

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE FİNANSAL VE
FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS
GÖSTERGELERİNİN KULLANIMI

FATMA NUR ÖZSAĞLAM

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. HALİL AKMEŞE

KONYA-2017

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE FİNANSAL VE
FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS
GÖSTERGELERİNİN KULLANIMI**

FATMA NUR ÖZSAĞLAM

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. HALİL AKMEŞE**

KONYA-2017



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Fatma Nur ÖZSAĞLAM
	Numarası	138112011012
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği
	Programı	Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. Halil AKMEŞE
	Tezin Adı	Konaklama işletmelerinde Finansal ve Finansal Olmayan Performans Göstergelerinin Kullanımı

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan Konaklama işletmelerinde finansal ve finansal olmayan performans göstergelerinin kullanımı başlıklı bu çalışma 15.12/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sıra No	Danışman ve Üyeler		
	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmza
1	Yrd. Doç. Dr.	HALİL AKMEŞE	
2	Doç. Dr.	Yasın DİŞLİ	
3	Yrd. Doç. Dr.	Semih ŞİŞİKİLEKÇİ	

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 SOSYAL BİLİMLER ENSTİTUSU
---	--	---

Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	FATMA NUR ÖZSAĞLAM		
	Numarası	138112011012		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	TURİZM İŞLETMECİLİĞİ / TURİZM İŞLETMECİLİĞİ		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
Tezin Adı	KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE FİNANSAL VE FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN KULLANIMI			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Fatma Nur ÖZSAĞLAM



ÖZET

Konaklama işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergelerinin kullanılmasına yönelik otel yöneticilerinin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma nicel verilere dayalı genel tarama modelinde ve ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. Araştırma çalışma evreni Orta Anadolu’da turizm işletme belgeli ($\alpha=122$) ve turizm yatırım belgeli ($\alpha=44$) 3-4 ve 5 yıldızlı oteller evren birimi olarak kabul edilmiştir. Orta Anadolu’da faaliyet gösteren bu otellerde müdür, genel müdür yardımcısı ve genel müdür pozisyonunda görev yapan ($\alpha=171$) kişi tespit edilmiştir. Araştırmada Orta Anadolu’da turizm faaliyeti gösteren 3-4 ve 5 Yıldızlı otellerde yönetici pozisyonunda görev yapan kişiler ($n=118$) tabakalı (zümrelere göre) örnekleme alma yöntemiyle ve yansız olarak basit tesadüfi örnekleme alma yöntemiyle seçilmiştir. Araştırmada kullanılmak üzere, veri toplama aracı olarak “Otel İşletmelerinde Finansal Olan ve Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Ölçeği” geliştirilmiştir. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve yorumlanmıştır. Araştırma genelinde otel yöneticilerinin finansal olan ve finansal olmayan performans göstergelerini her zaman kullandıkları, finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans, Otel, Yönetici, Finansal,

ABSTRACT

This survey aims to determine opinions of hotel managers which based on the quantitative data and relational screening model, for using orientation of financial and non-financial performance indicators in accommodation management. Target population of study contains hotels that have tourism operation license ($n=122$) and tourism investment license ($n=44$) with 3-4 and 5 stars in Central Anatolia Region. There are ($n=171$) person identified as manager, assistant general manager and general manager positions for hotels that have active business in Central Anatolia Region. In this survey stratified (according to positions) sampling method and random sampling method used to select persons who are in manager positions of Central Anatolian Region hotels which have 3-4 and 5 stars. "Financial and Non-Financial Performance Indicators Scale for Hotel Management" had been developed and used in this survey. Validity and reliability analyzes had been done and interpreted for scale. Throughout research hotel managers are always using both financial and non-financial performance indicators, reached results shown that there have been positive and meaningful relationship with financial and non-financial performance indicators.

