



## ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMDE FİNANSAL VERİLERİN KULLANIMLARININ BELİRLENMESİ: OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

*Araştırma Makalesi*

Doğan ÇAPRAK<sup>1</sup>, Tuğba UÇMA UYSAL<sup>2</sup>

### ÖZET

Küreselleşme ve bilgi teknolojilerin gelişmesiyle birlikte örgütler arası rekabet koşulları değişmiştir. Örgüt içi iletişimin kalitesi rekabette önemli bir rol oluşturmaktadır. Bilindiği gibi örgütlerin etkili performans sağlaması finansal raporlamanın kalitesi ve güvenilirliği ile mümkündür. Bu çerçevede örgüt içi finansal veri açıklamalarının kalitesi ve miktarı çalışanların performansına ve örgütün hedeflerine ulaşmasına doğrudan etki yapmaktadır. Açıklamalar doğrultusunda çalışmada Fethiye destinasyonundaki otel işletmelerinin iç iletişim süreçlerinde finansal verilerin nasıl kullanıldığını araştırmak çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Çalışmanın temel amacına bağlı olarak Fethiye’de bulunan dört ve beş yıldızlı 22 otel işletmesinin yöneticileri yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Çalışma sonucunda, örgüt içi iletişimde finansal verilerin kullanımları belirlenerek ihtiyaç duyulan finansal iletişim eğitiminin ne şekilde yapılacağı ve hangi iletişim araçları kullanılarak işletme içinde iletişimin yaygınlaştığı bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İletişim, Örgütsel İletişim, Finansal İletişim, Finansal Raporlama, Otel İşletmeleri

**Jel Sınıflama Kodları:** Z33, D83

## DETERMINATION OF THE USE OF FINANCIAL INFORMATION IN INTERNAL COMMUNICATION: THE CASE OF HOTEL ORGANIZATIONS

*Research Article*

### ABSTRACT

With the development of globalization and information technologies, competition conditions among organizations have changed. The quality of internal communication plays an important role in competition. As it is known, effective performance of organizations is possible with the quality and reliability of financial reporting. In this context, the quality and quantity of internal financial data disclosures have a direct impact on the performance of employees. In line with the explanations, the main purpose of this study is to investigate how financial information is used in the internal communication processes of hotel organizations in Fethiye destination. Depending on the main purpose of the study, the managers of 22 five and four star hotels in Fethiye were semi-structured interviewed. As a result of the study, the usage of financial information in the internal communication was determined and how the

<sup>1</sup> Araş. Gör., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Fethiye İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, dogancaprak@mu.edu.tr, orcid.org/0000-0003-4507-8461

<sup>2</sup> Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finans Bölümü Öğretim Üyesi, ucmatugba@gmail.com, orcid.org/0000-0002-3652-7221

“Çaprak D., Uysal Uçma T. (2019) Örgüt İçi İletişimde Finansal Verilerin Kullanımlarının Belirlenmesi: Otel İşletmeleri Örneği, *International Journal of Contemporary Tourism Research*, Vol 3: No: 2, p.92-106, doi: 10.30625/ijctr.581897”

*Makale Gönderim Tarihi:* 25.06.2019

*Kabul Tarihi:* 23.08.2019

\* Bu çalışma Doç. Dr Tuğba UÇMA UYSAL danışmanlığında Doğan ÇAPRAK tarafından yazılan ve Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanan *Örgüt İçi İletişimde Finansal Verilerin Kullanımlarının Belirlenmesi: Otel İşletmeleri Örneği* başlıklı Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

required financial communication training would be conducted and the communication tools used in the organization became widespread.

**Keywords:** Communication, Organizational Communication, Financial Communication, Financial Reporting, Hotel Organizations

**Jel Classification Codes:** Z33, D83

## GİRİŞ

Sosyal yapı içerisinde birbirleri ile sürekli iletişim halinde olan bireylerin arasındaki etkileşimin doğal sonucu olarak iletişim kavramından bahsetmek mümkündür. İletişim standartları sözlüğüne göre; kurallara uygun şekilde mesajın, alıcı tarafından anlaşılması için uygun bir şekilde ve bir veya daha fazla kanal üzerinden bir kaynak ve alıcı arasında bilgi transferi olarak açıklanmakta olan iletişim kavramı (Weik, 1996: 154) genel anlamda bilgi alışverişi olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2015: 611). Herhangi bir kaynaktan alıcıya bilgi aktarma işlemi olarak görülen iletişimin örgütler açısından da benzer şekilde yapıldığını söylemek mümkündür. Bu bağlamda örgütsel iletişim hem örgüt içi hem de örgüt dışı iletişimi kapsamakta olup, örgütün belirlenen amaçlara ulaşma noktasındaki bilgi aktarımını sağlamaktadır. Sadece üst yönetim açısından değil, örgütün tüm çalışanları açısından da örgütsel iletişimin önemi gerek örgütün performans değerlendirmesinde, gerekse de örgüt içerisindeki kurumsal bağlılığın oluşmasına doğrudan etkiler yapmaktadır.

Etkili bir örgüt yapısı için örgüt içi iletişimin örgütün çevresi ile olan iletişim süreci kadar önem taşıdığı bilinmekte olup, benzer önermenin otel işletmeleri açısından da geçerliliği literatürdeki birçok çalışmada ortaya konmuştur (Brownell, 1992; Wolvin, 1994; Nikolich ve Sparks, 1995; Özaslan, 2009; Devenci, 2010; Lolli, 2013; Law vd., 2014; Karaman vd., 2015; Lahap vd., 2016; Güdek, 2018; Shkemi, 2018). Örgütün finansal ve operasyonel faaliyetlerine ilişkin etkin değerlendirmeler yapabilmek ve örgüt içerisindeki çalışanların amaçlara ulaşma sürecinde ortak katkılar yaratmasını sağlamak örgütsel iletişimin otel işletmeleri açısından sağladığı temel faydaların başında gelmektedir.

Belirtilen temel faydaların yanında örgütte finansal ve finansal olmayan bilginin iletişiminin sağlanması örgüt içerisindeki bilgi kullanıcılarının örgüt ile ilgili karar alma mekanizmalarına doğrudan katkılar yaptığı da bilinmektedir (Kurt ve Uçma-Uysal, 2016). Bu noktada örgüt dışında

finansal iletişimin ana amacı işletme sahibi ve yatırımcı arasındaki bilgi asimetrisini ele almayı sağlayan bir araç iken (Zureck, 2015: 35), örgüt içerisinde finansal iletişim çalışanların örgüt hakkında ne yaptıklarına dair farkındalıklarını ve anlayışlarını geliştirmek için yeterli bilginin iletildiğinden emin olmak için bir araç olduğunu söylemek mümkündür (Korpivaara, 2015: 24).

Anlatılanlar doğrultusunda bu çalışmanın amacını otel işletmelerinde örgüt içi iletişimde finansal verilerin kullanımının belirlenmesi ve bu verilerin örgütte hangi amaçlara ulaşmada birer araç haline getirildiğini ortaya koymak oluşturmaktadır. Çalışmanın temel amacına bağlı olarak öncelikle otel işletmelerinde finansal bilgi kullanımının önemine ve gerekliliğine ilişkin açıklamalar sunulmakta, ardından da araştırmanın yöntemine ve bulgularına ilişkin açıklamalara yer verilmektedir.

## OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMDE FİNANSAL BİLGİNİN ÖNEMİ VE GEREKLİLİĞİ

Kar amacı güden tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de muhasebe uygulamaları, işletmenin faaliyet sonuçlarına ulaşırken varlıkları ve kaynaklarındaki değişiklikleri izleme ve bunu bilgi kullanıcılarına aktarma işlevi olan bir işletme fonksiyonu olarak ifade edilmektedir (Azaltun ve Kaya, 2006: 24). Buna ek olarak otel işletmeleri muhasebe uygulamaları, bir faaliyet dönemi içerisinde işletmenin mali işlemlerini kaydetmekte, sınıflamakta, özetlemekte ve sonuçları ilgili bilgi kullanıcılarına raporlayarak sunma işlevini yerine getirmektedir. Bu bağlamda otel işletmelerinde muhasebe planlama ve karar alma süreçlerinde kullanılan bilgileri üreten departman olarak görülmekte (Şengel, 2018: 8-11) ve örgüt performansının değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi sürecinde nicel veri sağlayan bir bilgi sistemi olarak ele alınmaktadır (Hales, 2006: 24).

