlidir. Hizmet sektörü çalışanları, örgütlerinin aynası olarak düşünüleceğinden, otel işletmelerinde hedef gruplarla iletişim süresince örgüt kültürünü de yansıtacaklardır. Çalışanların konukların karşılanması, sundukları hizmet kalitesi, sorun çözme yaklaşımları konuklar üzerinde otel işletmesine ilişkin olumlu yada olumsuz algıyı oluşturacaktır.

İletişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için iletişim süreci ve bu sürecin elemanlarının iyi tahlil edilmesi gereklidir. Zira sistem bütünlüğü içinde düşünüldüğünde sürecin tüm elemanlarının birbiriyle ve iletişim sürecinin başarısı ile önemli ilişkisi vardır.

Kelly (1999; 92) iletişim sürecinin elemanlarını iletişim kaynağı, kod açma, mesaj, kanal, alıcı, kod çözme ve gürültü olarak belirtmiştir. İletişim kaynağı aynı zamanda gönderici olarak adlandırılmaktadır. Gönderici bir amaçla iletişimi başlatan kişi veya kişilerdir. Kod açma göndericinin amacını bir mesaj formuna sokmasıdır. Mesaj bir düşüncenin veya amacın kodlanarak iletilmesidir. Kanal mesajın iletiildiği bir araçtır. Alıcı mesajı alan kişidir. Kod çözme alıcının mesajı kendi duygu ve düşüncelerine göre değerlendirmesidir. Gürültü ise iletişim esnasında ortaya çıkan ve iletişimi olumsuz yönde etkileyen unsurlardır.

İletişimin yoğun olarak yaşandığı örgütlerde, bilgilerin iletilmesi için çeşitli iletişim sistemleri oluşturulmuştur. Bu sistemler, birbirlerine iletişim kanalları ile bağlanan karar merkezleri biçimindedir. Bu merkezlerde alınan kararlar, uygulanmak üzere faaliyetin yerine getirildiği icra merkezlerine iletilir. Örgütlerde bu tür iletişim-leri gerçekleştiren biçimsel ve biçimsel olmayan şeklinde iki tür iletişim kanalı vardır (Akat v.d., 2002; 356).

Biçimsel iletişim örgütlerde emir, talimat ve raporların örgüt kuruluşunda belirlenen yolların takip edilerek ilgili çalışanlara iletilmesi ile ortaya çıkar (Robbins ve Coulter, 2003; 293). Biçimsel iletişim kanalları yönetim ve çalışanlar, çalışanların kendi içinde olmak üzere dikey, yatay ve çapraz olarak üç grupta değerlendirilmektedir.

Biçimsel olmayan iletişim ise biçimsel iletişimin, diğer bir ifade ile örgütün hiyerarşik yapısı dışında oluşan, çalışanların çeşitli ortamlarda bir araya geldiklerinde sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ve örgütsel faaliyetlere hız ve etkinlik kazandırmak amacıyla kendi aralarında arkadaşlığa dayalı olarak kurdukları iletişim olarak tanımlanabilir (Robbins ve Coulter, 2003; 293). Kaynağının belirli olup olmamasına göre söylenti ve dedikodu biçimsel olmayan iletişimin çeşitlerindedir.

Örgütlerde iletişim sistemi ve iletişimin kalitesi, görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde önemlidir. İletişim sisteminden kaynaklanan aksaklıklar ve

koordinasyon eksiklikleri örgüt içinde anlaşmazlıklara ve çatışmalara yol açabilir. Bu olumsuzluğun yaşanmaması için örgütsel iletişimin iyileştirilmesi ve kalitesinin artırılması üzerinde önemle durulmalıdır. İnsanlar arası ilişkilerin iyileştirilmesi ve teknolojik gelişmelerden yararlanılması, örgüt yönetimleri tarafından göz ardı edilmemesi gereken hususlar arasında yer aldığı ifade edilebilir. Şimşek vd.(2003; 127-128), örgütün rekabet gücünün ve karlılığının artırılmasında örgüt içi iletişimi iyileştirmeye yönelik olarak geliştirilen ve yöneticilerin etkin bir şekilde kullanabilecekleri teknikler arasında mesajın tekrarı, sonucu izleme, haber ve bilgi akışının yönetimi, empati, iletişimde kullanılan dilin sadeleştirilmesi, iletişim kanallarının artırılması ve iletişimde bilgisayar kullanılmasını saymaktadırlar.

Örgütsel iletişimin iyileştirilmesi çalışmaları ile birlikte örgütsel iletişimin genişletilmesi düşüncesi ortaya çıkmıştır. Zaremba (2006) yaptığı çalışmada başarılı bir örgütsel iletişim için beş kriter belirlemiştir. Bu kriterlere göre, örgütlerde iletişim zamanında, açık ve anlaşılır bir şekilde, kesin ve doğru olarak, uygun nitelikte ve güvenilir bir şekilde gerçekleşmelidir (Akt: Marques, 2010:47). Ancak Marques' de, (2010, 47) kendi çalışmasında bu kriterlere ilave olarak iletişim ile ilgili samimiyet, sorumluluk, uzmanlık ve özlülük gibi kriterleri belirlemiştir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimde, bahsedilen bu kriterlerin uygulanması örgütsel iletişimin iyileşmesi ve gelişmesini sağlarken aynı zamanda, çalışanlarla yönetim arasında daha iyi bir etkileşim, daha yüksek seviyede güven, anlayış, faaliyetlerde etkinlik, ilişkilerde hoşnutluk ve yüksek performansa ulaşılmasını da sağlayabilir.

Otel işletmelerinde, çalışanların önemi ve yönetim ile çalışanlar arasında etkili iletişim kurulması gerekliliği Brownell (1990) tarafından şu şekilde açıklanmaktadır: "Turizm sektöründe çalışanların uluslararası nitelik kazanması ve müşterilerin beklentilerindeki değişimler etkili iletişim becerilerine duyulan ihtiyacın daha da artmasına neden olabilmektedir. Ayrıca, konaklama işletmelerindeki hizmetlerin zamana karşı gerçekleştirilmesi nedeniyle çalışanlar arasında açık ve zamanında iletişim daha çok önem kazanmaktadır." (Akt. Kavak ve Vatansver, 2007; 129). Hizmetlerin ürünler gibi fiziki bir varlığı olmaması nedeniyle hizmet sektöründe anlık ilişkiler ve yüz yüze iletişim, hizmet sağlayıcılar ile müşteriler arasında hizmetin pazarlanması, tüketilmesi ve kalitesi hakkında geri bildirim sağlamaktadır (Mattsson ve Haring, 1999; 417-418).

Gürel'e (2009; 20-29) göre, teknolojik gelişmeler çalışanların beklenti ve taleplerinde değişiklikler yaratmıştır. Çalışanların maddi beklentilerinin karşılanmasının yanında; saygınlık, yönetime katılma ve iş tatmini gibi manevi beklentilerinin de karşılanması gerekmektedir. Bu beklentileri karşılanmayan çalışanlarda verim düşüklüğü, işi aksatma ve iş değiştirme gibi işe karşı olumsuz yaklaşımlar gözlenmektedir. Buna göre, bilgilendirici, sürekli ve resmi yollardan iç müşteriler olan çalışanlarla iletişim kuracak şekilde örgütsel iletişim süreçleri tasarlanmalıdır. Oluşturulacak bu iletişim sürecinde çalışanların amaçları ile örgüt amaçlarının örtüştürülmesi gereklidir. Etkili bir örgüt içi iletişim sistemi; örgüt içi ilişkileri güçlendirir, çalışanlar

arasında birlikte iş yapmak için ortak fikir üretmeyi teşvik eder, örgüt kimliğinin ve örgütsel amaçlarının yansıtılması için iletişim ortamı sağlar, örgütsel bağlılık ve sadakat duygularını arttırır, çift yönlü iletişim ortamı sağlar ve farklı ortamda öneri ve problemlerin dile getirilmesini ve toplanmasını yardımcı olur.

3. TURİZM İŞLETMELERİ VE HİZMET KALİTESİ

Turizmin dünyadaki gelişimine göre Türkiye'deki gelişimi yeni sayılır. Coğrafi konumu, tarihi ve kültürel zenginlikleriyle önemli bir ülke olan Türkiye, ulusal ekonomi politikaları gereği öncelikle sanayileşmeye ağırlık vermiş ve ithal ikameci sanayileşme modelini benimseyerek o dönemdeki ekonomi anlayışına uygun olarak turizme yeterli desteği vermemiştir. Türkiye küreselleşme ile birlikte yapısal uyum sürecine önem vermeye başlayarak liberal ekonomi politikalarının benimsemiş ve kaçınılmaz olarak turizm de önem kazanmıştır. Türkiye, tarihi zenginlikleri ve doğal güzellikleri yanında son dönemde sektöre verilen devlet desteği ile yatırıma uygun ortam yaratılması, turizmi ekonominin gelişen alanlarından biri yapmaktadır (Aykaç, 2009; 18-21). Bu gelişmeler dikkate alındığında turizm sektörünün geleceğinin, sunulan hizmet kalitesi ile önemli derecede ilişkili olacağı göz ardı edilmemelidir. İşletmeler sektörde marka olmak için hizmet kalitesini baz alarak politikalar üretmeli ve faaliyetlerini buna göre yönlendirmelidir.

Hizmet kavramı, mal ve ürün kavramının aksine soyut bir kavramdır. Tek'e (1999) göre hizmet, satışa sunulan faaliyetler, fayda ve tatminlerdir. Hizmete ait özellikler ise şu şekilde ifade edilmektedir (Kavak ve Vatansever, 2007; 128):

- Hizmet soyuttur: Müşterilere sunulan hizmetin objektif bir şekilde tanımlanması ve ölçülmesindeki zorlukları ifade etmektedir. Hizmetler yararlananlar tarafından beş duyu organıyla algılanamaz ve fiziksel boyutu olmayan ürünlerdir. Hizmetin meydana gelmesi için belirli bir performans gereklidir. (Eleren vd.,2007; 77).
- Hizmet eşzamanlı oluşur: Tüketici ve üreticinin karşılıklı etkileşim içerisinde olması, üretilen hizmetin depolanamaması, üretim ve tüketimin aynı anda olması durumudur.
- Hizmet bozulabilir: Sunulan hizmetin hemen tüketilme zorunluluğu nedeniyle depolanmasında ve saklanmasıdaki zorluklarını ifade etmektedir.
- Hizmet homojen değildir: Hizmetler üretildiği zamana ve üreten kişiye göre farklılık gösterebilir. Müşterinin her defasında farklı hizmetlerle karşılaşması, sunulan hizmetin kalitesi ile ilgili algılarında farklılığa yol açabilir.

Pazarlama alanındaki değişimler ve ekonomik gelişmelerden kaynaklanan refah, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinde dikkate değer değişimlere neden olmaktadır. Müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi konuları hizmet sektöründe rekabette önemli bir baskı unsuru haline gelmektedir (Yeşilada ve Yurdakul, 2009; 156).

Madhavaiah vd. (2008; 4) göre, son yıllarda hizmet kalitesi uygulayıcılar, yöneticiler ve araştırmacılar için dikkat çekici bir konu olmuştur. Hizmet kalitesi, rekabetçi çevre koşulları altında yönetim stratejisinin başarılı olmasında ve iş performansındaki güçlü etkisi, maliyetleri düşürmesi, müşteri memnuniyetine ve müşteri sadakatine katkısından dolayı çok önemli hale gelmiştir. Parasuraman vd.(1988; 16) algılanan hizmet kalitesini, hizmetin kalitesi ile ilgili davranış veya genel yargı olarak nitelendirmiş, müşteri beklentileri ile gerçek hizmet performansının karşılaştırılmasından algılanan sonucu hizmet kalitesi olarak tanımlamıştır.

Eshghi vd., (2008; 121) hizmet kalitesini müşteriler tarafından kendilerine sağlanan hizmetin tüm yönleri ile değerlendirilmesi şeklinde ifade ederlerken, Hoffman ve Bateson (1997; 298) hizmet kalitesini “Uzun dönemli performans değerlemesi sonucu ortaya çıkan bir tutum” olarak tanımlamaktadırlar. Robledo’nun (2001; 23) eserinde Zeithalm, hizmet kalitesini “müşterinin bir ürün ya da hizmetin üstünlüğü veya mükemmelliği ile ilgili genel yargısı” şeklinde tanımlamıştır (Akt. Eleren vd. 2007; 78).