Keywords: Performance, Hotel, Manager, Financial

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZ KABUL FORMU.....	i
BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
ÖNSÖZ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM PERFORMANS KAVRAMI VE ÖLÇÜMÜ

1.1.Performans Tanımı.....	3
1.2. Otel işletmelerinde Performans Göstergeleri.....	5
1.3.Performans Ölçümü.....	5
1.4. Çok Boyutlu Performans Ölçüm Sistemleri.....	7
1.4.1.Dengeli Ölçüm Kartı Yaklaşımı (Balanced Scorecard).....	7
1.4.1.1. Finansal Boyut.....	8
1.4.1.2. Müşteri Boyutu.....	9
1.4.1.3. Şirket İçi Yöntemler Boyutu.....	9
1.4.1.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu.....	10
1.4.2. Performans Piramidi Yaklaşımı (Performance Pyramid).....	10
1.4.3.Paydaş Temelli Performans Modeli (The Stakeholder Scorecard).....	11
1.4.4. Performans Prizması Yaklaşımı (Performance Prism).....	13

İKİNCİ BÖLÜM FİNANSAL OLAN VE FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS GÖSTERGELERİ

2.1.Finansal Performans Göstergeleri.....	14
2.1.1. Karlılık.....	14

2.1.1.1. Brüt Kar	15
2.1.1.2. Net Kar.....	15
2.1.1.3. Satış Geliri	16
2.1.2. Bütçe Kontrol	16
2.1.2.1. Bütçeye Bağlı Kalma	17
2.1.2.2. Finansal Hedeflere Ulaşma	18
2.1.2.3. Doluluk Oranı	19
2.1.2.4. Oda Başına Elde Edilen Gelir (RevPAR):	20
2.1.2.5. Nakit Giriş Çıktıları	20
2.2 Finansal Olmayan Performans Göstergeleri	22
2.2.1. Hizmet Kalitesi	22
2.2.1.1. Müşteri Anketi	24
2.2.1.2. Gizli Müşteri (Otel yöneticileri tarafından bazı müşterilere personelin haberi olmadan yaptırılan gözlem ve değerlendirmeler)	24
2.2.1.3. Hizmet Kalitesinin Boyutları	26
2.2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi	30
2.2.2.1. Çalışan Geri Bildirimi.....	31
2.2.2.2. Müşteri Memnuniyeti	32
2.2.2.3. Müşteri Başına Ortalama Harcama.....	33
2.2.3. Müşteri Profili	33
2.2.3.1. Müşteri Sadakati	34
2.2.3.2. Müşteri Tutma Oranı	35
2.2.4. Hedeflerin Açık ve Net Olması	36
2.2.4.1Finansal Hedeflere Ulaşma	36
2.2.5. Hedef İzleme	37
2.2.5.1. İç Denetim.....	38
2.2.5.2. Yatırım Projesi	39
2.2.6. Personele Yapılan Yatırım	41
2.2.6.1. Personel Memnuniyeti	42
2.2.6.2. Personel Geliştirme Süreçlerindeki Güncel Gelişmeler	43
2.2.6.3. Personel Tutma Oranı	44
2.2.7. Verimlilik	45
2.2.7.1. İşgücü Maliyeti	46
2.2.7.2. Personel Teşvik Tedbirleri.....	46

2.2.8. Yenilikçiliğin Kaynağı Olarak Görülen Çalışanlara İlişkin Yenilikçilik ve Öğrenme Verileri.....	47
2.2.8.1. Yeni Hizmet Uygulamaları Sayısı	48
2.2.8.2. Yeni Hizmet Geliştirme Süreci.....	49
2.2.9. Benzer Nicelik ve Faaliyetlere Sahip İşletmelerle Olan İlişkiler	50
2.2.9.1. Konaklama İşletmelerinde Ağ İlişkileri.....	51
2.2.9.2. Mesleki/Ticari Organizasyonlara Olan Üyelik	55
2.2.9.3. Mesleki Kuruluşların (Odalar, birlikler) İşletmelerin Hizmet Kalitesine İlişkin Derece ve Değerlendirmeleri.....	56
2.2.10. Ekip Çalışması.....	57
2.2.10.1. Personel Tarafından Tamamlanan Eğitim Kursları	58
2.2.10.2. Personele Birden Fazla Beceri Kazandırılması	60
2.2.10.3. Çalışan Verimliliği.....	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE FİNANSAL VE FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN KULLANIMI