Otel işletmelerindeki muhasebe uygulamalarını bu işletmelerin paydaşları açısından da değerlendirmek mümkündür. Genel anlamda otel işletmelerinin paydaşları, konuklardan çalışanlara

(yönetim dahil), mal sahiplerine, tedarikçilere, finansal fon sağlayıcılara, otelin faaliyette bulunduğu topluma kadar çeşitlilik göstermektedir (Schmidgall, 1998: 3) ve her bir paydaşın örgüt içersisindeki karar alım sürecine hizmet eden bir bilgi sisteminin sağlanması ile sürdürülebilir olacağı bilinmektedir. Bu anlamda otel işletmelerindeki muhasebe uygulamalarının temel amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kotas ve Conlan, 1997:47; Çetiner, 2002: 33; Şengel, 2018: 12-13);

- İşletmede varlık ve kaynaklarla ilgili hareketlerin kaydını ve kontrolünü sağlamak,
- Çeşitli hesap dönemlerine ilişkin kayıtların karşılaştırılmasına olanak verebilecek istatistiki bilgiler sağlamak,
- İşletmede sunulan mal ve hizmetin maliyeti ve işletmenin karlılığını hesaplamak ve planlama yapmak,
- İşletmenin mevcut finansal durumu hakkında bilgi vermek,
- Departman bazında gelirleri ve giderleri tespit etmek, bunun doğal sonucu olarak da işletmenin finansal durumunu ve faaliyet sonuçlarını belirlemek,
- Bütçeleme yapmak,
- İşçilik maliyet ve yiyecek-içecek analizleri ve kontrolü yapmak,
- Talebin düşük olduğu dönemler dahil fiyatlandırma stratejisi belirlemek,
- Yöneticilere ihtiyaç duyulan bilgileri sağlamak,
- Muhasebe kayıtlarından elde edilen bilgilere göre gerekli tedbirlerin almak, işletmenin etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesini sağlamak olarak ifade edilmektedir.

Sayılan amaçlar otel işletmelerindeki muhasebe uygulamalarının ve bu uygulamaların bir sonucu olan finansal bilginin kalitesi ve güvenilirliği açısından önem taşımaktadır. Otel işletmelerinin organizasyonundaki muhasebe uygulamaları açısından temel bölümlendirme de finansal bilginin üretilmesi ve niteliksel özellikleri açısından önem taşıyan bir diğer konuyu oluşturmaktadır. Otel işletmelerindeki gelir departmanı ve gider departmanı şeklinde yapılan sınıflandırma her bir işletme açısından maliyet kontrolünü yapmak ve gelir/gider dengesinin gözetilerek fiyatlandırma sistemini belirlemek için kritik bir rol

üstlenmektedir. Bu bağlamda departman yöneticilerinin, kontrol edebileceği maliyetler ve gelirlere ilişkin üst yönetim tarafından değerlendirme yapmak kolaylaşmakta (Kotas ve Conlan, 1997: 342) ve işletmedeki tüm departmanlara finansal veri aktarımı sağlayan muhasebe departmanının işletme içerisindeki operasyonları yönlendirmek ve kontrol etmekten sorumlu olan yöneticilere de finansal ve finansal olmayan nitelikte veri sunumu sağlanmaktadır (Jagels ve Coltman, 2004: 2).

Otel işletmelerinde muhasebe süreci sonunda elde edilen bilginin finansal durumu ve faaliyet sonuçlarını yani performansı ölçmek ve iyileştirmek amacıyla kritik rol oynamasının yanında (Hales, 2006: 24), bu tür işletmelerde finansal bilginin örgüt içerisindeki iletişimde kullanılmasını engelleyen otel işletmelerinin yapısından kaynaklanan birtakım kısıtlar bulunduğu da bilinmektedir. Otel işletmelerinde faaliyet alanını hizmet sunumu oluşturduğu için işletme yatırımlarının çoğunlukla sabit sermaye yatırımları şeklinde gerçekleştirilmesi ve hizmetin çabuk tüketilebilir olması ve stoklanamaması gibi nedenler ile tahmini maliyetler üzerinden maliyet hesaplaması yapılması finansal bilgilerin örgüt içi iletişim süreçlerinde etkin bir şekilde kullanımını ya da açıklanmasını kimi zaman kısıtlayabilmektedir (Şenel, 2007: 12; Evsen, 2010: 7). Bununla birlikte finansal bilgi kadar finansal olmayan bilgilerin de örgüt içerisindeki iletişimde otel işletmeleri açısından önem taşıdığı bilinmektedir. Belirtilen açıklamayı destekler bir şekilde Lipe ve Salterio (2002: 531) tarafından, otel işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri memnuniyetini ölçme düzeyinde finansal olmayan verilerin sıklıkla değerlendirmeye alındığı ifade edilmektedir.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda otel işletmelerinde finansal bilginin gerek örgütün performans değerlendirmesini yapmak gerekse de örgütün sunduğu hizmetin sürdürülebilirliğine ilişkin değerlendirme yapmak açısından örgüt içerisinde departman ayrımı gözetmeksizin son derece önemli olduğu söylenebilir. Bu durumun özellikle çalışanların örgüt içerisindeki karar alım süreçlerinde etkin rol oynamalarına olan bağlantısı da gözetilerek tüm otel işletmelerinde muhasebe uygulamaları sonucunda elde edilen finansal bilginin ve en az finansal veriler kadar önem

taşıyan finansal olmayan verilerin kullanımının bir gereklilik haline dönüştüğünü ifade etmek ve bu bilgilerin örgüt içerisindeki iletişimde kullanmak bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI**

En genel ifade ile finansal verileri yatırımcılar ve diğer ilgili taraflarla paylaşmak için kullanılan tüm stratejiler, taktikler ve araçlar olarak tanımlanan finansal iletişimin (Hutchins, 2008: 1843), otel işletmelerindeki önemi yukarıdaki bölümlerde ifade edilmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın temel amacını Fethiye destinasyonunda faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin örgüt içi iletişimde finansal verilerinin kullanımlarının belirlenmesi oluşturmaktadır. Belirlenen temel amaç doğrultusunda araştırmanın alt amaçları ise aşağıdaki gibidir:

- ✓ Otel işletmelerinin iç iletişim süreçlerinde, finansal verilerin nasıl kullanıldığını araştırmak,
- ✓ İletişimin personel açısından hangi ölçüde uygun olduğunu bulabilmek,
- ✓ Finansal verilerin örgüt içi iletişimde etkili uygulamaların ve çalışanların örgüt içi iletişimde anlayışlarını arttırmaya yönelik faaliyetleri belirlemek oluşturmaktadır.

Sayılan amaçlara ulaşmak için çalışmada nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır.

### **Araştırmanın Evreni**

Çalışmanın evrenini, Fethiye’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü’nden alınan verilere göre Fethiye’de beş yıldızlı 10 adet ve dört yıldızlı 16 adet toplamda 26 adet otel işletmesi olduğu bilinmektedir. Muğla İline bağlı Fethiye destinasyonunda faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin evren olarak belirlenmesinin temel nedeni olarak, Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü raporlarına göre 4 yıldızlı otel işletmelerinin oda sayısı 1954 yatak sayısı 4118, 5 yıldızlı otel işletmelerinin oda sayısı 2884 yatak sayısı ise 6499’dur. Fethiye’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerinin oda sayısı tüm oda sayısının % 71’i kapsamakta ve bu durum Fethiye’nin önemli bir turizm destinasyonu olması gösterilebilir. Bu doğrultuda araştırmanın evrenini Fethiye’de bulunan beş yıldızlı ve dört yıldızlı 26 adet otel işletmesi oluşturmaktadır.

### **Görüşme Sorularının Hazırlanması ve Görüşme Süreci**

Araştırmanın yarı yapılandırılmış görüşme sorularının hazırlanmasında öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Bu kapsamda Korpiavaara (2015)’nin yaptığı çalışmadaki görüşme soruları kendisinden kullanımı için izin alınarak, geliştirilmiş ve yarı yapılandırılmış görüşme formunun ilk hali hazırlanmıştır. Görüşme formundaki sorular dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, ikinci bölümde örgüt içi finansal verilerin kullanımına ilişkin sorular, üçüncü bölümde finansal verilerin hedef kitleye uyarlanmasına ilişkin sorular ve son bölümde ise çalışanların finansal bilgiyi anlaması ve kullanılmasına ilişkin sorular yer almaktadır.