Pek çok hizmet sektöründe zorlu rekabet koşulları, yöneticileri rekabet düzeylerini geliştirmek için yeni yollar aramaya zorlamaktadır. Hizmet örgütleri sundukları hizmeti, rakiplerinin hizmetinden farklılaştırarak hizmet kalitelerini arttırmaya çalışmaktadır. Hizmet kalitesinin önemi hizmet sektörlerinden bağımsız olarak artmaktadır. Hizmet kalitesi konusu bankacılık, taşımacılık, perakendecilik, telekomünikasyon, sağlık ve konaklama sektörlerinde temel politikalar arasında yer almaktadır (Madhavaiah vd. 2008; 5).

Hizmet kalitesinin örgütlerin yaşam döngülerinde ve varlıklarını sürdürmelerinde çok önemli bir yeri vardır. Örgüt tarafından üretilen mal ve hizmetlerin devamlılığının sağlanması için bu mal ve hizmetlerin, en az müşterilerin beklentilerini karşılaması gereklidir. Bu beklentinin karşılanamaması örgütün mal ve hizmetlerinin tercih edilmemesine neden olurken, örgütün sektördeki payı ve varlık nedenini olumsuz yönde etkileyebilir. Böylece, üretilen hizmetin kalitesinin bu noktada tüketiciler için bir seçim standardı olduğu ifade edilebilir.

Soyut bir kavram olan hizmetin kalitesi incelenirken hizmet ile ilgili belirli unsurlar dikkate alınmıştır. Parasuraman ve arkadaşlarının araştırmalarında hizmet kalitesinin beş boyutunun bulunduğu belirtilmektedir (Eleren vd., 2007: 78; Resnick ve Griffiths, 2011; 150-151). Bunlar:

- Fiziksel Özellikler: Örgütün hizmet sunumunda kullandığı bina, araç-gereç ve personelin görünümü ve iletişim,
- Güvenirlilik: Yapılmasına söz verilen bir hizmeti doğru ve güvenilir bir şekilde yerine getirebilme yeteneği,
- Heveslilik: Müşteriye ihtiyaç duyduğu konularda yardım etme ve hızlı hizmet verme istekliliği,
- Güven: Örgüt çalışanların bilgili ve nazik olmaları ve müşterilerde güven duygusu uyandırabilme becerileri,

- Empati: Bir insanın kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlaması olan empati (Dökmen, 2006; 135), örgütlerde çalışanların kendilerini müşterilerin yerine koyması ve müşterilere kişisel ilgi göstermesidir.

Örgütsel etkinlik hem örgütsel çıktılarının kalitesinin ve miktarının bir sonucu hem de örgütsel iletişim sürecinin kalitesinin bir ürünüdür (Kreps, 1985; 117). Bu kapsamda örgütsel iletişimin gücünün ve kalitesinin, çalışanlar vasıtasıyla örgütün işleyişini, bunun bir sonucu olarak örgütün ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesini arttırmada etkili olduğu söylenebilir. Gerçekten başarılı örgütler etkin bir iletişim sistemi ile faaliyetlerini koordine ve kontrol ederek, üretimin her aşamasında çalışanlar ile yönetim arasında karşılıklı bilgilendirmeler ile mal ve hizmet üretim sürecini etkin ve verimli bir şekilde yürütmektedirler.

Müşteri memnuniyeti yüksek olan örgütler kaliteli ve yetenekli çalışan ve yöneticiler tarafından daha çok tercih edilmekte ve örgütler tarafından bu çalışanlar daha yüksek oranda istihdam edilmektedir. Kaliteli çalışanlar kaliteli mal ve hizmet üretimine olumlu katkı sağlayabilirler (Luo ve Homburg, 2007; 145). Müşteri memnuniyetinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olabileceği, üretilen mal ve hizmet kalitesinin ve bu kaliteye bağlı olarak örgütün sektördeki pazar payının daha yüksek olabileceği söylenebilir.

Kavak ve Vatansever (2007; 129) emek-yoğun bir sektör olan hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinde karşılaşılan birçok problemin iletişim sorunlarından kaynaklandığını belirtmektedirler. Otel işletmelerinde sağlıklı bir iletişim sisteminin olmaması verimliliğin düşük, hizmet seviyelerinin zayıf olması ve kaçınılmaz olarak maliyetlerin artması gibi sorunları beraberinde getirebilir. Otel işletmelerinde yöneticiler ve çalışanlar, zamanlarının büyük bir bölümünü müşterilerle olumlu ve yapıcı iletişim kurmak için harcamalıdır. Eğer çalışanlardan kaliteli hizmet üretmesi ve örgütün amaçlarına etkin bir şekilde ulaşması isteniyorsa, örgütlerde bilginin serbestçe dolaşması sağlanmalıdır (Drummond, 1980; 192). Böylece, çalışan etkili iletişim sayesinde ihtiyaç duyduğu bilgiyi zamanında ve kolayca elde ederek görevini daha kolay yerine getirebilecektir.

Özbaşar'a (1995; 8) göre, konaklama işletmelerinin sektörlerinde başarılı olabilmesi için dünya standartlarında hizmet kalitesi kriterleri ve müşterilerin beklentileri temel alınmalı, tüm işletme çalışanlarının sürece aktif olarak katılımı sağlanmalıdır. Hizmeti sunan konaklama işletmesi, çalışanlarının performanslarını arttıracak uygulamalar ile sunulan hizmet kalitesinde ve müşterinin beklentileri üzerinde olumlu etki yaratmalı, müşteri kayıplarını önlemeli ve işletmenin müşteriler tarafından sürekli tercih edilmesine yönelik politikalar uygulamalıdır (Akt: Öztürk ve Seyhan, 2005; 128).

Turizm sektöründe ana hedeflerden biri hizmete yönelik müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Örgütlerde hizmet kalitesinin artırılarak müşteri memnuniyetinin sağlanması için örgüt yönetiminin bu amaca yönelik bir strateji seçmesi zorunludur. Seçilen bu strateji çerçevesinde örgütün çalışanlarına ihtiyaç duyduğu konularda eğitim vermesi, ürün ve hizmet yelpazesini çeşitlendirmesi yanında uluslararası alan-

da rekabet üstünlüğü sağlayacak modern donanımlar kullanması gereklidir. Emekyoğun bir sektör olan turizm sektöründe, bu strateji ancak eğitim ve etkili bir iletişim ile uygulanabilir. Müşteri aldığı hizmetin arzu ettiği kalitede olmasını bekler. Bir otel işletmesinin her biriminden müşterilerin farklı beklentileri olacaktır. Kat hizmetlerinden beklenti, odaların temizliği ve düzeniyken; yiyecek içecek bölümünden beklenti ise, çalışanın servis bilgisi, yiyecek ve içeceklerin tazeliği, nefaseti yanında müşteri ile iletişim kurma becerisi olacaktır (Öztürk ve Seyhan, 2005; 124).

Kozak (2007; 138) otel işletmelerinde, müşterinin tatmin edilmesinde rol oynayan unsurlar arasında uyumun ve sürekliliğinin sağlanması gerektiğini, bunun yanında hizmetin oluşturulmasını sağlayan birimler arasında etkili bir koordinasyon ve işbirliği olması gerekliliğini belirtmektedir. Ayrıca yazar “Turizm sektöründe tüketici tatmini, bir turistin havaalanına ayak basmasından tekrar ayrılıncaya kadar geçen süre içerisinde faydalandığı ya da faydalanma olasılığının yüksek olduğu hizmet zincirinin her bir halkasında kaliteli hizmetin sunulması için yapılması gereken çalışmaların organizasyonunu içermektedir. Bu yüzden liderlik, çalışanların yönetimi ve tatmini, politika ve stratejilerin belirlenmesi, kaynakların etkin kullanımı, tüketicilerin tatmin edilmesi ile çalışmaların ve sonuçlarının toplum üzerindeki etkisinin belirlenmesi gibi her biri çok geniş kapsamlı olan konuların dikkate alınması gerekmektedir.” diyerek müşteri memnuniyetinin çok boyutlu ve her bir boyutun birbirini ile yakın ilişki içinde olduğunu belirtmektedir.

Öztürk ve Seyhan’a (2005; 122) göre, turizm işletmeleri başarılı olabilmek için müşterilerini sektördeki rakiplerine göre daha fazla memnun etmek zorundadırlar. Müşteri memnuniyeti ise, müşteriye daha önce satın aldığından daha kaliteli bir hizmetin sunulması ile sağlanabilir. Hizmetin kalitesi ise, müşterinin aldığı hizmetten algıladığı tatmin derecesiyle yakından ilişkilidir. Bu nedenle otel işletmelerinde, hizmeti sunan çalışanın, müşterilerin arzuladığı hizmet kalitesini artırma ve sürekli hale getirme konusunda iyi bir eğitimle bilinçlendirilmesi gerekir. Türkiye’de, turizm sektörünün karşılaştığı en önemli problemlerden biri müşteri ilişkilerinde eğitim eksikliği olan ve örgütsel amaçlara uygun davranış sergileyemeyen çalışanların istihdam edilmesidir. Otel işletmelerinde, hizmet kalitesinin geliştirilmesinde çalışanların eğitim seviyesinin artırılması önemlidir. Turizm sektöründe eğitimsiz ve ucuz işgücünün istihdam edilmesi otel işletmelerinin sunduğu hizmet kalitesini ve itibarını olumsuz yönde etkileyebilir.

Blery vd. (2009; 30) yapılan çalışmalarda (Ennew ve Binks,1996; Kangis ve Zhang, 2000) hizmet kalitesinin örgütün sadık müşterilerini elinde tutma yeteneğine ve örgütsel performansı arttırmaya katkıda bulunan önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir. Yine bu çalışmalara göre hizmet kalitesi ve ürün fiyatı müşterilerin yeniden satın alma kararlarını etkileyen önemli bir faktördür.

Farklı beklenti ve değişik davranışa sahip müşteriler için belirli özelliklere sahip aynı tip hizmet kalitesi sunmak zordur. Hizmet kalitesindeki değişkenliğin temel nedenleri arasında, hizmetin sunulmasında, değişkenlerin hizmet sağlayıcılar tarafından düzenlenmesi, hizmet ve müşteri arasındaki etkileşimin değişkenliği ve hizmet kalitesi değerlendirmesinin aynı müşterinin farklı zamanlarda ve farklı müşterilerin aynı zamandaki farklı değerlendirmeleri yer almaktadır (Erto vd.,2010; 198).

4. İLETİŞİM BOYUTLARI İLE HİZMET KALİTESİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK KURAMSAL BİR İNCELEME

Mal üreten işletmelerde kalite ve performans değerlerinin belirlenmesi ve ölçülmesi hizmet işletmelerine nazaran daha kolaydır. Hizmetten elde edilen faydanın nicel ölçütlerle değerlendirilmesi zordur. Bu nedenle hizmet kalitesinin tespitine yönelik olarak genellikle algılama düzeyleri üzerine ölçekler geliştirilmiştir. Hizmet kalitesinin ölçümünde kullanılan en yaygın ölçekler arasında Parasuraman, Zeithalm ve Berry (1995) tarafından geliştirilen SERVQUAL yöntemi yer almaktadır. Ölçek genelde müşterinin hizmetten beklentilerini ve hizmeti algılama düzeyini belirlemek için tasarlanmıştır. Ayrıca müşteri beklentilerinin ve algılamalarının öğrenilmesine olanak sağladığı için elde edilen bilginin müşteri ve yönetim arasında paylaşımında da faydalı olmaktadır (Eleren vd. 2007; 76).