3. Yöntem	62
3.1. Araştırmanın Deseni ve Modeli	62
3.2. Evren ve Örneklem	63
3.3. Örneklem Özellikleri	65
3.4. Veri Toplama Aracı	73
3.5. Verilerin Çözümü	75
4. Bulgular ve Yorumlar.....	80
4.1. Konaklama İşletmelerinde Finansal Olan Performans Göstergelerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	80
4.2. Konaklama İşletmelerinde Finansal Olmayan Performans Göstergelerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	81
4.3. Konaklama İşletmelerinde Finansal Olan ve Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ve Yorumlar	85
4.4. Konaklama İşletmelerinde Otel Kategorileri Kontrol Edildiğinde, Finansal Olan ve Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ve Yorumlar	86
4.5. Konaklama İşletmelerinde Finansal Olmayan Performans Göstergelerinin, Finansal Olan Performans Göstergeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	87
4.6. Konaklama İşletmelerinde Finansal Olan Performans Göstergeleri İle Finansal Olmayan Performans Göstergelerinin Kullanılmasına Yönelik Otel Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	88

4.7. Konaklama İşletmelerinde Finansal Olan Performans Göstergeleri İle Finansal Olmayan Performans Göstergelerinin Kullanılmasına Yönelik Otel Yöneticilerinin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	89
4.8. Konaklama İşletmelerinde Finansal Olan Performans Göstergeleri İle Finansal Olmayan Performans Göstergelerinin Kullanılmasına Yönelik Otel Yöneticilerinin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar ..	91
5. Sonuç ve Öneriler	94
5.1. Sonuçlar	94
5.2. Öneriler	96
KAYNAKÇA.....	96
EKLER.....	112
ÖZGEÇMİŞ.....	115

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Performansa İlişkin Tanımlamalar	4
Tablo 1.2. Geleneksel ve Yenilikçi Performans Ölçüm Sistemlerinin Karşılaştırılması	6
Tablo 1.3. İşletmedeki Paydaş Gruplarına Yönelik Birincil Ve İkincil Performans Göstergeleri.....	12
Tablo 2.1. Nakit giriş ve çıkışları	21
Tablo 2.2. : Otel İşletmeleri İçin Gizli Müşteri Araştırması Kontrol Listesi.....	26
Tablo 2.3.Hizmet Kalitesinin Boyutları.....	29
Tablo 3.1. Evren ve örneklem dağılım tablosu	65
Tablo 3.2. Örnekleme dahil otel yöneticilerinin cinsiyet değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılım analiz sonuçları.....	66
Tablo 3.3. Örnekleme dahil otel yöneticilerinin yaş değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılım analiz sonuçları	67
Tablo 3.4. Örnekleme dahil otel yöneticilerinin eğitim düzeyi değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılım analiz sonuçları	68
Tablo 3.5. Örnekleme dahil otel yöneticilerinin mesleki kıdem değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılım analiz sonuçları	69
Tablo 3.6. Örnekleme dahil otellerin faaliyet süresi değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılım analiz sonuçları	70
Tablo 3.7. Örnekleme dahil otellerin kategori değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılım analiz sonuçları	71
Tablo 3.8. Örnekleme dahil otellerin performans değerlendirme sıklığı değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılım analiz sonuçları	72
Tablo 3.9. Ölçek doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksi sonuçları	73
Tablo 3.10. Otel işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri ölçeği güvenilirlik analizi sonuçları	75
Tablo 3.11.Otel işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri ölçeğiverilerinin KS ve SW test istatistik analiz sonuçları	76
Tablo 3.12. Otel işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri ölçeğitanımlayıcı istatistik analiz sonuçları	78
Tablo 4.1. Konaklama işletmelerinde finansal olan performans göstergelerine ilişkin ölçümlerin aritmetik ortalama ve standart sapma analiz sonuçları.....	80
Tablo 4.2. Konaklama işletmelerinde finansal olmayan performans göstergelerine ilişkin hizmet kalitesi ve müşteri ilişkileri yönetimi ölçümlerin aritmetik ortalama ve standart sapma analiz sonuçları	81