Hazırlanan görüşme formunun pilot uygulaması için Antalya’da bulunan beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan iki otel yöneticisi ile iletişime geçilmiş ve uzmanların görüşme formunda yer alan soruları “uygun, kısmen uygun ve uygun değildir” şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Pilot uygulama sonucunda alınan geribildirimlere göre, sorular revize edilmiş ve anlatım bozuklukları, çelişkili ifadeler vb. gibi nedenlerden dolayı anlaşılmayan sorular düzeltilmiş ve görüşme formunun son hali elde edilmiştir.

Görüşme formunun hazırlanmasından sonra Aralık 2017 - Ekim 2018 tarihleri arasında 26 otel işletmesi yöneticisi ile iletişime geçilmiştir. Ancak 4 adet otel işletmesi yöneticisi ses kaydı ile görüşmeye sıcak bakmadığından ve iş yoğunluğundan görüşme önerisini kabul etmemiştir. Toplamda 9 adet beş yıldızlı otel işletmesi yöneticisi ile 13 adet dört yıldızlı otel işletmesi yöneticisi ile araştırma tamamlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmede 15 yönetici ile kendi ofislerinde, 7 yönetici ile lobi ve restoranda görüşme yapılmıştır. Görüşmeler ortalama 22 dakika sürmüştür.

### **Veri Analizi**

Nitel veri analiz sürecinin ayrıntılı betimlenmesi araştırmanın güvenilirliğinin sağlanmasında kullanılan yöntemlerden biri (Cohen ve Crabtree, 2008) olduğu için, çalışmanın veri analiz süreci detaylandırılarak bu kısımda açıklanmaktadır. Öncelikle görüşme dökümleri oluşturulmuş ve yarı yapılandırılmış görüşmeler sonunda görüşülen her

katılımcı için ses kayıtlarının yazılı döküm haline getirilmesi sağlanmıştır. Ardından görüşme dökümleri okunup ses kayıtları dinlenmiştir. Böylelikle verilen okunması sırasında önemli görülen konular, içerikler ve kavramlar kısaca not alınmıştır. Daha sonra önemli ifadelerin listeleri çıkartılmış ve gereksiz ifadeler tespit edildikten sonra araştırmanın temel amaçları ile ilgili olduğu düşünülen ifadeler listelenmiştir. Son olarak listelenen ifadeler genel ve kişilere ait temalar altında kümelenmiş ve ham verilerin ayrıntılardan arındırılmasını sağlayarak, veriler hakkında daha

ayrıntılı düşünülmesine imkan tanınmıştır. Böylelikle araştırmanın veri analizi kısmı tamamlanmış ve değerlendirme aşamasına geçilmiştir.

#### Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmanın bulgularının sunulması ve değerlendirilmesi noktasında öncelikle görüşme formunda yer alan ve görüşmeye katılan yöneticilerin ve araştırma kapsamında ziyaret edilen işletmelerin tanımlayıcı bilgileri aşağıdaki tabloda sunulmaktadır:

**Tablo 1. Demografik Bulgular**

Görüşme No	Ünvanı	Yaş	Otelin Niteliği	Eğitim Durumu	Turizm Sektöründeki Çalışma Süresi (Yıl)	Mevcut Oteldeki Çalışma Süresi (Yıl)	Görüşme Süresi (Dakika)
1	Genel Müdür	41	4 Yıldızlı	Lisans	21	4	33:35
2	Mali İşler Müdürü	45	4 Yıldızlı	Lisans	26	6	23:31
3	Genel Müdür Yardımcısı	40	5 Yıldızlı	Lisans	23	3	25:12
4	Genel Müdür	42	5 Yıldızlı	Lisans	25	13	25:20
5	Operasyon Müdürü	40	5 Yıldızlı	Lisans	20	2	28:51
6	Mali İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı	39	5 Yıldızlı	Yüksek Lisans	16	14	24:10
7	Genel Müdür Yardımcısı	56	5 Yıldızlı	Lisans	32	3	21:04
8	Genel Müdür Yardımcısı	30	4 Yıldızlı	Ön Lisans	9	3	29:57
9	Barlar Müdürü	40	5 Yıldızlı	Lise	23	20	25:59
10	Genel Müdür	41	4 Yıldızlı	Lisans	20	20	14:24
11	Genel Müdür	32	4 yıldızlı	Lisans	12	12	13:25
12	Genel Müdür	54	4 yıldızlı	Lisans	39	1	19:33
13	Genel Müdür	38	4 Yıldızlı	Lisans	24	17	17:06
14	Genel Müdür Yardımcısı	30	4 Yıldızlı	Ön Lisans	14	2	12:27
15	Mali İşler Müdürü	50	4 Yıldızlı	Lisans	14	4	24:47
16	Ön Büro Müdürü	38	5 Yıldızlı	Lisans	22	6	26:30
17	Satış Pazarlama Müdürü	37	4 yıldızlı	Lisans	20	13	42:18
18	Yiyecek İçecek Müdürü	33	5 Yıldızlı	Lisans	18	5	24:05
19	Mali İşler Müdürü	36	4 Yıldızlı	Lisans	16	7	10:58
20	Genel Müdür	40	5 Yıldızlı	Lisans	28	6	12:53
21	Ön Büro Müdürü	36	4 Yıldızlı	Ön Lisans	18	7	19:13
22	Mali İşler Müdürü	42	4 Yıldızlı	Lisans	18	18	20:39

Tablo 1’den de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu genel müdür ve genel müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Bunların yanında otel işletmelerinde finansal iletişimde etkin görev alan mali işler müdürü, ön büro müdürü, satış pazarlama müdürü, operasyon müdürü ve yiyecek içecek müdürü pozisyonlarında çalışan yöneticiler de görüşmeci olarak çalışmada yer almıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu orta yaş grubundadır. Görüşmelerin yapıldığı otel işletmelerin 13’ü 4 yıldızlı, 9’u ise 5 yıldızlıdır. Görüşme yapılan yöneticilerin büyük çoğunluğu lisans mezunudur. Görüşmecilerin turizm sektöründeki çalışma süresi olarak en kısa süre 9 yıl, en uzun süre 39 yıldır. Görüşmecilerin mevcut oteldeki çalışma süresi 1 yıl ile 21 yıl arasında değişmekte olup, çalışma sürelerinin ortalaması yaklaşık 9 yıldır.

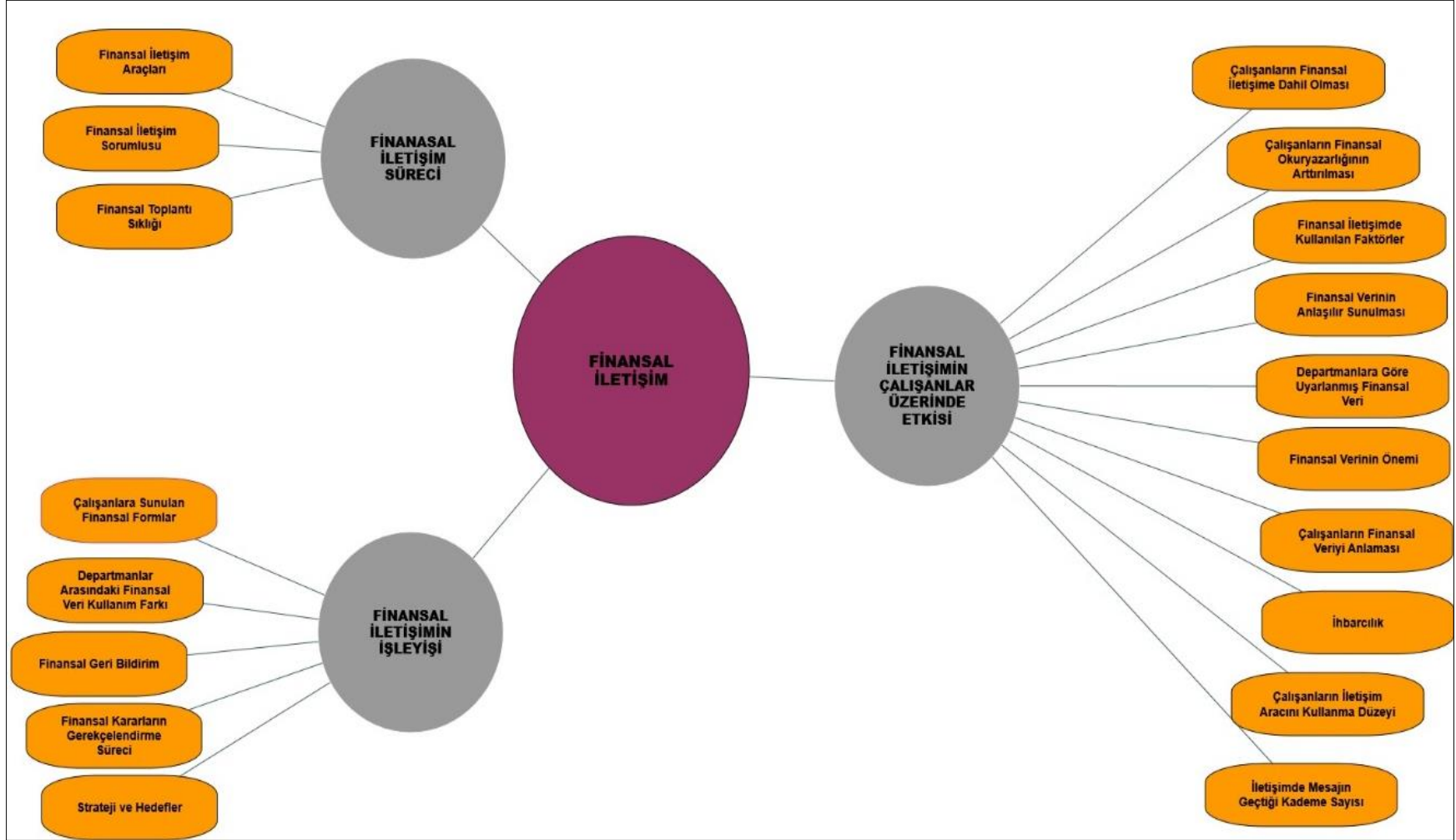
Araştırmadaki bulguların değerlendirilebilmesi için Korpivaara’nın (2015) yaptığı çalışmaya bağlı olarak yarı yapılandırılmış görüşmelerin görüşmecilerin “finansal iletişim sürecine ilişkin görüşleri”, “finansal iletişimin işleyişine ilişkin görüşleri” ve “finansal iletişimin çalışanlar üzerinde etkisi” olmak üzere üç ayrı ana temada modellenmesi sağlanmıştır. Görüşmecilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda her bir model