4.1. İletişim Boyutlarından Bilgilendirme Boyutu İle Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki

Bilgi yönetimi, günümüzde geleneksel yapıdaki örgütlerden bilgi teknolojileri üzerine çalışan örgütlere kadar tüm örgütlerde yönetimin önemli destekleyici süreçlerinden biri haline gelmiştir. Bilgi yönetiminin örgütsel boyutu olarak bilgi paylaşımı son zamanlarda örgütsel iletişimde önem kazanmıştır. Örgütlerin yapısına ve kültürüne bağlı olarak bilgi paylaşımı, zorunlu ve gönüllü olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Zorunlu bilgi paylaşımı örgüt içinde işe ilişkin teknik bilginin her seviyede talep edildiğinde iletilmesidir. Gönüllü bilgi paylaşımı ise önceliklere ve zorlamaya dayanmayan bilgi paylaşımıdır (Teng ve Song, 2010; 104-106).

Kim (2007; 170) örgütsel yapı ve örgüt içi iletişimi, örgüt içi ilişkilerin olası en eski bileşenleri olarak belirtmiştir. Çünkü bu iki faktör örgüt içinde çalışanların tavır, davranış ve algılarını sınırlar. Örgütsel yapı ve örgüt içi iletişim faktörlerinin çalışanların örgütlerinde örgütsel seviyedeki ilişkilerini etkilediği belirtilmiştir. Çalışanların örgütte nasıl iletişim kurduklarını ve örgütlerdeki etkili iletişim sistemlerinin doğasını açıklayan içsel iletişim, iletişimin alt disiplini. Örgüt yapısı gibi içsel iletişim de çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Gruing'e (1992) göre, iletişim örgütlerde simetrik ve asimetrik iletişim olarak adlandırılabilir. Simetrik iletişim emir verme, manipülasyon ve ikna etmeden ziyade diyalog, müzakere, dinleme şeklinde gerçekleşir. Örgütlerdeki asimetrik iletişim ise simetrik iletişimin aksine yukarıdan aşağı doğru, yönetimin istekleri doğrultusunda çalışanların davranışlarını kontrol etmek amacıyla oluşturulur. Simetrik iletişim, açık iletişim gibi örgüt içi ilişkileri olumlu yönde etkilerken, asimetrik iletişim ise kapalı iletişim gibi örgüt içi ilişkileri olumsuz yönde etkileyebilir (Aktaran: Kim, 2007; 171-174).

Günümüzün yazılım, hukuk, reklam gibi bilgi temeline dayalı örgütlerinde, müşterilerle iyi ilişkiler kurmak ve güven oluşturmak, sundukları hizmetler için müşteriler tarafından algılanan kaliteyi arttırmak ve performanslarını devam ettirmek

önemlidir. Profesyonel hizmet örgütlerinde çalışanların kalitesi finansal varlıklardan daha önemlidir. Bu örgütlerde yönetim finansal sonuçlardan ve yatırımların geri dönüşünden ziyade örgütteki koordinasyon ve çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi üzerine yoğunlaşır (Şahin, 2011; 413-414).

Otel işletmelerinde örgüt yönetimi çeşitli metotlar kullanarak potansiyel müşterileri ile iletişim imkanı yaratmalıdır. Bu iletişim imkanları içinde internet kullanımı da yer almaktadır. Karamustafa ve Öz'e (2010; 189) göre otel işletmelerinde internet ve web siteleri kullanımı, işletme ve sunulan hizmetlerle ilgili bilgi verilmesi, müşterilere ulaşma ve onlarla ilişki kurma ve kurulan ilişkiyi ilerletmeye katkı sağlama anlamında oldukça önemli bir araçtır. Bu açıdan otel işletmelerinde hizmetin sunulmasında kullanılan donanımların teknolojik olarak yeni ve örgüt içi intranet kullanımına uygun olması çalışanların iş yükünü azaltması bakımından önemlidir.

Örgütün yönetim politikası ve faaliyetleri ile ilgili çalışanlara çeşitli yöntemler kullanılarak bilgi verilmesi çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmelerinde önemli bir uygulamadır. Neyi, ne için yaptığını bilmesi çalışanın işini sahiplenmesini etkiler. Örgüt yönetimi tarafından çalışanları düzenli olarak, önemli bir gelişme olduğunda da mümkün olan en kısa sürede bilgilendirmesi çalışanların performansları üzerinde etkili olabilir. Çalışanlar kendilerini örgütün önemli bir parçası olarak görüp, örgüt için bir değer taşıdıklarını hissedebilirler. Çalışanlar kendilerini işlerine daha çok vererek, hem yaptıkları işi bir seferde en iyi şekilde yapmaya çalışırlar hem de yaptıkları işi geliştirmeye yönelik düşünce üretirler. Bu sayede örgüt yönetimine olumlu yönde katkıda bulunurlar.

İşin yapılmasına ilişkin bilgilerin çalışanlar tarafından anlaşılması ve algılanması, çalışanın örgütteki rolünün belirliliği, diğer bir ifade ile örgütün çalışanlardan beklentilerinin açık bir şekilde ifade edilmesi, çalışanın müşteriler ile ilişkisinde çok önemli bir rol oynar. Yapacağı iş ile ilgili tam bilgiye sahip olan çalışan, kendine olan güveniyle müşteriler ile ilişkilerini daha etkili yöneterek hem sunduğu hizmetin kalitesini arttırabilecek hem de hizmet kalitesinin müşteriler tarafından daha olumlu algılanmasına katkı sağlayabilecektir (Slåtten vd. 2010; 210).

Otel işletmelerinde faaliyetlerin büyük çoğunluğu müşteriler ile bire bir ilişki içinde yürütülür. Örgütün yaptığı bilgilendirme, çalışanlar üzerinde işe ilişkin olumlu tutum yaratarak müşterilere sundukları hizmetin kalitesini etkiler. Motivasyonu ve hizmet arzusu yüksek olan çalışanların ürettiği hizmetin kalitesi ve doyuruculuğu da yüksek olur. Hizmet kalitesinin yüksekliği ise müşterinin tekrar o örgütü tercih etmesinde ve etrafındaki tanıdıklarına tavsiye ederek örgütün tanıtımını yapmasına neden olacaktır. Bu yüzden örgütlerin çalışanlara yönelik bilgi aktarımının, örgütün sunduğu hizmet kalitesi üzerinde etki yaratacağı söylenebilir. Bu düşünceler ışığında bilgilendirme boyutuyla ilgili olarak oluşturulan hipotez şu şekilde ifade edilebilir;

H1: Örgütte iş ile ilgili genel politikaların çalışanlara bildirilmesi çalışanların hizmet kalitelerini olumlu yönde etkiler.

4.2. İletişim Boyutlarından Çalışma Arkadaşları ile İletişim Boyutu ile Çalışanların Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki

Örgütlerde çalışanların kendi aralarında kurdukları işe veya sosyal faaliyetlere yönelik ilişkiler, örgütsel faaliyetler üzerinde oldukça etkilidir. Çalışanlar mesai süreleri boyunca çeşitli nedenlerle diğer çalışanlarla ilişki kurarlar. Bu ilişkinin düzeyi ve kalitesi çalışanların birbirine ve örgüte olan bağlılıkları üzerinde olumlu etki yaratır. Bu olumlu etki, örgütün faaliyetleri ve örgütün ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesi üzerinde etkili olur.

Örgütte çalışma arkadaşları arasındaki iletişim, bölümler arasında koordinasyonun kurulması, faaliyetlerin planlanması, mal ve hizmetlerin üretilmesi, üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanması ve nihayetinde örgütün belirlenen amaçlara ulaşmasında büyük önem taşır. Raabe ve Beehr (2003), çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerin, çalışanın örgüte olan bağlılığı üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedirler. Çalışanlar arasındaki yakın ilişki ve arkadaşlık, yardımlaşma ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Aktaran: McCormack vd.,2007; 320). Çalışanlar arasındaki iş yeri arkadaşlığının bireysel ve örgütsel bazda pek çok faydası vardır. Öncelikle sosyal bir sistem olan örgüt içinde etkili bir iletişim yaratmasında ve görevlerin yapılmasında önemli rol oynar. İş yeri arkadaşlığı ile sağlanan kaynak, destek ve bilgi çalışanların işlerini yapmalarına yardımcı olurken, başarıya engel olabilecek problemleri ortadan kaldırarak stresi azaltır ve iş kalitesini artırır (Berman vd.,2002; 218). Dolayısıyla çalışanlar arasında kurulan etkin bir iletişim örgütün ürettiği mal ve hizmetin kalitesini önemli ölçüde etkileyeceği söylenebilir.

Thomas vd. (2009; 287) örgüt içinde güvenin oluşmasında iletişimin önemli bir role sahip olduğunu belirtmektedirler. Bilginin kalitesi ve yeterliliği çalışanlar, yöneticiler ve üst yönetim arasında güvenin oluşmasında önemli rol oynar. Bilginin yeterliliği çalışanların üst yönetime olan güvenine bağlıyken, bilginin kalitesi çalışanlara ve yöneticilere bağlıdır. Çalışma arkadaşlarına, yöneticilere ve üst yönetime olan güven, örgütsel şeffaflık algılamasını etkilerken aynı zamanda örgütsel şeffaflık, çalışanların kendi seviyelerinde örgütün amaçlarına katılmalarını da etkiler. Böylece örgütsel iletişimin oluşmasında önemli bir paya sahip olan güven, hizmetin algılanan kalitesinin de belirleyici unsurları arasında yer almaktadır.

Örgütlerde çalışanlar arasındaki açık iletişim, bilginin kullanılması ve çalışanların işbirliğinin kalitesini gösteren önemli bir kavramdır. Çalışanlar arasındaki sosyal ilişkinin geliştirilmesi yönündeki çabalar bilgi paylaşımını olumlu yönde etkilediği gibi işin yapılma sürecini ve çalışanların işbirliğini de olumlu yönde etkilemektedir (Teng ve Song, 2010; 107). Buna göre çalışma arkadaşları ile iletişim boyutu ile hizmet kalitesi arasında şu hipotez öne sürülebilir;

H2: Örgütlerde çalışma arkadaşları ile kurulan iletişim çalışanların hizmet kaliteleri üzerinde olumlu yönde etkide bulunur.

4.3. İletişim Boyutlarından Yönetici ile İletişim Boyutu ile Çalışanların Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki

Örgütün amacına ulaşmasında iki grup çalışan arasındaki ilişkinin niteliği çok önemlidir. Bu iki grup çalışanı yöneticiler ve çalışanlar oluşturmaktadır. Yöneticiler örgütlerin itici güçleri olarak, faaliyetleri planlamada, çalışanları amaçlara doğru yönlendirmede, örgütün sahipleri, yönetim kurulu üyeleri ile müşteriler arasında bir köprü görevi görürler. Yöneticilerin çalışanlar ile kurdukları gerek biçimsel gerekse dostluğa dayalı biçimsel olmayan ilişkiler faaliyetler üzerinde etkilidir. Yöneticisini seven ve ona güvenen çalışan en zor şartlar altında bile örgütün amaçlarına göre hareket eder. Yönetici ile çalışanlar arasındaki olumsuz ilişkiden kaynaklanan negatif etkileşim, yapılan her faaliyette memnuniyetsizlik, düşük mal veya hizmet kalitesi, hizmetin gecikmesi şeklinde kendini gösterebilir.

Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki tatmin edici seviyedeki olumlu ilişki, çalışanın örgüte uyum sağlamasında önemli rol oynamaktadır. Geartner ve Robinson (1999), yönetici desteğinin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini, yöneticileri ile aralarında destekleyici bir ilişki olduğunu algılayan çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha üst seviyede olduğu belirtilmiştir (Firth vd.2004; Gagnon ve Judd, 2004). Peterson vd. (2003) ile Stinglhamber ve Vandenberghe, (2003) yönetici desteği ve yöneticiden kaynaklanan tatminin örgüte karşı duygusal bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Aktaran: McCormack vd.,2007; 320). Yöneticinin çalışanlar üzerindeki olumlu ve destekleyici katkıları çalışanların örgüte karşı olan duygularını olumlu yönde etkileyerek, ürettikleri mal ve sundukları hizmet kalitesi üzerinde de olumlu etkide bulunacaktır.