Tablo 4.3. Konaklama işletmelerinde finansal olmayan performans göstergelerine ilişkin hedef ve personele yatırım ölçümlerin aritmetik ortalama ve standart sapma analiz sonuçları	82
Tablo 4.4. Konaklama işletmelerinde finansal olmayan performans göstergelerine ilişkin verimlilik ve yenilikçilik ölçümlerin aritmetik ortalama ve standart sapma analiz sonuçları	83
Tablo 4.5. Konaklama işletmelerinde finansal olmayan performans göstergelerine ilişkin işletme ilişkileri ve ekip çalışması ölçümlerin aritmetik ortalama ve standart sapma analiz sonuçları	84
Tablo 4.6. Finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri arasında basit korelasyon analiz sonuçları.....	85
Tablo 4.7. Otel kategorisi kontrol edildiğinde, finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri arasında kısmi korelasyon analiz sonuçları	86
Tablo 4.8. Konaklama işletmelerinde finansal olmayan performans göstergelerinin, finansal olan performans göstergeleri üzerindeki etkisine ilişkin basit regresyon analiz sonuçları	87
Tablo 4.9. Otel yöneticilerinin cinsiyet değişkeni gruplarına ilişkin tanımlayıcı istatistik analiz sonuçları.....	88
Tablo 4.10. Otel yöneticilerinin cinsiyet değişkeni gruplarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları	88
Tablo 4.11. Otel yöneticilerinin yaş değişkeni gruplarına ilişkin tanımlayıcı istatistik analiz sonuçları	89
Tablo 4.12. Otel yöneticilerinin yaş değişkeni tek yönlü varyans analiz sonuçları...	90
Tablo 4.13. Otel yöneticilerinin yaş değişkeni Tukey HSD testi analiz sonuçları	90
Tablo 4.14. Otel yöneticilerinin mesleki kıdem değişkeni gruplarına ilişkin tanımlayıcı istatistik analiz sonuçları.....	91
Tablo 4.15. Otel yöneticilerinin mesleki kıdem değişkeni tek yönlü varyans analiz sonuçları.....	92
Tablo 4.16. Otel yöneticilerinin mesleki kıdem değişkeni Tukey HSD testi analiz sonuçları.....	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Balanced Scocard ve Dört Boyutu	8
Şekil 1.2. Lynch-Cross Performans Piramidi	11
Şekil 1.3. Performans Prizmasının Beş Yüzü.....	13
Şekil 2.1. Hizmet Kalitesine Etki Eden Unsurlar	24
Şekil 2.2. Otel Bilgi Sistemi	52
Şekil 2.3. Konaklama Yönetim Bilgi Sistemi	53
Şekil 3.1. Evren ve örneklem dağılım grafiği.....	65
Şekil 3.2. Otel yöneticilerinin cinsiyet değişkeni histogram dağılım grafiği	66
Şekil 3.3. Otel yöneticilerinin yaş değişkeni histogram dağılım grafiği	67
Şekil 3.4. Otel yöneticilerinin eğitim düzeyi değişkeni histogram dağılım grafiği	68
Şekil 3.5. Otel yöneticilerinin mesleki kıdem değişkeni histogram dağılım grafiği	69
Şekil 3.6. Otellerin faaliyet süresi değişkeni histogram dağılım grafiği	70
Şekil 3.7. Otellerin kategori değişkeni histogram dağılım grafiği	71
Şekil 3.8. Otellerin performans değerlendirme sıklığı değişkeni histogram dağılım grafiği	72
Şekil 3.9. Otel işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri ölçeği verileri yapısal eşitlik modellemesi (AMOS) grafiği	74
Şekil 3. 10. Otel işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri ölçeği verileri z dağılım grafiği	75
Şekil 3.11. Otel işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri ölçeği verileri Q-Q pilot normal dağılım grafiği	76
Şekil 3.12. Otel işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri ölçeği verileri Q-Q pilottrendsiz normal dağılım grafiği.....	77
Şekil 3.13. Otel işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri ölçeği verileri uç değerler grafiği	77