ayrı ayrı alt temalara ayrılmış ve finansal iletişim sürecine ilişkin alt temalar “finansal iletişim toplantı sıklığı”, “finansal iletişim sorumlusu” ve “finansal iletişim araçları” olarak üç alt tema altında sınıflandırılmıştır.

Görüşmecilerin finansal iletişimin işleyişine ilişkin görüşleri “departmanlar arasındaki finansal veri kullanım farkı”, “finansal kararların gerekçelendirilme süreci”, “finansal geri bildirim”, “strateji ve hedefler” ve “çalışanlara sunulan finansal formlar” olmak üzere beş alt temaya ayrılmıştır. Benzer nitelikte yarı yapılandırılmış görüşmelerde görüşmecilerin verdikleri cevaplar sonucunda finansal iletişimin çalışanlar üzerinde etkisi ise “departmanlara göre uyarlanmış finansal veri”, “çalışanların finansal iletişime dahil olması”, “çalışanların finansal okuryazarlığının artırılması”, “finansal verinin anlaşılır sunumu”, “finansal verinin önemi”, “çalışanların finansal veriyi anlaması”, “ihbarcılık”, “çalışanların iletişim aracını kullanma düzeyi”, “finansal iletişimde kullanılan faktörler”, “iletişimde mesajın geçtiği kademe sayısı” ve “iletişimde en önemli finansal noktalar” olmak üzere on bir alt tema olarak sınıflandırılmıştır.

Açıklamalar doğrultusunda araştırmanın simgesel modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

Şekil 1. Araştırmanın Simgesel Modeli

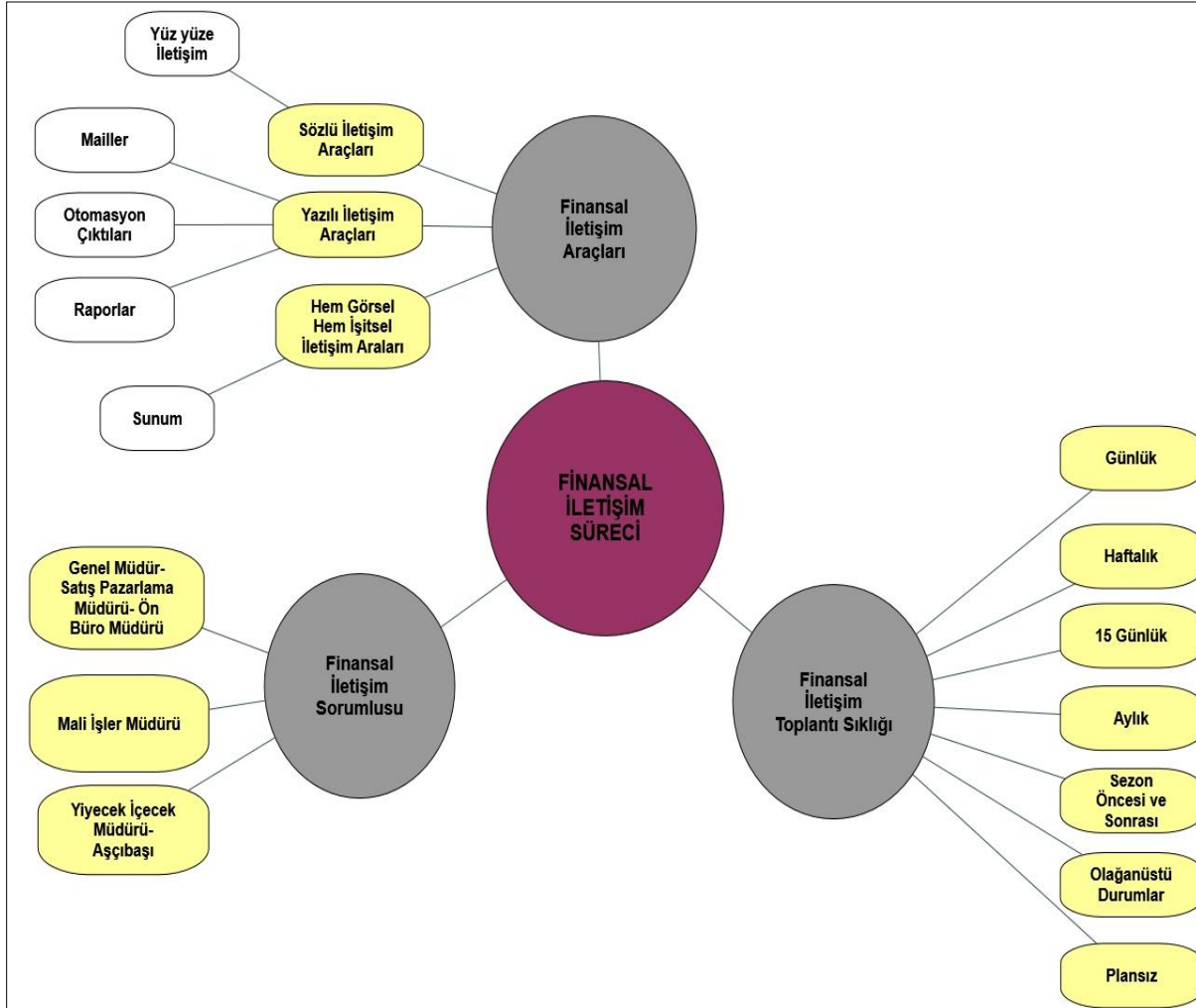


## Örgüt İçi İletişimde Finansal İletişim Süreci İle İlgili Bulguların Değerlendirilmesi

Otel işletmelerinin örgüt içi iletişim süreçlerinde, finansal verilerin nasıl kullanıldığı görüşüne ilişkin

ifadelerin alt faktörlere göre değerlendirilmesi aşağıdaki kısımda sunulmaktadır.

Şekil 2. Finansal İletişim Süreci Alt Faktörleri Simgesel Modeli



### a) Finansal İletişim Toplantı Sıklığı

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde “İşletmenizdeki finansal verilerin iç iletişimde kullanıldığı süreçler hakkında neler söylersiniz? Haftalık, aylık veya üç aylık dönemde mi toplantılar yaparsınız? En son ne zaman toplantı yaptınız ve hangi durumlarda toplantı yapıyorsunuz? Örnekler verebilir misiniz?” sorusuna verilen cevaplara göre örgütsel iletişimde finansal toplantıların sıklığı “günlük”, “haftalık”, “15 günlük”, “aylık”, “sezon öncesi ve sezon sonrası”, “olağanüstü durumlar” ve “plansız toplantılar” şeklinde yapıldığı katılımcılar

tarafından ifade edilmiştir. Katılımcılar en çok gerçekleştirdikleri toplantı türünü “haftalık toplantılar” şeklinde ifade etmişlerdir. Bunun yanında “aylık” ve “sezon öncesi - sezon sonrası” toplantıların da yaygın bir şekilde yapıldığı ifade edilmiştir. Belirtilen tüm toplantıların otel işletmelerinin üst yönetimi tarafından gerçekleştirildiği de ifade edilmiştir.