Örgütlerin başarısında uygulanan stratejik yönetimin önemli bir payı vardır. Yöneticiler örgütlerini buldukları rekabetçi ortamda başarıya ulaştırabilmek için örgütün her seviyesindeki çalışanlarını işe dahil etmelidirler. Rekabete dayalı stratejik yönetimde, yöneticiler çalışanları ile açık sistem uygulamaları kapsamında stratejiyi paylaşmalıdırlar. Bu paylaşımın örgütün yönetim becerilerini arttıracığı düşünülür. Profesyonel hizmet sunan örgütlerde iletişim teknolojilerinin kullanılması ve ihtiyaç duyulan bilgilerin birbirlerine aktarılması rekabet avantajı sağlayabilir. Örgütün sunduğu hizmetin kalitesi çalışanın ürettiği hizmetin kalitesi ile yakından ilgilidir (Şahin, 2011; 415-416).

Slåtten vd. (2010, 209) örgütlerin uyguladıkları yönetsel politikalar ile çalışanların algıladıkları hizmet kalitesi arasında doğrudan ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticisi tarafından desteklenen ve yaptığı iş ile ilgili bağımsız olarak hareket etmesine izin verilen çalışanların bilişsel aktiviteleri, davranışlarını düzeltmeleri ve müşterilere karşı davranışlarında olumlu etki gösterdiği belirlenmiştir. Böylece, yönetim tarafından desteklenen çalışanların müşteri taleplerine daha hızlı cevap vererek müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi üzerinde olumlu etkileri olduğu belirlenmiştir.

Otel işletmelerinde anlık ve yüz yüze ilişkilerde olumsuz tutum ve davranışların telafisi çok zor bazen de mümkün olmamaktadır. Çünkü müşteri o an karşılaştığı davranış ve aldığı hizmete göre örgütü değerlendirir. Hizmet sektöründe müşteri memnu-

niyeti kavramı ne derece önemli ise bu kavramın oluşturulması ve korunması da o derece zor ve zahmetlidir. Bu durumda yöneticinin rolü oldukça önemlidir. Yöneticiler çalışanları ile olumlu ilişkiler kurmalı, çalışanları arasında takım ruhu oluşturmalı, onlara yol gösterici ve destekleyici olmalıdır. Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini iyi değerlendirerek görevlendirmeler yapılmalıdır. Bu şekilde olumlu yönde motive edici ve destekleyici olan yöneticiler çalışanlarının nazarında daha saygın bir yer edinirler. Yönetici ile iletişim boyutu ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkiye yönelik olarak oluşturulan hipotez şu şekilde ifade edilebilir;

H3: Yöneticilerin her konuda çalışanlar ile iletişim kurmaları çalışanların hizmet kalitelerini olumlu yönde etkiler.

4.4. İletişim Boyutlarından Terfi ve Kariyer Bilgisi Boyutu İle Çalışanların Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki

Çalışanların örgütten beklentileri arasında öncelikle iş garantisi, daha sonra ise örgütte daha üst düzeyde görev almalarını sağlayacak terfi ve kariyer politikası ile ilgili uygulamalar yer almaktadır. İş yaşamında tüm çalışanların beklentileri arasında ilk sıralarda yer alan terfi, örgüt yönetiminin en önemli uygulamalarından birisidir. Uygulanan terfi politikası çalışanların beklentilerini karşılaması yanında örgütün stratejik planlarına paralel olarak yürütülmeli, örgütün bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçları göz önünde tutulmalıdır.

Çalışanlar açısından terfi, örgütte geçmiş dönemlerde gösterilen performansın yönetim tarafından ücret artışı ve daha üst seviyede statü ile ödüllendirilmesidir. Terfi, çalışanların sahip olduğu yetenek ve becerilerinin işe uyarlandığı örgütsel bir faaliyettir. Terfi kararı yalnızca subjektif öğelere göre değil, aynı zamanda gözlenebilir performans ölçütleri, çalışanın yöneticisi tarafından kişisel değerlendirilmesi ve diğer gözlenebilir performans değerlendirme ölçütlerinin subjektif ağırlığı göz önüne alınarak verilir. Finansal olmayan performans ölçütleri terfi kararında etkili rol oynar. Çalışan devir hızı gibi hizmet kalitesi de finansal olmayan performans ölçütleri içinde yer alır ve terfi politikasında göz önüne alınan önemli bir konudur. Hizmet kalitesi alt düzey yöneticilerin terfi etmesinde önemli değerlendirme konusudur (Campbell, 2008; 298-299).

Örgütün terfi ve kariyer politikasına ilişkin çalışanlara mutlaka belli seviyede bilgi verilerek, çalışanların beklentileri ile örgütün olanaklarının dengelenmesi sağlanmalıdır. Çalışanların kariyerleri için bir yol haritası çizmeleri hem örgüt açısından hem de çalışanlar açısından çok önemlidir. Lockamy III ve Service (2011, 392) örgütlerin, terfi için gerekli olan faktörleri tanımlamalarını ve bu anahtar faktörleri çalışanları ile paylaşmaları gerektiğini belirtmişlerdir. İş yaşamından güçlü beklentileri olan çalışanların, iş yaşamlarına ilişkin düşünceleri de olumlu yönde olacaktır. İş yaşamları ile ilgili üst seviyedeki beklentiler, çalışanları yaptıkları iş ve işin kalitesi konusunda daha istekli davranmalarına neden olacaktır.

Otel işletmelerinde uygulanan terfi politikasına yönelik bilgiler çalışanlara işe girişlerinden itibaren verilmelidir. Çalışma hayatını yönlendirme açısından önemli

olan terfi ve kariyer politikalarına ilişkin bilgilendirmeler çalışanların işlerine ilişkin algılarını olumlu yönde etkileyerek sundukları hizmetin kalitesini olumlu yönde etkileyebileceği göz ardı edilmemelidir. Bu düşünceler ışığında terfi ve kariyer bilgisi boyutu ile ilgili olarak oluşturulan hipotez şu şekilde ifade edilebilir; H4: Çalışanların örgüt içinde terfi ve kariyer olanakları hakkında yeterli seviyede bilgi sahibi olmaları hizmet kalitelerini olumlu yönde etkiler.

4.5. İletişim Boyutlarından Ücret Bilgisi Boyutu ile Çalışanların Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki

Ücret, çalışanlar açısından örgütte emeklerinin bir karşılığı ve aynı zamanda çalışma amaçlarıdır. Her çalışanın öncelikli temel amacı asgari yaşam şartlarını karşılayabilecek düzeyde ücret almaktır.

Örgütlerde uygulanan ücret politikası yönetimin en zorlu süreçlerinden birisidir. Beklentilerle eldeki mevcut olanakları değerlendirmek ve örgütün olanakları ile çalışanların beklentilerini dengeli bir şekilde örtüştürerek her iki tarafı da memnun etmek oldukça zordur. Uygulanacak ücret yönetiminde çalışanların beklentilerinin belli bir seviyeye kadar karşılanması yanında örgütün ekonomik durumu da iyi değerlendirilmelidir. Adil bir ücret sistemi çalışanların örgüte bağlılıkları ve örgütün adil olduğu yönündeki düşüncelerini olumlu yönde etkileyebilir.

Pek çok örgüt, özendirici ücret sistemini performans ve motivasyonun artırılmasında bir araç olarak kabul eder. Sağlık, bankacılık ve fast-food gibi otel işletmeleri de çok bölümlü örgüt yapısından oluşur. Rao (2006) tarafından açıklanan çok faktörlü özendirme planının uygulanması ile üretim seviyesinin artırılması ve yüksek düzeyde verimlilik elde edilmesi konusunda çalışanların motivasyonunu arttırdığı belirtilmiştir (Aktaran: Hadad vd., 2010; 327). Ücret sistemi çalışanların yaptıkları işe, çalışma yerlerine, ortamlarına ve verimliliklerine göre adil bir şekilde uygulanmalı ve çalışanlara ücretler ile ilgili bilgiler aktarılmalıdır.

Ücret sistemi, satış personeli ve çalışanların örgütsel etkinlikleri üzerinde önemli rol oynar. Çalışanların değerlendirilmesinde sabit maaş veya prim sisteminin uygulanmasının yanında, davranışsal kontrol sistemi de uygulanmaktadır. Uygulanan ücret sisteminin satış elemanları ve çalışanların performansı, örgütün etkinliği ve örgüt tarafından uygulanan kontrol sistemi üzerinde önemli etkileri vardır. Uygulanan sabit maaş sistemi çalışanlar üzerinde daha çok kontrol sağlarken, prim sistemi ise çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olmaktadır. Ancak her iki uygulamanın birleştirilmesi ile çalışanların işteki yeteneklerinin geliştirilmesi, işe ilişkin daha iyi sonuçların elde edilmesi ve artan hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti sağlanabilir (Küster ve Canales, 2011; 280-281).

Otel işletmelerinde hizmet sunumunun sürekli olması çalışanlar açısından iş yükünü oldukça arttırmaktadır. Bu sürekli hizmet aynı zamanda müşteriler tarafından sürekli bir değerlendirme ile karşı karşıyadır. Bu değerlendirme müşteri memnuniyetinin anahtarıdır. Emek yoğun sektör olan turizm sektöründe uygulanan ücret politi-

kaları çalışanların çoğu için düşük seviyededir. Yoğun temponun sonucu beklenenin altında gerçekleşen ücret, beraberinde çalışanlarda iş yönünden tatminsizliği de getirecektir. Çalışanın tatminsizliği örgütlerde memnuniyetsizlik, huzursuzluk, çatışma, iş kalitesinin düşmesi, işten ayrılma gibi pek çok soruna neden olacaktır. Bunun için örgütlerde uygulanan ücret politikaları hakkında çalışanlar bilgilendirilerek örgüte ve yaptıkları işe karşı olumsuz tavır sergilemelerinin önüne geçilmelidir. Bu düşünceler ışığında ücret bilgisi boyutu ile ilgili olarak oluşturan hipotez şu şekilde ifade edilebilir; H5: Çalışanlara ücretlendirme konusunda tatminkar bir açıklama yapılması hizmet kalitelerini olumlu yönde etkiler.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Analiz Yöntemi

Deniz turizminden farklı bir alanda yapılan bu çalışma ile yerli ve yabancı turistlerin konakladıkları işletmelerde görev yapan çalışanların ürettikleri hizmetin kalitesinin diğer çalışanlar tarafından değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Örgütsel iletişimin çalışanların hizmet kalitesine etkisini belirlemek için iletişim boyutları bağımsız değişken, hizmet kalitesi boyutları ise bağımlı değişken olarak alınmış ve aralarındaki ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada, iletişim ve hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak örgütlerden veri elde etmek üzere soru formu oluşturulmuştur. Soru formunun oluşturulmasında Parasuraman vd.(1988), Huay(1988), Koh ve Boo(2004), Bakan ve Büyükbeşe (2004), Aliyeva(2005) ve Özdemir (2008)'in çalışmalarında yer alan iletişim ve hizmet kalitesine yönelik ifadeler bu çalışma için uyumlaştırılarak kullanılmıştır.

Soru formu 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmış olup, formda yer alan ifadeler (1)Kesinlikle Katılmıyorum, (2)Katılmıyorum, (3)Kararsızım, (4)Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde kodlanmıştır. Üç bölümden oluşan anket formunun birinci bölümünde demografik özellikleri belirlemeye yönelik dokuz ifade, ikinci bölümde iletişim ile ilgili otuz beş ifade, üçüncü bölümde ise hizmet kalitesini belirlemeye yönelik olarak yirmi iki ifade yer almıştır.

İletişim konusu çalışmada yönetici ile iletişim, çalışma arkadaşları ile iletişim, bilgilendirme, ücretlendirme bilgisi ile terfi ve kariyer bilgisi olmak üzere beş boyutta incelenmiştir. Yönetici ile iletişim boyutu "Üstlerime işim ile ilgili karşılaştığım problemleri rahatlıkla iletebilirim." ifadesinin de yer aldığı onbir ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışma arkadaşları ile iletişim boyutu "İş ile ilgili konularda arkadaşlarımla rahatlıkla iletişim kurabilirim." ifadesinin de yer aldığı yedi ifade ile değerlendirilirken, bilgilendirme boyutu "Yönetim yapılacak iş ile ilgili önceden belirlenen yetki ve sorumlulukları çalışanlara bildirir." ifadesinin de yer aldığı on bir ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır. Ücretlendirme bilgisi boyutu üç ifade ile ölçülürken "Çalıştığım örgüt ücretin belirlenmesinde kullanılan ölçütleri çalışanlara bildirir." kullanılan ifadelerden birisidir. Terfi ve kariyer bilgisi boyutunda "Çalıştığım örgüt kariyer ve terfi imkanları konusunda çalışanları bilgilendirir." ifadesinin de yer aldığı üç ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır.