KISALTMALAR DİZİNİ

Ort. : Ortalama

p: Anlamlılık

N: Evren birim sayısı

n: Örneklem büyüklüğü

P: Evrendeki X'in gözlenme oranı

d= Örneklem hatası

σ = Evren standart sapması

vd. : ve diğerleri

ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca görüş ve bilgilerini paylaştan, hiçbir zaman desteğini esirgemeyen değerli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Halil AKMEŞE' ye çok teşekkür ederim. Çalışmanın tamamlanması sırasında, gösterdiği anlayış için sayın hocam Prof. Dr. Bilal KUŞPINAR' a ve sayın Ramazan ŞENER' e ve çalışma arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Her konuda verdiği destek için sayın Habibe TOSUN' a ve her zaman yanımda olan, desteklerini her zaman hissettiğim sevgili eşim ve kızıma en içten teşekkürlerimi sunarım.

Fatma Nur ÖZSAĞLAM

GİRİŞ

İşletmenin amaçlarının gerçekleşmesi için planlanan bir etkinliğin sonucunda, işletmeden elde edilen nitel ya da nicel çıktılarının değerlendirilmesi performans ölçümü olarak tanımlanmaktadır (Akal, 2005: 17). İşletmenin amaç ve hedefleri performans ölçümü sayesinde yerine getirilmiş olur (Bolat, 2000: 105). Kıyaslama yolunu kullanan performans ölçümü, ya işletmenin önceden belirlenmiş standartlarını ya da benzer şirketlerin performansını ele alarak değerlendirme yapmaktadır (Turunç, 2006: 120).

Performans göstergeleri, işletmenin hedeflediği değerler ile gerçekleştirdiği değerler arasındaki farkı ortaya koymaktadır. Yöneticileri bu farkların sonucuna göre karar almaya yönlendirdiği için performans ölçümü, yönetimin temel ilkelerinden birisidir (Muchiri ve diğerleri, 2010: 295-302). Ayrıca, yöneticilere planlama kısmında ve kontrol kısmında yardımcı olmaktadır (Chenhall, 2007: 266-282). Performans ölçümü, İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirlerken, gelecekle ilgili amaçlara ne derece ulaşıldığını da gösterir (Yasin, 2010: 214-231). İşletmenin performans ölçümünde nerede olduğunu ve ne kadar iyi olabileceğini gösteren soruların cevapları bulunursa, var olan durumu hakkında bilgi sahibi olunur. İşletmenin, hedeflenen durumu ile şimdiki durumu kıyaslanarak geleceğe ilişkin kararlar alınabilmektedir. Bu kararları alırken yöneticilerin bazı göstergelere ihtiyacı vardır. Bu göstergelerle yukarıda belirtilen üç sorunun yanıtını bulmaya çalışırken, performans ölçümünü gerçekleştirir (Kazançoğlu, 2008). Var olan bir sistemi kontrol altında tutmak, geliştirmek için performans değerlendirmesi kullanılmaktadır (Lauras, 2010: 342-353).

Finansal göstergeler, geçmişe dönük durumu yansıttığı için, işletmelerin sadece finansal performansı değerlendirerek bir rekabet içerisine girmesi ve başarı sürdürmesi düşünülemez (Kılınç ve diğerleri, 2008: 157-175). Yapılan araştırmalarda, işletmenin uzun dönemdeki performansı hakkında, finansal göstergeler bilgi konusunda yetersiz kalmaktadır. Böylelikle performans ölçümüne, işletmenin uzun dönemdeki durumunu yansıtan performans göstergeleri eklenmiştir.