### b) Finansal İletişim Sorumlusu

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde “Oteldeki finansal verilerden (içerik ve form) hangi bölüm veya kişiler sorumludur?” sorusuna verilen



cevaplara göre örgütsel iletişimde finansal iletişim sorumlusu olarak mali işler müdürü, genel müdür, satış - pazarlama ve ön büro müdürü ve yiyecek içecek müdürü ve aşçı başı görüşmeciler tarafından belirtilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, 22 görüşmeciden 21 tanesi genel müdür ve ön büro müdürünün örgüt içi finansal iletişimden sorumlu olduğunu ifade etmiştir. Bunların yanında mali işler müdürünün ve yiyecek içecek müdürü ve aşçıbaşının özellikle maliyet analizi ve planlama gibi konularda finansal iletişimden sorumlu oldukları belirtilmiştir. Günlük faaliyetler açısından da her bir departman yöneticisinin finansal ve finansal olmayan verinin iletişimi noktasında etkin bir rol oynadığı ifade edilmiştir.

### c) Finansal İletişim Araçları

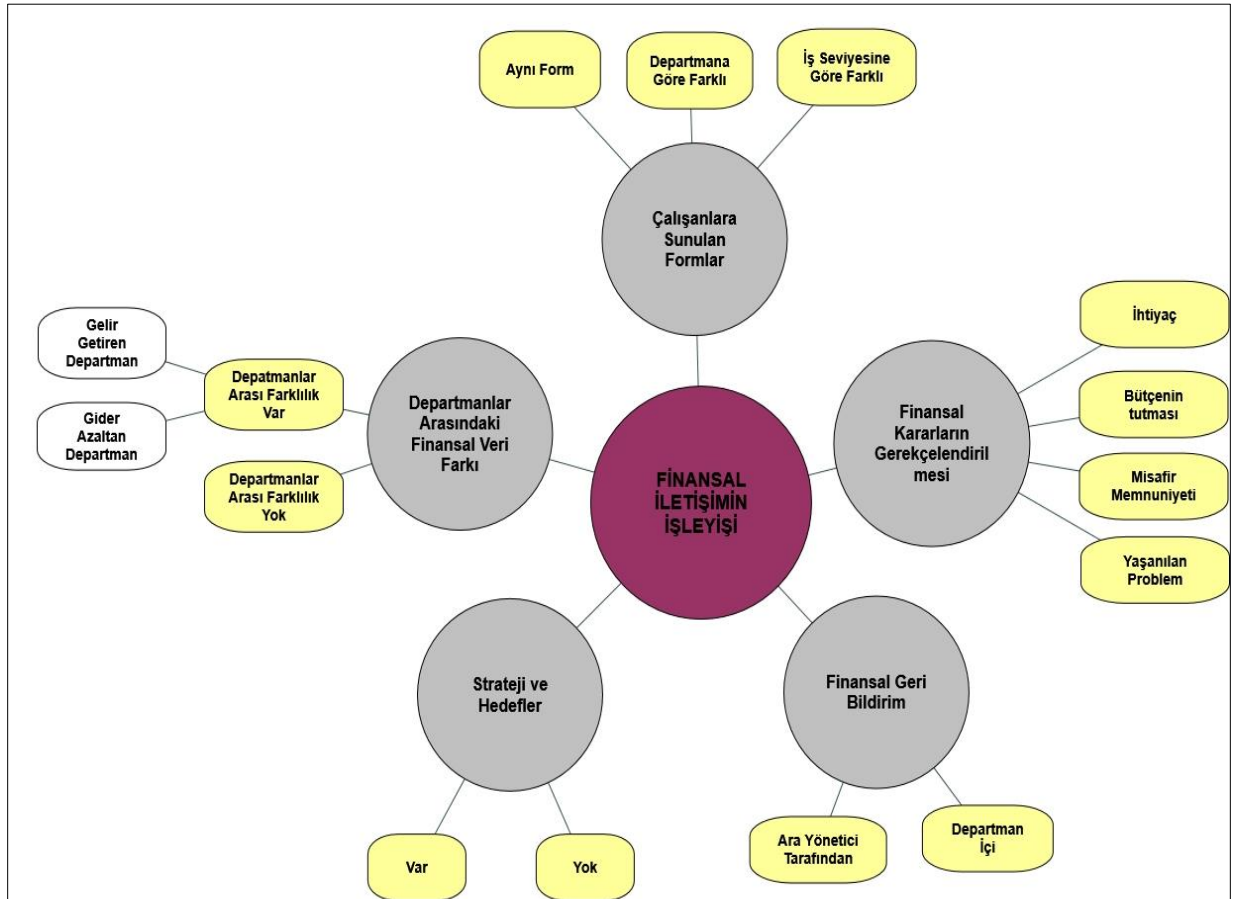
Yarı yapılandırılmış görüşmelerde “Örgüt içi iletişimde finansal verileri hangi kanallardan

iletirsiniz?” sorusuna katılımcılar tarafından otel işletmelerinde örgüt içi iletişimde finansal iletişim açısından yazılı, sözlü ve görsel - işitsel iletişim araçlarının yaygın bir şekilde kullanıldığı ifade edilmiştir. Bununla birlikte katılımcıların % 60'ının hem görsel hem de işitsel iletişim araçlarını örgüt içi finansal verilerin iletişimde kullandıkları bilinmektedir. Sadece bir katılımcı tüm iletişim araçlarını kullandıklarını ifade ederken, yine sadece bir görüşmede işletmenin yalnızca sözlü iletişimi kullandığı belirtilmiştir.

### Örgüt İçi İletişimde Finansal İletişimin İşleyişi ile İlgili Bulguların Değerlendirilmesi

Otel işletmelerinin örgüt içi iletişimde finansal iletişimin nasıl işlediği ile ilgili ifadelerle verdikleri yanıtlar aşağıdaki alt faktörlere göre sınıflandırılarak sunulmaktadır.

Şekil 3. Finansal İletişim İşleyişi Alt Faktörleri Simgesel Modeli



### **a) Departmanlar Arasındaki Finansal Veri Kullanım Farkı**

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşmelerde “Sizce örgüt içi iletişimde finansal verileri kullanma prosedürleri departmanlar arasında farklılık gösterir mi? Nasıl?” sorusuna görüşmecilerin % 77’si örgütsel iletişimde finansal veri kullanımının departmalara göre farklılaştığını ifade etmektedir. Bu farklılığın nasıl ortaya çıktığını açıklamak için görüşmecilerin ağırlıklı olarak gelir getiren departman ve gelir getirmeyen departman ayrımı yaptıkları da görülmektedir. Bilindiği gibi otel işletmelerinin organizasyonunda departmanların sınıflandırılmasında gelir getiren departman ve gelir getirmeyen departman ayrımından yararlanılmaktadır (Çetiner, 2002: 19-24; Şengel, 2018: 8-11). Bu kapsamda katılımcıların öncelikle işletmelerinin organizasyonunu belirtilen şekilde sınıflandırdıkları ve daha sonra departmanlar arası farklılıkları özellikle gelir ve gider kontrolünün gerekliliği üzerinden ifade ettikleri görülmektedir. Görüşmelerde yöneticilerin % 59’u bu önermeyi destekleyecek şekilde açıklamalarda bulunmaktadır.

### **b) Finansal Geri Bildirim**

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde “Çalışanlardan geri bildirim topluyor musunuz? Olumlu ve olumsuz geri bildirim kim tarafından toplanıyor?” sorusuna 22 görüşmeden 17’sinde örgütsel iletişimde finansal geri bildirim orta kademe yöneticisi tarafından yapıldığı ifade edilmiş ve geribildirim departman içinde toplandığı belirtilmiştir. Yalnızca iki görüşmede katılımcılar işletmelerinde geribildirimlerin sürekli bir şekilde toplandığını ve orta kademe yöneticilerin kendi iç mekanizmalarında (departman içi kararlarda) bu verilerin karar alma süreçlerini etkilediğini ifade etmiştir. Bununla birlikte katılımcıların çoğu otel işletmelerinde geribildirim daha çok gerçekleşen faaliyet sonuçlarının veya finansal sonuçların kontrolünü ya da gözetimini sağlama açısından kullanıldığını ifade ettikleri de görülmüştür. Son olarak katılımcıların 5’i işletmelerinde geribildirimlerin hiç alınmadığını ifade etmişlerdir.