Hizmet kalitesi konusu fiziksel özellikler boyutunda "Otel modern görünümlü araç-gereçlere sahiptir." ifadesinin de yer aldığı dört ifade ile, güvenirlilik boyutu "Bir

sorunum olduğunda otel yönetimi çözüm için daima yakın ilgi gösterir.” ifadesinin de yer aldığı dört ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır. Heveslilik boyutu “Otel yönetimi çalışanların isteklerine cevap vermek için her zaman hazırdır.” ifadesi ile birlikte dört ifade ile, güven boyutu “Otelde herhangi bir işlem yaparken kendimi güvende hissederim.” üç ifade ile ve empati boyutu ise “Otel yönetimi tüm çalışanlarla adil bir biçimde ilgilenir.” ifadesi ile birlikte dört ifade ile incelenmiştir.

Hazırlanan soru formları Mardin’de faaliyet gösteren üç konaklama işletmesinde uygulanmıştır. Soru formlarının çalışanlar tarafından doldurulmasının ardından SPSS 16.0 programı yardımıyla veri girişleri yapılmıştır. Soru formlarından elde edilen veriler tanımlayıcı istatistikler, t-testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılarak değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde ise regresyon analizinden yararlanılmıştır.

5.2. Veri Toplama Süreci

Araştırmada kullanılacak verileri toplamak üzere Mardin’de faaliyet gösteren üç ve dört yıldızlı beş konaklama işletmesi ile görüşülmüş ve yapılacak çalışma ile ilgili bilgi verilmiştir. Çalışma ile ilgilenen üç konaklama işletmesi uygulamanın yapılmasını kabul etmişlerdir.

Araştırmaya katılan üç konaklama işletmesinde toplam 71 kişi soru formunu cevaplamış olup, bu soru formlarından altı tanesi uygun doldurulmadığı için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Kalan 65 adet soru formu değerlendirmeye alınmıştır. Çalışan sayıları göz önüne alındığında, geri alınan soru formlarından araştırmaya katılan konaklama işletmelerindeki çalışanların % 80’ni soru formlarını doldurdukları değerlendirilmiştir.

5.3. Demografik Özellikler

Tablo 1’e göre araştırmaya katılan çalışanların %35,4’ü (23) 18-24 yaş arası, %38,5’i (25) 25-34 yaş arası, %18,5’i (12) 35-44 yaş arası ve %7,7’si (5) ise 45 yaş ve üstüdür. Bu verilerden araştırmaya katılan çalışanların %73,9’unu genç çalışanların oluşturduğu söylenebilir. Çalışanların %63,1’i (41) erkek, %36,9’u (24) ise kadınlardan oluşmaktadır. Eğitim düzeyleri dikkate alındığında çalışanların % 12,3’ü (8) ilkökul, %32,3’ü (21) ortaokul, % 32,3’ü (21) lise, % 9,2’si (6) Ön lisans, % 13,8’i (9) üniversite mezunudur. Çalışanların %76,9’u ilköğretim ve lise mezunlarından oluşmaktadır. Bu durumun çalışanların konaklama işletmelerinde yaptıkları görevlerin özelliğinden kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların %49,2’si (32) evli çalışanlardan oluşurken, %50,8’i (33) ise bekar çalışanlardan oluştuğu Tablo 1’de görülmektedir. Çalışanların görev aldıkları bölümler itibariyle %12,3’ünün (8) ön büro, %38,5’inin (25) yiyecek-icecek, %29,2’sinin (19) kat hizmetlerinde, %6,2’sinin (4) muhasebe, %4,6’sının (3) güvenlik, %9,2’sinin (6) halkla ilişkiler bölümünde görev yaptıkları belirlenmiştir. Oteldeki

pozisyonlarına göre çalışanların %3,1'i (2) üst yönetici, %10,8'i (7) orta kademe yönetici, %12,3'ü (8) alt kademe yönetici, %63,1'i (41) işçi, %4,6'sı (3) memur ve %6,2'si (4) ise görev aldıkları bölümü diğer olarak belirtmişlerdir. İş yaşam süreleri dikkate alındığında çalışanların %13,8'inin (9) bir yıldan az süre ile, %47,7'sinin (31) 1-5 yıl arası, %16,9'unun (11) 6-10 yıl arası, %16,9'unun (11) 11-15 yıl arası ve % 4,6 sının (3) ise 16 yıl ve daha fazla süreyle iş yaşamının içinde bulduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı(n=65)

Görev alınan bölüm	Ön büro		Yiyecek içecek		Kat hizmetleri		Muhasebe		Güvenlik		Halkla ilişkiler	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
		8	12.3	25	38.5	19	29.2	4	6.2	3	4.6	6
Oteldeki pozisyon	Üst kademe yönetici		Orta kademe yönetici		Alt kademe yönetici		İşçi		Memur		Diğer	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
		2	3.1	7	10.8	8	12.3	41	63.1	3	4.6	4
Eğitim durumu	İlkokul		Ortaokul		Lise		Ön lisans		Üniversite			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
		8	12.3	21	32.3	21	32.3	6	9.2	9	13.8	
Yaş grupları	18-24 yaş		25-34 yaş		35-44 yaş		45-54 yaş					
	f	%	f	%	f	%	f	%				
		23	35.4	25	38.5	12	18.5	5	7.7			
İş yaşam süresi	1 yıldan az		1-5 yıl		6-10 yıl		11-15 yıl		16 yıl üst			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
		9	13.8	31	47.7	11	16.9	11	16.9	3	4.6	
Oteldeki çalışma süresi	1 yıldan az		1-5 yıl		6-10 yıl		11-15 yıl		16 yıl üst			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
		15	23.1	43	66.2	6	9.2	1	1.5			
Halen yapılan iş süresi	1 yıldan az		1-5 yıl		6-10 yıl		11-15 yıl		16 yıl ve üst			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
		13	20	39	60	8	12.3	4	6.2	1	1.5	
Cinsiyet	Erkek		Kadın									
	f	%	f	%								
		41	63.1	24	36.9							
Medeni Durum	Evli		Bekar									
	f	%	f	%								
		32	49.2	33	50.8							

Çalışanların büyük kısmının 1-5 yıldır çalışmakta oldukları görülmektedir. Halen görev yapılan oteldeki çalışma süresine göre çalışanların %23,1'inin (15) bir yıldan az süre ile %66,2'sinin (43) 1-5 yıl arası, %9,2'sinin (6) 6-10 yıl arası, %1,5'unun (1) 11-15 yıl arası süreyle görev yapmaktadırlar. Halen yapılan iş ile ilgili çalışma süreleri dikkate alındığında, çalışanların %20'sinin (13) bir yıldan az süre ile, %60'ının (39) 1-5 yıl arası, %12,3'ünün (8) 6-10 yıl arası, %6,2'sinin (4) 11-15 yıl arası ve %1,5'inin (1) ise 16 yıl ve daha fazla süreyle aynı işi yaptıkları belirlenmiştir.

5.4. Faktör ve Güvenirlilik Analizi

Araştırmada, iletişim ve hizmet kalitesine yönelik ifadelerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek üzere KMO testi (Kaiser-Meyer ve Olkin testi) uygulanmıştır. Faktör analizi yapılırken, iletişime ilişkin ifadelerin tamamı analize dahil edildiğinde ifadelerin 5 boyuta dağıldığı görülmüştür. Analiz sonucunda boyutlarda yer alan ifadelerden faktör yükü 0-0.3 arasında olan ifadeler çok düşük faktör yüküne sahip olduğundan analizden çıkarılmıştır.

Bilgilendirme boyutunda yer alan ve faktör yükleri 0.3'ten düşük olan 2 numaralı "Çalışanın yetki ve sorumluluklarının bildirilmesi", 6 numaralı "Çalışılan otelde her çalışanın işi ile ilgili yetki ve sorumluluklarının yönetim tarafından kendilerine iletilmesi.", 7 numaralı "Örgüt faaliyetleri ile ilgili olarak bilgilendirilme", 8 numaralı "Örgüt ile ilgili her konuda çalışanların bilgilendirilmesi" 11 numaralı "Çalışılan otelde yetki ve sorumlulukların tanımlanmasından kaynaklanan iletişim problemlerinin yaşanması.", 34 numaralı "İş ile ilgili makine ve teçhizatın kullanımı ile ilgili bilgilendirme" ve 35 numaralı "İşin yapılması için gerekli bilgiye ulaşma" ifadeleri çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır.

Yönetici ile iletişim boyutunda yer alan 10 numaralı "İş ile ilgili yol gösterme ve destek konusunda çalışanların güveni", 13 numaralı "Kişisel problemlerin rahatlıkla yöneticiye bildirilmesi", 14 numaralı "Çalışılan otelde çalışanlarla yöneticiler arasında iletişimin yeterli olduğunun düşünülmesi." ve 16 numaralı "Alınan kararlar ve uygulama süreci hakkında bilgilendirme" ifadeleri analizden çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır.

Çalışma arkadaşları boyutunda 23 numaralı "Arkadaşlarla ilgili düşüncelerin iletilmesi" ve 24 numaralı "Arkadaşlarla anlaşabilme" ifadeleri faktör yükleri 0.3'ten düşük olduğu için analizden çıkarılmıştır. Tekrarlanan faktör analizi sonucunda iletişim ile ilgili ifadelerin KMO testi değerinin 0,855 olduğu ve faktör analizine uygun olduğu belirlenirken, güvenilirlik analizi sonucunda α -değerinin ise 0,977 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2'de görüldüğü gibi iletişime yönelik ifadeler analiz sonuçlarına göre ilgili faktör grupları içine dahil edilerek 1. faktör yönetici ile iletişim, 2. faktör çalışma arkadaşları ile iletişim, 3. faktör bilgilendirme, 4. faktör ücretlendirme bilgisi ve 5. faktör ise terfi ve kariyer bilgisi olarak adlandırılmıştır.

Tablo.2: İletişim İfadelerine İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

S. Nu	İfadeler	Faktör Yükleri				
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
14	Örgütte bölüm ile ilgili karar alma sürecine katılım	0,199				
16	Alınan kararlar ve uygulama süreci hakkında bilgilendirme	0,027				
13	Kişisel problemlerin rahatlıkla yöneticiye bildirilmesi	0,132				
12	Yöneticinin iş ile ilgili konularda sık sık çalışanla iletişim kurması	0,679				
15	Yöneticinin problemin çözümüne çalışanı da katması	0,581				
17	Örgüt iş ile ilgili takip edeceği politikayı çalışana bildirmesi	0,485				
11	Çalışma ortamı ile ilgili teklifte bulunma	0,346				
9	Üstlere iş ile ilgili problemlerin aktarılması	0,450				
10	İş ile ilgili yol gösterme ve destek konusunda çalışanların güveni	0,300				
33	Yöneticilerin çalışma ortamı ile ilgili sorunların iletilmesinde yardımcı olması	0,311				
21	İş ile ilgili konularda arkadaşlarla iletişim kurma		0,337			
20	Arkadaşlarla faaliyetlerin koordinasyonu için iletişim kurma		0,351			
24	Arkadaşlarla anlaşabilme		0,163			
22	İşlerin koordinesinde iletişimin bir zorunluluk olduğu düşüncesi		0,332			
23	Arkadaşlarla ilgili düşüncelerin iletilmesi		0,216			
25	Arkadaşların benim ile iletişim kurmaktan duyduğu memnuniyet		0,561			
18	Çalışanları işe ilişkin genel politikalar konusunda bilgilendirme			0,618		
8	Örgüt ile ilgili her konuda çalışanların bilgilendirilmesi			0,138		
7	Örgüt faaliyetleri ile ilgili olarak bilgilendirilme			0,275		