Son yıllarda finansal olmayan performans göstergeleri ön plana çıkmaya başlamıştır (Avcı, 2005: 5-11). İşletmenin geçmişi ve şimdiki durumunu birlikte değerlendiren finansal performans göstergeleri ve işletmenin geleceği hakkında haber veren finansal olmayan performans göstergeleri kullanılarak performans değerlendirmesiyle ilgili daha sağlıklı verilere ulaşılabilmektedir (Folan ve diğerleri, 2007: 605-620).

Yöneticilerin kullandığı performans ölçümü; gerçekçi, kapsamlı, stratejik, dengeli ve gelişme odaklı olmasının yanında işletmelerin geçmiş ve bugünü hakkında bilgi vermelidir. Geleceği konusunda ise öngörülebilir bulunmalıdır (Yılmaz ve Bititçi, 2006: 371-389).

Finansal göstergelerin yanında farklı göstergelerin de kullanılması, performans ölçümünde daha güvenilir sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktadır (Blesa, 2007: 651-673). Günümüzde, işletmelerin performansının ölçümünde, finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri kullanılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI VE ÖLÇÜMÜ

1.1.Performans Tanımı

Bir faaliyet alanındaki rekabet sonucu elde edilen başarı performans olarak tanımlanabilir. İşletmenin performansını; üretkenlik, verimlilik, değer yaratma ve hedeflere ulaşma gibi göstergeler oluşturur. Performans kavramı bakış açısına göre tanımlamalara sahiptir (Tatiana ve Marioara, 2012: 897). Aynı amaçlara ulaşmak ve değişikliklere ayak uydurmak için bir araya gelmiş insanlar tarafından ulaşılan amaçların derecesi performans olarak ifade edilir. Kişisel seviyede performans seviyesi, kişisel uyumluluk, iş memnuniyeti, ulaşılan amaçlar sayesinde belirlenir. Grup seviyesinde performansı ise üretkenlik ve verimlilik göstermektedir. Örgütsel seviyede performansı ise işletmenin karlılığı ve çalışanların işletmeye devamlılığı göstermektedir. Ayrıca performans kavramı işletmenin gelecekteki hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır (Tseng ve Lee, 2014: 161).

Tablo 1.1. Performansa İlişkin Tanımlamalar

Yazar	Tanımlama Yöntemi	Tanımlama
<u>Cordero</u> (1989)	Performans	Etkililik (amaçlara ulaşmaya yardımcı olup olmadığını belirlemek için çıktıların ölçümü), Etkinlik (bu çıktıların üretiminde minimum miktarda kaynak kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi)
Dwight (1999)	Performans	Bir amaca ulaşma seviyesi
<u>Neely ve diğerleri</u> (1996)	Performans	Amacı olan faaliyetlerin etkinlik ve etkililiği
<u>Rolstadas</u> (1998)	Performans	Yedi performans <u>kriteri</u> arasındaki karmaşık ilişki; etkinlik, etkililik, kalite, karlılık, iş hayatında kalite, yenilik ve verimlilik.
<u>Clark ve Fujimoto</u> (1991)	Performansın Boyutları	Toplam ürün kalitesi, başlama-bitirme ve verimlilik (kullanılan kaynak seviyesi)
Doz (1996)	Performansın Boyutları	Gelişime odaklanma, gelişim hızı ve araştırma geliştirme etkililiği
<u>Emmanuelides</u> (1993)	Performansın Boyutları	Gelişim zamanı, gelişim verimliliği (kaynak kullanımı) ve toplam <u>dizayn</u> kalitesi
<u>Moseng ve Bredrup</u> (1993)	Performansın Boyutları	Etkinlik, etkililik ve uyum sağlayabilme
<u>Neely ve diğerleri</u> (1995)	Performansın Boyutları	Zaman, maliyet, kalite ve esneklik
<u>Van Drongelen ve Cook</u> (1997)	Performans Ölçümü	İşletme amaçlarını ve planlarını gerçekten elde etmeyle ilgili bilginin edinilmesi ve analizi. Bu ulaşmayı etkileyebilecek faktörler.
<u>Sinclair ve Zairi</u> (1995)	Performans Ölçümü	Başarılı örgütlerin veya kişilerin amaçlarına nasıl ulaştıklarını belirleme süreci
<u>Andreasen ve Hein</u> (1987)	Etkinlik	Artış oranı (açıklama + risk azaltma + detay + kayıt tutma)
<u>Griffin ve Page</u> (1993)	Verimlilik	Hayal edilen belirli sonuçlara ulaşmada kaynakların ne kadar iyi kullanıldığının ölçümü
<u>Duffy</u> (1998)	Dizayn verimliliği	Etkililik ve etkinlik
<u>Goldschmidt</u> (1995)	Dizayn verimliliği	Etkililik ve etkinlik