### **c) Finansal Veri Kullanılarak Alınan Kararlar**

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde “Şirket yönetimi tarafından finansal sonuçlar veya önemli rakamlar kullanılarak alınan kararların nelerden oluştuğunu açıklayabilir misiniz?” sorusuna katılımcıların 18’i bütçeleme, yaşanan nakit sıkıntıları/sorunları, ihtiyaçlar ve misafir memnuniyeti ile açıkladıkları ifade edilmiştir. Katılımcıların 4’ü bu sorunun işletmenin yönetsel alanlarına ilişkin gizli bir bilgi olabileceği gerekçesi ile yanıtlamadıkları da görülmüştür.

### **d) Strateji ve Hedefler**

Araştırma kapsamında yarı yapılandırılmış görüşmelerde “Örgüt içi iletişimde finansal veri paylaşımına ilişkin önceden belirlenen strateji ve hedefler hakkında görüşleriniz nedir?” sorusuna verilen cevaplara göre katılımcıların 7 ‘si işletmesinde bu konuda strateji ve hedefler bulunmadığı için yanıt vermemiş, diğer 7’si ise soruya cevap vermemiştir. Katılımcıların sadece 8’i alınan yanıtlara göre, işletmelerinde finansal veri paylaşımına ilişkin strateji ve işletmenin ana hedefleri ile bağlantılı hedefler belirledikleri ifade edilmiştir. Özellikle faaliyet dönemi sonlarında bu strateji ya da hedeflerin güncellendiğini ya da gözden geçirildiğini de ifade etmişlerdir.

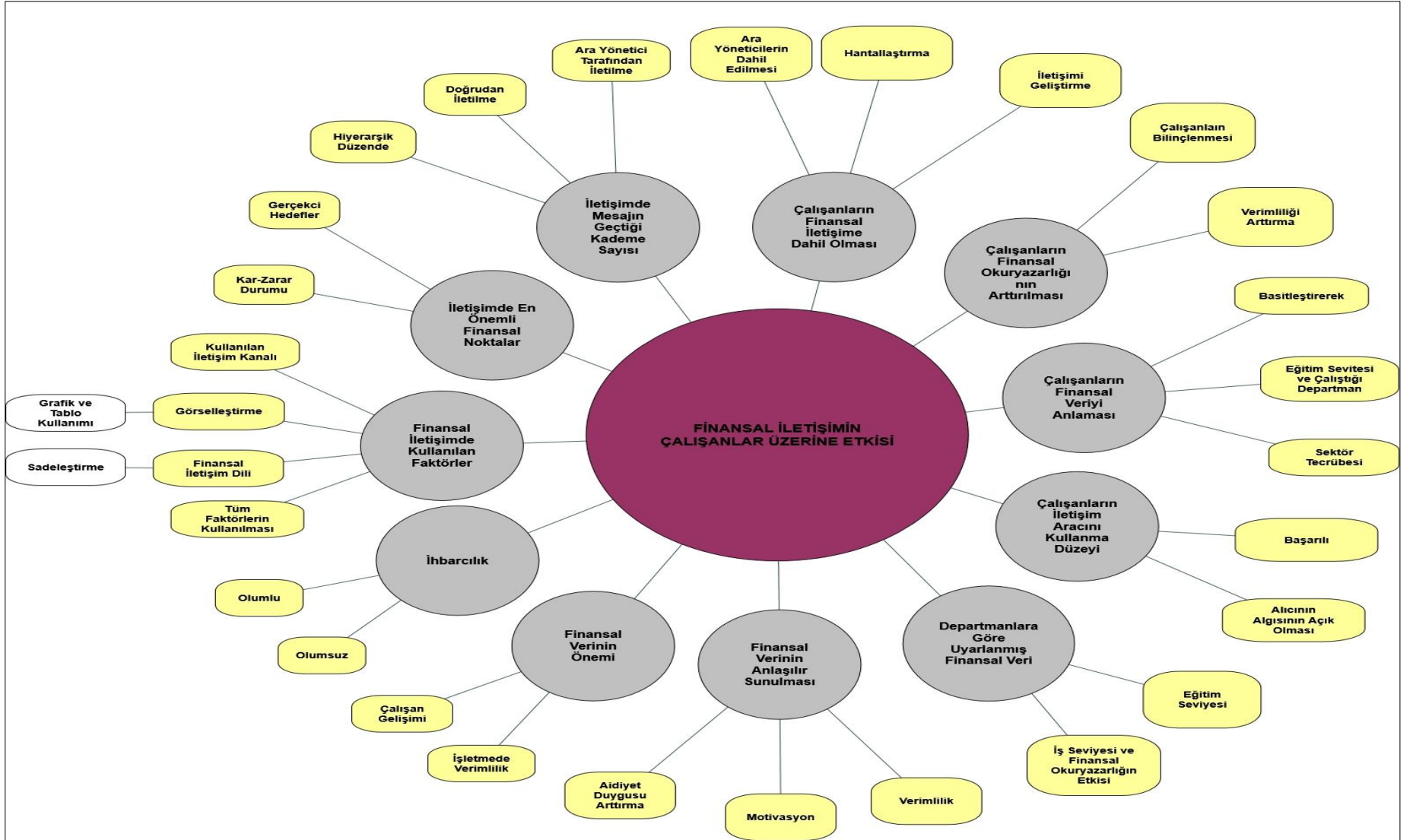
### **e) Çalışanlara Sunulan Finansal Formlar**

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde “Düzenli olarak sunulan finansal veriler, departman müdürleri ve çalışanlara sunulan formlar var mı, nasıl hazırlanır? sorusuna görüşme yapılan 22 otel işletmesi yöneticisinden 13’ü bu konu için farklı formlar hazırlandığını/düzenlendiğini, 6’sı ise işletmede bu konu için farklı türde bir form hazırlanmadığını ifade etmişlerdir. Buna ek olarak katılımcıların büyük bir çoğunluğunun otel işletmelerinde çalışanlara sunulan formların genellikle departmana göre ve iş seviyesine göre farklılaştırılarak hazırlandığı ifade edilmiştir.

### **Finansal İletişimin Çalışanlar Üzerinde Etkisi İle İlgili Bulguların Değerlendirilmesi**

Otel işletmelerinde finansal iletişimin örgüt içi iletişim süreçlerinde çalışanlar üzerinde nasıl etkiler yarattığı ile ilgili alt faktörler ve verilen yanıtlar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.

Şekil 4. Finansal İletişimin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi Alt Faktörleri Simgesel Modeli



#### **a) Çalışanların Finansal İletişime Dahil Olması**

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde “Sizce çalışanların finansal iletişime dahil edilmesi örgüt içi finansal iletişimi nasıl etkiler?” sorusuna katılımcıların sadece 1’i çalışanların finansal iletişime dahil edilmesinin örgüt içi iletişiminin etkinliği açısından çok önemli olduğunu ifade etmiş, diğer 1’i ise karar alım süreçlerinin tüm çalışanlar ile birlikte örgüt içi iletişimi hantallaştırabileceği gerekçesi ile olmaması gerektiğini ifade etmiştir. Kalan 20 görüşmede yöneticiler çalışanların örgüt içi finansal iletişim sürecine katılmasının önemli olduğunu belirttikleri görülmektedir.

#### **b) Çalışanların Finansal Okuryazarlığının Artırılması**

Araştırma kapsamında yarı yapılandırılmış görüşmelerde “Sizce çalışanların finansal okuryazarlığının artırılması örgüt içi finansal iletişimde ne gibi sonuçlar doğurur?” sorusuna katılımcıların 16’sı otel işletmelerinde çalışanların finansal okuryazarlığının artırılması örgütün ana hedeflere ulaşması noktasında önemli farkındalıklar sağlayacağını ifade etmişlerdir. Bunlara ek olarak katılımcıların 6’sı özellikle çalışanların finansal okuryazarlığının işletmenin verimliliği açısından kritik önem taşıdığını ifade etmiştir. Son olarak 16 görüşmede çalışanların finansal okuryazarlığının yüksek olması çalışanların finansal veri paylaşımını kolaylaştıracağı noktasında açıklamalarda bulunulmuştur.