19	Örgüt ile ilgili yapılacak genel uygulamaların çalışanlara bildirilmesi			0,770		
35	İşin yapılması için gerekli bilgiye ulaşma			0,230		
34	İş ile ilgili makine ve teçhizatın kullanımı ile ilgili bilgilendirme			0,231		
5	İş metotları ile ilgili bilgilendirme			0,795		
2	Çalışanın yetki ve sorumluluklarının bildirilmesi			0,296		
4	Örgütte belirli dönemlerdeki gelişmelerin bildirilmesi			0,771		
6	İşin özellikleri ve sonuçları hakkında bilgilendirilme			0,594		
28	Çalışanlara ücret ile ilgili bilgilendirme yapılması				0,703	
27	Ücret değişkenlerinin bildirilmesi				0,355	
26	Ücretin belirlenmesinde kullanılan ölçütlerin bildirilmesi				0,457	
29	Kariyer ve terfi imkanlarının bildirilmesi					0,464
31	Terfilerde uygulanacak kriterlerin bildirilmesi					0,328
30	Uygulanan terfi politikasının çalışanlara bildirilmesi					0,496
	α- Değeri(tüm boyutlar:0,977)	0,914	0,915	0,924	0,885	0,897
	Boyutların Ortalamaları	3,640	3,617	3,650	3,538	3,508
	Standart Sapma Değerleri	0,882	0,884	0,945	0,850	0,808

Hizmet kalitesi ifadelerine yönelik yapılan faktör analizinde ifadeler 5 boyuta dağılmıştır. KMO (Kaiser-Meyer ve Olkin testi) testinin sonucu 0,792; güvenilirlik analizi sonucu ise α - 0,901 çıkmıştır. Analiz sonucuna göre güven boyutunda yer alan 4 numaralı “Otel çalışanların davranışlarının güven verici olması.”, 14 numaralı “Çalışanların birbirine karşı güler yüzlü olması” empati boyutunda yer alan 15 numaralı “Otel çalışanlarının tüm müşterilerine kişisel ilgi göstermesi.” ve güvenilirlik boyutunda yer alan 22 numaralı “Otel çalışanları müşterilerin otel hizmetlerine ilişkin özel istek ve sorunlarını anlayışla karşılar.” ifadeleri çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Yeni faktör analizi sonucunda, KMO test değerinin 0,803 ile faktör analizi yapılmasına uygun olduğu ve güvenilirlik analiz değerinin α 0,891 olduğu görülmüştür.

Tablo3'te yer alan faktör analizi sonucuna göre hizmet kalitesi ifadeleri ilgili faktörler içine dahil edilerek, 1. faktör fiziksel koşullar, 2. faktör güvenilirlik, 3. faktör heveslilik, 4. faktör güven ve 5. faktör empati olarak adlandırılmıştır.

Tablo.3: Hizmet Kalitesi İfadelerine İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

S. Nu	İfadeler	Faktör Yükleri				
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
1	Otelin modern araçlara sahip olması	0,615				
6	Otelin modern görünüşlü fiziksel olanaklara sahip olması	0,795				
11	Otel çalışanlarının temiz ve düzgün görünüşlü olması	0,577				
16	Otelde hizmet için kullanılan araç ve gereçlerin göze hoş görünmesi	0,791				
2	Otelin müşterilerine söz verdiği hizmeti yerine getirmesi		0,632			
7	Çalışanın sorununa yönetimin ilgi göstermesi		0,244			
12	Otelin hizmeti ilk seferinde tam olarak yerine getirmesi		0,747			
17	Otelin söz verdiği zamanda hizmeti sunması		0,404			
3	Hizmet ile ilgili müşterilere tam bilgi verilmesi			0,569		
8	Çalışanların müşterilere hızlı hizmet sunması			0,743		
13	Yönetimin otel çalışanlarına yardımcı olması			0,780		
18	Otel yönetiminin çalışanların isteklerine cevap vermeye hazır olması			0,518		
4	Otel çalışanlarının otelde işlem yaparken kendilerini güvende hissetmesi				0,816	
14	Çalışanların birbirine karşı güler yüzlü olması				0,162	
19	Otel yöneticilerinin iş ile ilgili sorunları cevaplayacak deneyime sahip olmaları				0,799	
5	Otel yönetiminin tüm çalışanlarca adil bir biçimde ilgilenmesi					0,796
10	İhtiyaç duyulan her saatte müşterilere hizmet verilmesi					0,596
20	Hizmet kalitesinde diğer otellere göre daha iyi seviyede olduğunun düşünülmesi					0,364
22	Müşterilerin özel isteklerinin çalışanlarca anlayışla karşılanması					0,120
	α- Değeri(tüm boyutlar:0,891)	0,764	0,663	0,714	0,623	0,792
	Boyutların Ortalamaları	3,961	3,750	3,734	3,810	3,865
	Standart Sapma Değerleri	0,818	0,902	0,889	0,890	0,879

5.5. İletişim Boyutlarına İlişkin Bulgular

İletişim ifadelerine ilişkin yapılan analizde iletişim boyutlarının Tablo 2’de verilen ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde çalışanların iletişim boyutlarına yönelik olarak algı düzeylerinin olumlu yönde olduğu görülmektedir.

Tablo 2’de yer alan ortalama ve standart sapma değerlerine göre bilgilendirme boyutu kapsamında işteki yetki ve sorumluluklar, işle ilgili gelişmeler ile geliştirilen iş metotları hakkında çalışanların yönetim tarafından yeterince bilgilendirildikleri söylenebilir. Yönetici ile iletişim kapsamında çalışanların yöneticileriyle gerek iş ile ilgili gerekse özel durumlarına ilişkin olarak iletişim durumlarının iyi seviyede ol-

duğu söylenebilir. Çalışma arkadaşları ile iletişim boyutunda çalışanlar arasındaki iletişimin iyi seviyede olduğu, ücretlendirme bilgisi boyutunda örgütlerin çalışanlara yönelik olarak işe girişte, ücret değişikliklerinde ve ücret belirleme kriterlerinin bildirilmesi konularında yeterli seviyede iletişimde buldukları belirlenmiştir. Terfi ve kariyer bilgisi boyutunda çalışanların örgüt içi terfi politikası, terfi ve kariyer imkanları ve terfi kriterleri konusunda yeterli seviyede bilgilendirildikleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ile iletişim boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan t-testi ve varyans analizi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir. Bu bağlamda cinsiyete göre erkek ve kadın çalışanlar arasında iletişim boyutlarının tamamını algılamalarında anlamlı bir farklılık olmadığı ($p>0,05$) belirlenmiştir. Bilgilendirme ve arkadaşlarla iletişim boyutları ile diğer demografik özellikler arasında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Eğitim düzeyi, medeni durum ve halen yapılan iş ile ilgili çalışma süresi ile yönetici ile iletişim boyutu arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Ücret bilgisi boyutu ile eğitim düzeyi arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Buna göre eğitim düzeylerine göre çalışanların örgütten ücret konusundaki beklentilerin farklı seviyede olduğu söylenebilir. Terfi ve kariyer bilgisi boyutu ile yaş, medeni durum ve meslek yaşam süreleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Yaşı daha büyük çalışanların, evli olan çalışanların ve meslekteki süresi daha uzun olan çalışanların terfi ve kariyer beklentilerinin daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Tablo 4: Demografik Özellikler ile İletişim Boyutları Arasındaki Varyans Analizi Değerleri(n=65)

Demografik Özellikler	Bilgilendirme		Yönetici ile iletişim		Arkadaşlarla iletişim		Ücret Bilgisi		Terfi Bilgisi	
	F/t*	p*	F/t	p	F/t	p	F/t	p	F/t	p
Yaş	1,114	0,359	2,459	0,055	1,762	0,148	1,749	0,151	2,708	0,038
Cinsiyet	5,920	0,369** 0,301***	9,076	0,288** 0,217***	8,155	0,308** 0,245***	4,433	0,396** 0,340***	4,710	0,692** 0,656***
Eğitim Durumu	2,356	0,64	3,365	0,015	0,895	0,473	3,272	0,017	0,699	0,595
Medeni Durum	1,271	0,291	5,545	0,001	1,053	0,388	1,661	0,171	4,622	0,003
Görev Yapılan Bölüm	0,872	0,486	0,309	0,871	0,941	0,447	0,720	0,582	0,506	0,731
Pozisyon	0,781	0,542	1,308	0,277	1,293	0,283	1,011	0,409	0,377	0,824
Meslek Yaşam Süresi	0,691	0,601	0,595	0,668	0,930	0,453	0,519	0,722	2,780	0,035
Halen Yapılan İş Süresi	1,192	0,324	2,679	0,040	1,216	0,314	1,443	0,231	0,724	0,579
Örgütteki Çalışma Süresi	0,249	0,909	0,990	0,420	0,541	0,706	0,774	0,546	2,180	0,082

* Analizlerde 0,05 anlamlılık düzeyinde (t) ve (p) değerleri kullanılmıştır.

** Erkekler çalışanlar için hesaplanan(p) değerleri

*** Kadın çalışanlar için hesaplanan (p) değerleri

5.6. Hizmet Kalitesi Boyutlarına İlişkin Bulgular

Hizmet kalitesi boyutlarına ilişkin yapılan analizde hizmet kalitesi boyutlarının Tablo 3'te verilen ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde çalışanların hizmet kalitesi boyutlarına yönelik olarak algı düzeylerinin olumlu yönde olduğu görülmektedir.

Tablo 3'te verilen ortalama ve standart sapma değerleri dikkate alındığında, fiziksel özellikler boyutu kapsamında konaklama tesisinin modern araç ve gereçlere sahip olması, modern görünüşlü fiziksel olanaklara sahip olması, çalışanların temiz ve düzgün görünüşlü olması ve hizmette kullanılan malzemelerin modern olması ile ilgili çalışanların olumlu görüşe sahip oldukları söylenebilir. Güvenirlilik boyutunda ise çalışanların, hizmetin söz verildiği zaman yerine getirilmesi, sorunları olduğunda işletme yönetiminin ilgi göstermesi gibi konularda olumlu düşünceye sahip oldukları ifade edilebilir. Heveslilik boyutunda yönetimin otel çalışanlarına daima yardımcı olmaya çalışması, çalışanların isteklerine cevap vermeye hazır olması konularında olumlu yönde görüşe sahip oldukları belirlenmiştir. Güven boyutunda çalışanların davranışlarının güven verici olması, çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri gibi konularda olumlu düşünceye sahip oldukları görülmüştür. Empati boyutunda yönetimin tüm çalışanlarla adil olarak ilgilenmesi gibi konularda çalışanların olumlu yönde görüş bildirdikleri ifade edilebilir.

Tablo 5: Demografik Özellikler İle Hizmet Kalitesi Boyutları Arasındaki Varyans Analizi Değerleri(n=65)

Demografik Özellikler	Fiziksel özellikler		Güvenirlilik		Heveslilik		Güven		Empati	
	F/t*	p*	F/t	p	F/t	p	F/t	p	F/t	p
Yaş	0,915	0,461	0,991	0,403	0,588	0,673	0,379	0,823	1,035	0,384
Cinsiyet	2,793	0,976** 0,976***	0,105	0,801** 0,785***	3,156	0,690** 0,682***	0,127	0,288** 0,306***	0,130	0,753** 0,728***
Eğitim Durumu	0,348	0,844	2,457	0,071	0,679	0,609	0,440	0,780	0,874	0,460
Medeni Durum	1,881	0,125	1,706	0,175	0,749	0,562	0,264	0,900	1,726	0,171
Görev Yapılan Bölüm	0,614	0,654	0,309	1,622	0,256	0,905	0,995	0,439	0,667	0,575
Pozisyon	0,200	0,938	0,279	0,840	0,917	0,460	0,737	0,570	1,542	0,213
Meslek Yaşam Süresi	1,663	0,170	2,433	0,074	1,908	0,121	1,126	0,353	1,934	0,134
Halen Yapılan İş Süresi	0,864	0,491	0,264	0,851	1,386	0,250	1,349	0,263	0,953	0,461
Örgütteki Çalışma Süresi	1,007	0,411	1,887	0,141	0,909	0,460	1,251	0,299	1,757	0,165

* Analizlerde 0,05 anlamlılık düzeyinde (t) ve (p) değerleri kullanılmıştır.

** Erkekler çalışanlar için hesaplanan(p) değerleri

*** Kadın çalışanlar için hesaplanan (p) değerleri

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri açısından hizmet kalitesi boyutları ile arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan t-testi ve varyans analizi sonuçları Tablo 5’te verilmiştir. Bu bağlamda cinsiyete göre erkek ve kadın çalışanlar arasında hizmet kalitesi boyutlarının tamamını algılamalarında anlamlı bir farklılık olmadığı ($p>0,05$) belirlenmiştir. Yaş, eğitim durumu, medeni durum, görev yapılan bölüm, örgütteki pozisyon, meslek yaşam süresi, halen yapılan iş ile ilgili çalışma süresi ve halen görev yapılan örgütteki çalışma süresi ile hizmet kalitesi boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir

5.7. İletişim Boyutlarının Hizmet Kalitesi Boyutları Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

İletişim boyutları ile hizmet kalitesi boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan aşamalı regresyon analizinde iletişim boyutları bağımsız değişken, hizmet kalitesi boyutları bağımlı değişken olarak alınmıştır. Yapılan analizde iletişim boyutları ile hizmet kalitesi boyutları tek tek incelenmiş, iletişim ve hizmet kalitesi boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş ve belirlenen 5 hipotezin 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilebileceği tespit edilmiştir.

Tablo 6: Hizmet Kalitesi İle İletişim Boyutları Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları (n=65)

Boyutlar	Model	R	R ²	F	β	t	p
Fiziksel Özellikler	Bilgilendirme	0,333	0,111	24,045	0,333	4,904	0,000
Güvenirlilik	Ücret Bilgisi	0,409	0,167	38,704	0,409	6,221	0,000
	Çalışma Arkadaşları ile iletişim	0,434	0,189	22,301	0,258 0,210	2,772 2,254	0,000 0,000
Heveslilik	Terfi ve Kariyer Bilgisi	0,249	0,062	12,716	0,249	3,566	0,000
Güven	Ücret Bilgisi	0,346	0,120	26,293	0,346	5,128	0,000
	Ücret Bilgisi Bilgilendirme	0,373	0,139	15,481	0,247 0,170	2,987 2,056	0,003 0,041
Empati	Yönetici ile İletişim	0,414	0,172	40,029	0,414	6,327	0,000
	Yönetici ile İletişim Terfi ve Kariyer Bilgisi	0,451	0,204	24,539	0,269 0,230	3,245 2,769	0,001 0,006

İletişim boyutları ile fiziksel özelliklerden kaynaklanan hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 6’da yer almaktadır. Analiz sonucunda tek aşamalı bir model kurulmuştur. Bu modelde bilgilendirme boyutu ($\beta=0,333$; $R=0,333$; $R^2=0,111$ ve $p=0,000$) analize girdiğinde,

fiziksel özellikler boyutu ile arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve bilgilendirme boyutunun fiziksel özelliklerden kaynaklanan hizmet kalitesindeki değişimin %11,1'ini açıkladığı, geri kalan %88,9'unun ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Hizmet kalitesi ile bilgilendirme boyutu arasında anlamlı ($p \leq 0,05$) ve olumlu yönlü bir ilişkinin ($R=0,333$) olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanlara örgüt tarafından yapılan işe ve kullanılan araç gerece yönelik genel bilgilendirme düzeyinin artırılmasının çalışanların fiziksel özelliklerden kaynaklanan hizmet kalitesi üzerinde olumlu etkide bulunacağı ifade edilebilir. Böylece “H1: Örgütte iş ile ilgili genel politikaların çalışanlara bildirilmesi çalışanların hizmet kalitelerini olumlu yönde etkiler.” hipotezi 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilebilir.

Tablo 6'da yer alan iletişim boyutları ile güvenilirlik boyutundan kaynaklanan hizmet kalitesi ilişkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre iki aşamalı bir model kurulmuştur. Birinci aşamada ücret bilgisi boyutu ($\beta=0,409$; $R=0,409$; $R^2=0,167$ ve $p=0,000$) analize girdiğinde, güvenilirlik boyutu ile arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve ücret bilgisinin güvenilirlik boyutundan kaynaklanan hizmet kalitesindeki değişimin %16,7'sini açıkladığı geri kalan %83,3'ünün ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Modelin ikinci aşamasında ücret bilgisi boyutu ($\beta=0,258$; $\alpha=0,000$) ile birlikte çalışma arkadaşları ile iletişim boyutu ($\beta=0,210$; $\alpha=0,000$) analize girmiştir ($R=0,434$ $R^2=0,189$ ve $p=0,000$). Ücret bilgisi ve çalışma arkadaşları ile iletişim boyutu birlikte güvenilirlikten kaynaklanan hizmet kalitesindeki değişimin %18,9'unu açıklamaktadır. Buna göre iletişim boyutları ile güvenilirlikten kaynaklanan hizmet kalitesi arasında anlamlı ($p \leq 0,05$) ve olumlu ($R=0,434$) bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Çalışma arkadaşlarının işlerin koordinasyonu amacıyla kurdukları iletişimin kalitesinin artması hizmet kalitelerinin üzerinde olumlu etkide bulunduğu, dolayısıyla “H2: Örgütlerde faaliyetlerin koordinasyonunun sağlanması maksadıyla çalışma arkadaşları ile kurulan iletişim çalışanların hizmet kaliteleri üzerinde olumlu yönde etkide bulunur.” hipotezi 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilebilir.

İletişim boyutları ile heveslilikten kaynaklanan hizmet kalitesi ilişkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir. Analiz sonucunda tek aşamalı bir model kurulmuştur. Bu modelde terfi ve kariyer bilgisi boyutu ($\beta=0,249$; $R=0,249$; $R^2=0,062$ ve $p=0,000$) analize girdiğinde, heveslilik boyutu ile arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve terfi ve kariyer bilgisinin heveslilik boyutundan kaynaklanan hizmet kalitesindeki değişimin %6,2'sini açıkladığı geri kalan %93,8'inin ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Bu verilerden hareketle iletişim ile heveslilik boyutu arasında anlamlı ($p \leq 0,05$) ve olumlu ancak zayıf ($R=0,249$) bir ilişki olduğu, yönetimin çalışanlara terfi ve kariyer politikası konusunda yeterli seviyede bilgilendirme yapmasının, çalışanların hizmet kaliteleri üzerinde pozitif yönlü etkide bulunduğu ifade edilebilir. Buna göre “H3: Yöneticilerin her konuda çalışanlar ile iletişim kurmaları çalışanların hizmet kalitelerini olumlu yönde etkiler.” hipotezi 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilebilir.

Tablo 6’da yer alan iletişim boyutları ile hizmet kalitesi boyutlarından güven arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre iki aşamalı bir model kurulmuştur. Birinci aşamada ücret bilgisi boyutu ($\beta=0,346$; $R=0,346$; $R^2=0,120$ ve $p=0,000$) analize girildiğinde, ücret bilgisi boyutu ile arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve ücret bilgisinin güven boyutunun kaynaklanan hizmet kalitesindeki değişimin %12’sini açıkladığı geri kalan %78’inin ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Modelin ikinci aşamasında ücret bilgisi boyutu ($\beta=0,247$; $\alpha=0,003$) ile birlikte bilgilendirme boyutu ($\beta=0,170$; $\alpha=0,041$) analize girmiştir ($R=0,373$; $R^2=0,139$). Ücret bilgisi ve bilgilendirme boyutu birlikte güven boyutundan kaynaklanan hizmet kalitesindeki değişimin %13,9’ünü açıklamaktadır. Buna göre iletişim ile güven boyutu arasında anlamlı ($p \leq 0,05$) ve olumlu ($R=0,373$) bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Çalışanlara örgütün ücret politikası ile ilgili ve örgütün genel politikalarına ilişkin bilgilendirmelerin yapılmasıyla çalışanların kendilerini güvende hissedecekleri dolayısıyla, hizmet kaliteleri üzerinde olumlu etkide bulunabileceği ifade edilebilir. Dolayısıyla “H4: Çalışanlara ücretlendirme konusunda tatminkar bir açıklama yapılması hizmet kalitelerini olumlu yönde etkiler.” hipotezi 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilebilir.

İletişim boyutları ile empati boyutundan kaynaklanan hizmet kalitesi ilişkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir. Analiz sonucunda iki aşamalı bir model kurulmuştur. Birinci aşamada yönetici ile iletişim boyutu ($\beta=0,414$; $R=0,414$; $R^2=0,172$ ve $p=0,000$) analize girildiğinde, empati boyutu ile arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve yönetici ile iletişim boyutunun empatiden kaynaklanan hizmet kalitesindeki değişimin %17,2’sini açıkladığı geri kalan %82,8’inin ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklandığı belirlenmiştir. İkinci aşamada yönetici ile iletişim boyutu ($\beta=0,269$; $p=0,001$) ile birlikte terfi ve kariyer bilgisi boyutu ($\beta=0,230$; $p=0,006$) analize girmiştir ($R=0,451$; $R^2=0,204$ ve $p=0,006$). Buna göre iki boyut birlikte empatiden kaynaklanan hizmet kalitesindeki değişimin %20,4’ünü açıklamaktadır. Kalan %79,6’sı ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bu verilerden hareketle yönetici ile iletişim boyutu ile terfi ve kariyer bilgisi boyutları ile empati boyutu arasında anlamlı ($p \leq 0,05$) ve olumlu ($R=0,451$) bir ilişki olduğu, yönetim tarafından çalışanlara ihtiyaçlarını giderme konusunda yeterli seviyede ilgi gösterilmesi ve beklentilerinin karşılanması özellikle terfi ve kariyer imkanları ile ilgili yeterli seviyede bilgilendirme yapılması ve çalışanların desteklenmesi, çalışanların hizmet kalitesi üzerinde olumlu etki yaratabileceği ifade edilebilir. Buna göre “H5: Çalışanların örgüt içinde terfi ve kariyer olanakları hakkında yeterli seviyede bilgi sahibi olmaları hizmet kalitelerini olumlu yönde etkiler.” hipotezi 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilebilir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

İletişim kavramı hayatın her alanında olduğu gibi iş yaşamının da vazgeçilmez bir unsuru, faaliyetlerin koordinasyonu sağlayan en önemli bileşendir. Örgütlerin

faaliyetlerini planlamasından son işlemin yapılmasına kadar geçen her aşamada ve süreçte iletişimin çok önemli bir yeri vardır. Örgütsel iletişimde ise bilgi akışının sağlanması, ihtiyaç duyulan yer ve zamanda, nitelik ve nicelik olarak yeterli seviyede bilginin etkin kanallar vasıtasıyla ulaştırılması önemlidir.

İletişimin çok önemli rol oynadığı sektörlerden biri de anlık ve yüz yüze ilişkilerin sürekli yaşandığı turizm sektörüdür. Özellikle otel işletmelerindeki bu ilişkiler müşteri tatmini açısından çok önemli ve sektördeki rekabette belirleyici niteliğe sahiptir. Örgütün iç müşterileri olan çalışanlar açısından, yönetim ve diğer çalışanlarla kurulan iletişiminin niteliğinin çalışanların ürettikleri hizmetin kalitesi üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Bu düşünceden hareketle, bu çalışmada örgütsel iletişimin çalışanların hizmet kalitesine olan etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Örgütlerde iletişim düzeyinin iyileştirilmesinin ve artırılmasının çalışanların sundukları hizmetin kalitesini ne derecede arttırdığının yine kendileri tarafından değerlendirilmesi hedeflenmiştir.

Çalışma üç otel işletmesinde uygulanmıştır. Çalışmada örgütsel iletişim bilgilendirme, yönetici ile iletişim, çalışma arkadaşları ile iletişim, ücret bilgisi ile terfi ve kariyer bilgisi boyutları ile ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışanların örgütsel iletişime ilişkin algılarının olumlu yönde olduğu görülmüştür. Otel işletmelerindeki çalışanların yönetim tarafından istenen seviyede ve yeterli düzeyde bilgilendirildikleri, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile iletişim düzeylerinin yeterli olduğu belirlenmiştir. Örgüt tarafından çalışanlara uygulanan ücret politikası ile terfi ve kariyer politikasına yönelik bilgilendirmelerin yeterli seviyede olduğu ifade edilebilir. Ancak bu çalışmada ücretlendirme ile ilgili bilgilendirmenin diğer iletişim boyutlarına göre çalışanlarca daha çok önemsendiği görülmüştür.