#### **c) Çalışanların Finansal Veriyi Anlaması**

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde “Çalışanlarınızın finansal veriyi hangi ölçüde anlayabildiklerini düşünüyorsunuz?” sorusuna 13 katılımcı otel işletmelerinde çalışanların finansal veriyi anlamasının eğitim seviyesi ile çalıştığı departmana bağlı olarak değiştiğini, 5’i ise sektör tecrübesine bağlı olarak değiştiğini ifade etmiş ve bunun için çalışan bazlı değerlendirme yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.

#### **d) Çalışanların İletişim Aracını Kullanma Düzeyi**

Veri toplama sürecinde otel yöneticilerine sorulan “Yöneticiler ve çalışanlar iletmek istedikleri mesaj, bilgi ve emirleri iletmekte gerekli araç ve yöntemleri kullanmakta ne derece başarılıdır? ” sorusuna 14 görüşmede oldukça başarılı oldukları yanıtı verilirken, 2 görüşmede başarısız oldukları

yanıtı verilmiştir. Ayrıca 2 görüşmede yöneticiler bu soruya cevap vermemişlerdir. Son olarak 2 görüşmede alıcının algısının açık olmasının da bu soru açısından değerlendirmeye alınması gerektiği önerilmiştir.

#### **e) Departmanlara Göre Uyarlanmış Finansal Veri**

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşmelerde “Bölgelere göre uyarlanmış finansal veri paylaşımı yapıyor musunuz?” sorusuna 13 görüşmedeki katılımcılar çalışanların finansal okuryazarlığı, departmana ve iş seviyesine göre değişkenlik gösterecek şekilde departmana göre uyarlanmış finansal veri paylaşımı yapıldığı ifade edilmiştir. İlgili soruya 3. görüşmede yönetici tarafından cevap verilmemiştir.

#### **f) Finansal İletişimde Kullanılan Faktörler**

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde “Çalışanların finansal verileri anlamalarını sağlamak için işletmede kullanılan faktörler nelerdir?” sorusuna verilen cevaplara göre finansal iletişimde kullanılan faktörler kullanılan iletişim kanalı, görselleştirme ve finansal iletişim dili olarak ifade edilmiştir. Ayrıca bazı görüşmelerde tüm faktörlerin kullanıldığı ifade edilmiştir. Bununla birlikte 3 görüşmede yöneticiler sadece görselleştirmenin finansal verilerin sayı, grafik ve tablo ile gösterilmesi ile verilerdeki karmaşıklığın ortadan kalkacağını ve finansal verinin anlaşılmasını kolaylaştıracağını ifade ettikleri de görülmektedir.

#### **g) Finansal Verinin Anlaşılır Sunulması**

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde “Sizce çalışanların finansal verilerin anlaşılabilir bir şekilde sunulmasından elde ettiği faydalar nelerdir?” sorusuna görüşmeye katılanlar işletmeye olan “aidiyet duygusunun artması”, “finansal verilerin daha iyi anlaşılması”, “verimliliğin artması” ve “motivasyona katkı sağlanması” şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir. Özellikle 11 görüşmede finansal veriler anlaşılır bir şekilde sunulduğunda, çalışanlar finansal veriyi daha iyi anlayacağı için sayılan faydaların yaratılmasının daha kolay olacağı yönünde açıklamalar yapılmıştır.

#### **h) Finansal Veriyi Anlamanın Önemi**

Araştırma kapsamında yarı yapılandırılmış görüşmelerde “Çalışanların finansal veriyi anlamalarının önemine ilişkin ne

düşünüyorsunuz?” sorusuna 22 katılımcının 14’ü çalışanın gelişimine büyük faydası olacağı şeklinde yanıt vermiştir. Ayrıca 6 görüşmede işletme verimliliğine yapılacak katkılardan bahsedilmiştir.

### ***1) Örgütlerde İhbarcılık***

Örgütün belirlenen hedeflerine en iyi şekilde ulaşmak için örgüt menfaatlerini ön planda tutarak üstüne bilgilendirme yapması genel anlamda ihbarcılık olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde etik olmayan davranışların ortaya çıkartılması oldukça zor ancak son derece önemli ve gerekli olduğu için, ihbarcılık başlangıçta her ne kadar olumsuz bir davranış olarak algılansa da orta ve uzun vadede örgüt yararına olan bir davranış biçimi olarak (Başol ve Karatuna, 2015: 158-160) karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda yarı yapılandırılmış görüşmelerde “Örgüt içi iletişimde finansal ihbarcılık mekanizmasının finansal iletişim içindeki önemi/katkısı nedir?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya 13 görüşmede ihbarcılığın örgütlerde olumlu bir mekanizma olarak görüldüğü için örgüt içi finansal iletişimi de olumlu etkileyeceği ifade edilmiştir. Ayrıca 4 görüşmede ihbarcılığın katılımcılar tarafından olumsuz bir şekilde algılandığı da görülmüştür ve bu nedenle de soruya detaylı yanıt alınamamıştır.

### ***i) İletişimde En Önemli Finansal Noktalar***

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde “Sizce, çalışanlara sunulacak en önemli finansal bilgiler nelerdir?” sorusuna 22 görüşmeden 10 görüşmede örgütün kar veya zarar durumuna ilişkin bilgiler yanıtı verilirken, 8 görüşmede örgütün gerçekçi hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaşma noktasındaki faaliyetlerinin etkinliğini sağlayan tüm finansal bilgiler şeklinde yanıt verilmiştir. 4 görüşmede ise bu soruya yanıt alınamamıştır.

### ***j) İletişimde Mesajın Geçtiği Kademe Sayısı***

Araştırma kapsamında yarı yapılandırılmış görüşmelerde “Sizce yöneticilerin çalışanlara mesaj gönderirken bu mesajın geçtiği kademe sayısı nedir ve ne olmalıdır?” sorusu yöneltilmiştir. 9 adet görüşmede katılımcılar bu soruya örgüt içerisinde iletmek istenilen mesajın bir orta kademe yöneticisi tarafından (departman müdürü veya departman şefi) paylaşılması ve tek bir kademe ile iletilmesi durumunda etkin bir bilgi akışı gerçekleşeceğini ifade ettikleri görülmektedir. Ayrıca 22 görüşmede 9 kez orta kademe yöneticisi tarafından mesajın iletilmesi gerektiği, 6 kez

doğrudan mesajın iletilmesi gerektiği ve 5 kez de örgütün hiyerarşik yapısı içerisindeki kademe sayısı ile mesajın iletilmesi gerektiği belirtilmiştir.

## **SONUÇ VE TARTIŞMA**

Fethiye’deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin iç iletişim süreçlerinde, finansal verilerin nasıl kullanıldığını belirlemek amacıyla taşıyan bu çalışmada Fethiye’de çalışan 22 otel yöneticisinin ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerde elde edilen veriler bir önceki bölümde detaylandırılarak sunulmaktadır. Genel anlamda elde edilen bulguların görünümü ise aşağıdaki gibidir:

- Araştırmaya göre otel işletmelerinde en çok haftalık, aylık ve sezon öncesi-sonrası toplantılar yapılmaktadır. Otel işletmelerinde gerçekleşen finansal içerikli toplantıların genellikle gelir/gider kontrolü yapılması, bütçenin durumu, finansman ihtiyaçları vb. gibi konularda gerçekleştirildiği görülmektedir.
- Araştırmaya göre işletmelerdeki finansal iletişim sorumlusu olarak otel işletmelerinde iletişim departmanı olmadığı için bu görevi genellikle departman müdürleri ve orta kademe yöneticilerinin yaptığı şeklindedir.
- Araştırmaya göre otel işletmelerinde en çok kullanılan iletişim aracı yazılı iletişim aracı iken, en az tercih edileni sözlü iletişim aracıdır. Bu sonuç Korpivaara’nın (2015) bulguları ile de benzer nitelik taşımaktadır.
- Araştırmanın bulgularına göre otel işletmelerinin büyük bir kısmında etkin bir geribildirim sistemi olduğu görülmektedir. Örgütlerde gerçekleşen geribildirim finansal çıktılarının ve operasyon sonuçlarının kontrol mekanizması görevindedir. Bunun yanında otel işletmelerinde geribildirim olmaması finansal verilerin kontrolünü zorlaştırmakta ve mevcut finansal durumun iletimi noktasında sorunlar doğurmaktadır.
- Araştırma sonuçlarına göre, işletme yönetimi tarafından finansal sonuçlar ve önemli rakamlar kullanılarak alınan kararların gerekçelendirilmesinde öncelikli olarak sezon öncesi hedeflenen bütçenin tutmasının önemli olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra operasyon döneminde yaşanan sıkıntıların ve bunların nasıl bir yatırımla düzeltilmesi gerektiğinin alınan kararların

gereçlendirilmesinde de rolü bulunmaktadır. Ayrıca işletmenin kurumsallık derecesi alınacak kararların gerçekleştirilme sürecinde yöneticilere engel olduğu ya da destekleyici unsur olduğu görülmüştür.