Çalışanların hizmet kalitesi ise fiziksel özellikler, güvenilirlik, heveslilik, güven ve empati boyutları ile değerlendirilmiştir. Çalışanların hizmet kalitesi boyutlarına yönelik olumlu yönde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

Çalışmada iletişim ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak oluşturulan 5 hipotezin de kabul edildiği görülmüştür. İletişim boyutları ile hizmet kalitesi arasında yapılan regresyon analizinde fiziksel özellikler boyutunda bilgilendirme boyutunun etkili olduğu, güvenilirlik boyutunda ücret bilgisi ve arkadaşlarla iletişim boyutunun etkili olduğu görülmektedir. Heveslilik boyutunda terfi ve kariyer bilgisi boyutu etkili olurken, güven boyutunda ücret bilgisi ve bilgilendirme boyutlarının etkili olduğu belirlenmiştir. Empati boyutunda ise yönetici ile iletişim boyutu ile birlikte terfi ve kariyer bilgisi boyutunun etkili olduğu, güvenilirlik ve güven boyutlarında ücret bilgisinin etkili olduğu görülmüştür. Çalışanların ücrete ve ücret politikasına yönelik olarak bilgilendirilmelerinin kendilerini güvende hissetmelerini sağlamaları yanında, hizmet kaliteleri üzerinde de olumlu etkide bulunduğu ifade edilebilir. Bunun yanında fiziksel özellikler ve güven boyutunda bilgilendirme boyutunun, empati boyutunda ise yönetici ile iletişim boyutunun etkili olduğu görülsünce

de çalışanların, örgüt yönetiminden ağırlıklı olarak iş yaşamında kişisel durumlarına yönelik olarak beklenti içinde oldukları ifade edilebilir. Dolayısıyla örgütsel iletişim açısından, özellikle çalışanların örgütten beklentilerine yönelik bilgilendirilmelerinin, ürettikleri ve sundukları hizmet kalitesi üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Bu çalışma Mardin’de sınırlı sayıda otel işletmesinin az sayıda olan çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Çalışanların sundukları hizmetin kalitesinin yine kendileri tarafından değerlendirmeleri sağlanmaya çalışılmıştır. Çalışanların örgütlerinden beklentileri arasında özellikle ücretlendirme bilgisi ile terfi ve kariyer bilgisinin önem kazandığı görülmektedir. Bunda bölgede iş olanaklarının sınırlı olması ve çalışanların işlerini öncelikle para kazanma aracı olarak görmeleri söylenebilir. Bundan sonraki çalışmaların, bölgesel özelliklerin de dikkate alınarak daha geniş bir alanda yapılması, daha profesyonel çalışanlar üzerinde uygulanması halinde daha farklı sonuçlar elde edilebileceği değerlendirilmektedir. Bunun yanında, iletişim ve hizmet kalitesine yönelik olarak farklı boyutların kullanılmasının farklı sonuçlar ortaya çıkarabileceği değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar üzerinde bölgenin sosyal, ekonomik ve kültürel özelliklerin etkili olmasının yanında, deniz turizminden daha farklı bir alanda, kültür turizmine yönelik çalışma yapılmasının da etkili olduğu değerlendirilmektedir. Bu noktadan hareketle yapılan çalışmanın sonuçlarının literatürde yer alan önceki çalışmaların sonuçlarını destekler nitelikte olduğu ancak boyutlar arasındaki ilişkilerin çalışmanın uygulandığı alan dolayısıyla düşük çıktığı görülmektedir. Çalışmanın farklı bölgelerde uygulanması ile farklı sonuçlar ortaya çıkarabileceği göz önüne alındığında literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akat, İter., Gönül Budak ve Gülay Budak. (2002). *İşletme Yönetimi*. Barış Yayınları, 4. Baskı, İzmir.
- Aliyeva, S. (2005): “Kurum İçi İletişim: Ölçülmesi ve Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.” Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Aykaç, A. (2009). *Yeni İşler, Yeni İşçiler Turizm Sektöründe Emek*. İletişim Yayınları. İstanbul.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe T. (2004): “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması.” *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (7), s.1-30.
- Berman, Evan M., Jonathan P. West, Maurice N. Richer, Jr. (2002). “Workplace Relations: Friendship Patterns and Consequences (According to Managers).” *Public Administration Review*. Vol.62. No.2 pp.217-230.
- Blery, E., Nick Batistatos, Efstathia Papastratou, Ioannis Perifanos, Georgia Remoundaki, Maria Retsina. (2009). “Service Quality and Customer Retention in Mobile Telephony”. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. Vol.17. No.1. pp 27-37.

- Champbell, D. (2008). "Nonfinancial Performance Measures and Promotion-Based Incentives" *Journal of Accounting Research*. Vol.46 No.2 pp.297-332.
- Demir, K. (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Dökmen, Üstün. (2006). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. Sistem Yayıncılık. 36. Basım. İstanbul.
- Drummond, K. E. (1980). *Human Resources Management for Hospitality Industry*, New York: International Company Limited.
- Eleren, A., Çetin Bektaş, A. Şahin Görmüş. (2007). Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Yöntemi ile Ölçülmesi ve Hazır Yemek İşletmesinde Bir Uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*. Cilt 44, Sayı 514.ss.75-88.
- Erto, Pasquale, Amalia Vanacore. Michele Staiano. (2011). "A Service Quality Map Based on Kano's Theory of Attractive Quality" *The TQM Journal*. Vol.23 No.2 pp.196-215
- Eshghi, A., Sanjit Kumar Roy, Shirshendu Ganguli. (2008). Service Quality And Customer Satisfaction: An Emprical Investigation In Indian Mobile Telecommunications Services. *Marketing Management Journal*. Vol.18 Issue 2. pp 119-144.
- Gürel, T., (2009). Hizmet içi Eğitimlerin Kurum İçi İletişim Aracı Olarak Kullanımına Yönelik Bir Öneri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:23 Sayı:3
- Gökçe, Orhan. (2005). *İletişim Bilimine Giriş: İnsanlar arası İlişkilerin Sosyolojik Bir Analizi*. Turhan Kitapevi. 6. Basım. Ankara.
- Hadad, Y., Baruch Keren, Ofer Barkai. (2011). "A wage incentive plan for branch managers using the DEA methodology" *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol.60 No.4 pp.326-338
- Huay, T. H. (1988): "Management Communication and Employee Job Satisfaction: A Study of Semi-Government Agency in Singapore" UMI No. 1335348
- Karamustafa, K., Mustafa Öz. (2010). "Türkiye'de Konaklama İşletmelerinin Web Sitelerinde Yer Verilen Faktörlerin Başarımı" *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 5(2). Ss. 189-218.
- Kavak, B., Nilüfer Vatansver.(2007). Hizmet Sektöründe Örgüt İçi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşgörenlerinin Düşünceleri. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı 2. Ss:120-140
- Kelly, Dawn.(1999) "Using Vision to Improve Organizational Communication" *Leadership & Organization Development Journal*. 21(2).
- Kim, Hyo-Sook.(2007)."A Multilevel Study of Antecedents and a Mediator of Employee-Organization Relationships". *Journal of Public Relations Research*. 19(2). pp.167-197
- Koh, H. C. and BOO, E.H.Y. (2004). "Organizational Ethics and Employee Satisfaction and Commitment". *Management Decision*. 42(5), pp. 677-693.
- Kozak, Metin. (2007). "Turizm Sektöründe Tüketicilerin Şikayetlerini Bildirme Eğilimleri." *Yönetim ve Ekonomi*. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.* Cilt:14 Sayı:1 ss. 137-151

- Kreps, Gary L. (1985). Organizational Communication and Organizational Effectiveness. *World Communication*. Vol.14 No.2 pp.109-119.
- Küster, Ines. Pedro Canales. (2011). "Compensation and control sales policies, and sales performance:the field sales manager's points of view" *Journal of Business & Industrial Marketing*. 26/4 pp. 273-285
- Lockamy III, Archie. Robert W. Service. (2011). "Modeling managerial promotion decisions using Bayesian Networks: an exploratory study" *Journal of Management Development*. Vol.30. No.4 pp. 381-401
- Luo, Xueming., Christian Homburg (2007). Neglected Outcomes of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing*. Vol.71 April 2007. pp 133-149.
- Madhavaiah,C.,S.Durga Rao, P.Akthar (2008). "Perceived Service Quality Measurement in Parcel Delivery Services: Development and Validation of a Multidimensional Hierarchical Model." *Journal of Marketing & Communication*. Vol.4 Issue1. pp.4-22.
- Marques, J. F., (2010). "Enhancing the quality of organizational communication. A presentation of reflection-based criteria." *Journal of Communication Management*. Vol.14, No. 1. pp. 47-58.
- Mattsson, J., Marten J. Den Haring.(1998). "Communication Dynamics in the service encounter. A linguistic study in a hotel conference department". *International Journal of Service Industry Management*, Vol.9,No.5, pp.416-435.
- Mccormack,D., Gian Casimir, Nikola Djurkovic, Li Yang. (2007). "The concurrent effects of workplace bullying, satisfaction with supervisor, and satisfaction with co-workers on affective commitment among schoolteachers in China" *International Journal of Conflict Management*. Vol.17 No.4. pp. 316-331.
- Özbaşar, S. (1995). *Turizm Endüstrisinde Kazanmanın Anahtarı-Toplam Kalite Yönetimi, Önce Kalite*, Kal Der Yayınları, Yıl:3, S.11 (Nisan-1995).
- Özdemir, A., Vildan M. (2008). "İzmir Valiliği Hizmet Kalitesi Ölçümü: Valilik Birimleri Arası Karşılaştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Matbaası*, İzmir.
- Öztürk, Y., Kadir Seyhan. (2005). Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı.1 ss:121-140
- Parasuraman, A., V.A. Zeithalm and L.L. Berry (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Resarch", *Journal of Marketing*, 49, pp. 41-50.
- Resnick, S. M., mark D. Griffiths. (2011). "Service Quality in Alcohol Treatment. A Research Note" *International Journal of Health Care Quality Assurance*. Vol.24 No.2 pp 149-163.
- Robbins, P.S. and Coulter M., (2003): *Updates Management 2003*. New Jersey: Prentice Hall.
- Slåtten, T., Göran Svensson, Sander Svaeri. (2011). "Service quality and turnover intentions as perceived by employees" *Personnel Review*. Vol.40 No.2 pp.205-221.
- Şahin, Ç., (2011). "Managing Professional Service Firms: Role of Managerial Abilities" *Journal of Management Development*. Vol.30 No.4 pp:413-426.

- Şimşek, Ş., Akgemici T., ve Çelik, A. (2003): “*Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış.*” Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.
- Teng, J. T.C., Seokwoo Song. (2010). “An exploratory examination of knowledge-sharing behaviors: solicited and voluntary.” *Journal of Knowledge Management*. Vol.15. No.1 pp:104-117.
- Tek, Ö. Baybars. (1999). *Pazarlama İlkeleri*. Beta Basın Yayın, İstanbul.
- Thomas, G. F., Roxanne Zolin, Jackie L. Hartman. (2009). “The Central Role of Communication in Developing Trust and its Effect on Employee Involvement” *Journal of Business Communication*, Vol.46. No.3 pp.287-310.
- Yeşilada, F., Dicle Yurdakul. (2009). “Improving Healthcare Service Quality: An Application of Integrating Servqual and Kano Model Into Quality Function Deployment” *International Journal of Business Research*. Vol.9 No.7 pp. 156-165.
- Zaremba, A. (2006). *Organizational Communication: Foundations for Business & Collaboration*. Thomson South-West, Mason, OH.
- Zillioğlu, Merih. (2003). *İletişim Nedir?* Cem Yayınevi, Ankara