- Araştırma sonuçlarında literatürü destekler nitelikte otel işletmelerinde finansal veri paylaşımına ilişkin önceden belirlenen strateji ve hedeflerin olması çalışanların motivasyonu arttırmak, işletmenin karlılık ve verimliliği sağlamak açısından etkili olduğu görülmüştür (Asif ve Sargeant, 2000).
- Araştırma sonuçlarına göre, birçok otel işletmesinde düzenli olarak çalışanlara sunulan finansal formlar çalışanların iş seviyesine göre ve departman işleyişine göre hazırlanmaktadır. Bunun dışında departmana göre farklılaşan finansal formlar da sunulmaktadır. Bu formlar departmanın gelir getirmesi ve getirmemesi noktasında farklılaşmaktadır.
- Araştırma kapsamında, çalışanların finansal iletişime dahil edilmesinin finansal iletişimi geliştirdiği ortaya konmuştur. Çünkü finansal bilgi ile çalışanlar, daha bilinçli bir şekilde örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca üst seviye ve orta seviye çalışanların finansal iletişim sürecinde önemli rol aldığı da çalışmada belirlenmiştir.
- Araştırma bulgularına göre, çalışanların finansal okuryazarlığının yüksek olmasının finansal iletişim sürecinde olumlu sonuçlar doğurduğu belirlenmiştir. Otel işletmelerinde çalışanların finansal veriyi anlama düzeyinin eğitim seviyesi, çalıştığı departman ve tecrübesine bağlı olarak değiştiği de çalışmadan elde edilen bulgular arasında yer almaktadır.
- Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, çalışanların finansal veriyi anlamalarını sağlamak için otel işletmelerinde çeşitli unsurların kullanıldığı belirlenmiştir. En çok kullanılan unsurun görselleştirme olduğu görülmüştür. Finansal okuryazarlığı düşük olan çalışanlara, finansal verilerin grafik ve tablolarla gösterilmesi çalışanların finansal veriyi anlamalarına yardımcı olacaktır. Bunun dışında kullanılan iletişim araçlarından yüz yüze iletişim finansal verinin paylaşımının hızını artırma ve veri anlayışını arttırmada önemli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca finansal iletişim dilinin sadeleştirilerek sunulması çalışanların

finansal verileri anlamalarını sağlamak için kullanılan yöntemlerdendir.

- Araştırma bulgularına göre otel işletmelerinde ihbarcılık sistemine önem verildiği ve örgüt içi finansal iletişimde bu mekanizmanın kullanılmasının öneminin katılımcıların büyük bir çoğunluğu tarafından anlaşıldığı da görülmektedir.

Sonuç olarak otel işletmeleri açısından çalışmanın alt amaçları ile bağlantılı bulgular elde edilmiştir. Otel işletmeleri açısından finansal verilerin örgüt içi iletişimde kullanılması, hem örgütün bütün kademelerindeki çalışanların bu iletişim sürecinden yararlanması hem de örgütün genel hedeflerine ulaşması açısından son derece önem taşımaktadır. Bu da örgütün finansal nitelikli bilgilerinin dış bilgi kullanıcıları ile paylaşılması kadar, örgütün finansal nitelikli bilgilerinin iç bilgi kullanıcıları ile paylaşılmasının bir gereklilik olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Finansal bilginin örgüt içi iletişimde daha sık kullanılması ve otel işletmelerinde finansal iletişim sorumlularının belirlenerek örgütün karar alım süreçlerinin günlük faaliyetlerde bile desteklenmesi bu çalışmanın en önemli bulgularını oluşturmaktadır.

#### KAYNAKÇA

- Asif, S. ve Sargeant, A. (2000). Modelling Internal Communications In The Financial Services Sector. *European Journal Of Marketing*, 34(3/4), 299-318.
- Azaltun, M., ve Kaya, E. (2006). Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları. *Detay Yayıncılık*.
- Brownell, J. (1992). Hospitality Managers' Communication Practices. *International Journal Of Hospitality Management*, 11(2), 111-128.
- Cohen, D. J., ve Crabtree, B. F. (2008). Evaluative Criteria For Qualitative Research In Health Care: Controversies And Recommendations. *The Annals Of Family Medicine*, 6(4), 331-339.
- Çetiner, E. (2002). Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları: Konaklama Muhasebesi, Konaklama Yönetim Muhasebesi, Yiyecek-İçecek, İşçilik Maliyet Kontrolü. *Gazi Kitabevi*.
- Deveci, B. (2010). Konaklama İşletmeleri Açısından Ağızdan Ağıza İletişimin Tüketicilerin Satın Alma Kararlarına Etkileri: Ankara Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

- Evsen, E. (2010). Küçük Ve Orta Ölçekli Otel İşletmelerinin Finansman Sorunlarının Çözümünde Finansal Kiralama Alternatifinin Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güdek, O. (2018). Sözsüz İletişim Unsurlarının İş gören Motivasyonuna Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir.
- Hales, J. (2006). Accounting And Financial Analysis In The Hospitality Industry. Routledge.
- Hutchins, H. R. (2008). Financial Communication. The International Encyclopedia Of Communication , Donsbach, W. (Ed.) Malden, Ma: Blackwell.
- Jagels, M. G., ve Coltman, M. M. (2004). Hospitality Management Accounting. John Wiley&Sons.
- Karaman, A. , Sayın, K. ve Dinç, A. (2015). Communication And It's Importance In Small Hotel Enterprises: A Research On Silifke / Mersin. 24th Iserd International Conference, Cairo, Egypt, 57-62
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği. İstanbul, Beta Basım Yayın.
- Korpivaara, H. (2015). Financial Data In Internal Communication. Aalto University
- Kotas, R., ve Conlan, M. (1997). Hospitality Accounting. Cengage Learning EMEA.
- Kurt, G. ve Uysal, T. U. (2016). Kobilerde Koçluk: Beş Nokta Eğitimi. Gazi Kitapevi.
- Lahap, J., O'mahony, B., ve Dalrymple, J. (2016). The Importance Of Communication In Improving Service Delivery And Service Quality In The Malaysian Hotel Industry. Procedia-Social And Behavioral Sciences, 224, 213-220.
- Law, R., Buhalis, D., ve Cobanoglu, C. (2014). Progress On Information And Communication Technologies In Hospitality And Tourism. International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 26(5), 727-750.
- Lipe, M. G., ve Salterio, S. (2002). A Note On The Judgmental Effects Of The Balanced Scorecard's Information Organization. Accounting, Organizations And Society, 27(6), 531-540.
- Lolli, J. (2013). Perceptions Of The Importance And Preparedness Of Interpersonal Communication Skills Of The Entry-Level Hospitality Leader: Implications For Hospitality Educators. Journal Of Teaching In Travel ve Tourism, 13(4), 354-373.
- Nikolich, M. A., ve Sparks, B. A. (1995). The Hospitality Service Encounter: The Role Of Communication. Hospitality Research Journal, 19(2), 43-56.
- Özaslan, S. (2009). Sözsüz İletişimin Örgütsel İletişim Tatminine Etkileri: Çanakkale'deki Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale
- Schmidgall, R. S. (1998). Performance Measures Used In Hotel Companies. In Accounting and Finance For The International Hospitality Industry (Pp. 3-18). Butterworth-Heinemann.
- Shkemi, K (2018). Otel İşletmelerinde Müşteri Gözüyle Çalışan İletişimi Ve Çalışan Gözüyle Kurumsal İtibar Algısı: Antalya İli Örneği. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara
- Şenel, S. A. (2007). Turizm Sektöründe Yatırım Kararları. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2007(1), 1-12.
- Şengel, S. (2018). Konaklama İşletmeleri Muhasebesi. Detay Yayıncılık, 3. Baskı.
- Weik, M. H. ( 1996). Communications Standard Dictionary. New York, Chapman ve Hall
- Wolvin, A. D. (1994). Communication In The Hospitality Industry. International Journal Of Hospitality Management, 13(3), 195-199.
- Zureck, A. (2015). Financial Communication In Small And Medium-Sized Enterprises. (Pp. 23-35). Springer Gabler, Wiesbaden.