Kaynak: O'Donnell, F. J. ve A. H. B. Duffy. —Modelling Design Development Performancel, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22, No. 11, 2002, s.1198-1221.

1.2. Otel işletmelerinde Performans Göstergeleri

Performans, işletme açısından önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için yeteneğini kullanabilmesidir (Daft, 1997). İşletmenin performans göstergeleri, işletmenin performansını ölçmede vazgeçilmez unsurlardır. İşletme ele aldığı güvenilir göstergeler sayesinde daha sağlıklı verilere ulaşmaktadır. Performans göstergeleri, işletmeler açısından stratejik yönetim konusunda büyük bir öneme sahiptir. Maliyet, kar gibi rakamsal göstergelerle birlikte kalite, yenilik gibi göstergelere de yer verilmektedir (Akal, 2002: 473). Literatüre bakıldığında günümüz performans göstergelerinin, finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri olarak iki boyutta incelendiği görülmektedir.

Otel işletmelerinde de performans göstergeleri iki boyutta incelenmektedir. Finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri şeklinde ele alınmaktadır. Sadece finansal göstergelere yer vermek işletme açısından yetersiz olacağı için finansal olmayan performans göstergeleri bu noktada işletmeye yarar sağlayacaktır. Müşteri ve çalışan memnuniyeti gibi göstergeler işletme için ayrı bir öneme sahiptir (Seymen ve Erdem, 2007: 779).

1.3. Performans Ölçümü

İşletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayan faaliyet sonuçları üzerinde etkili olan performans ölçümü, performans göstergeleri aracılığıyla gerçekleştirilir ve değerlendirilir. Gerek işletme içi performansın değerlendirilmesi gerekse rekabet halindeki işletmelerle karşılaştırılması açısından önem taşır. Bu performans ölçümünün geçerli olabilmesi için finansal ve finansal olmayan göstergeler birlikte ölçülmelidir (Cooper, 2004: 43). Düzenli olarak işletmelerde performansın ölçülebilmesi için öncelikle hedefler belirlenmeli ve performans ölçüm sistemi oluşturulmalıdır. Bunun için veriler toplanmalı, uygun performans göstergeleri seçilmeli ve değerlendirilmelidir (Elitaş ve Ağca, 2006: 349).

Performans çok geniş boyutludur. Geleneksel performans ölçüm sistemleri ile yenilikçi performans ölçüm sistemlerine bakılarak Tablo 1.2'deki gibi bir karşılaştırma yapılabilir (Tek ve Gümüş, 2006: 8).

Tablo 1.2. Geleneksel ve Yenilikçi Performans Ölçüm Sistemlerinin Karşılaştırılması

GELENEKSEL PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ	YENİLİKÇİ PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ
▪ Maliyet /Verimlilik Tabanlı	▪ Değer Tabanlı
▪ Performans /Kar İlişkisi Odaklı	▪ Performans ve Müşteri Odaklı
▪ Kısa Dönem-Geçmiş ve Bugün Odaklı	▪ Strateji-Uzun Dönem-Gelecek Odaklı
▪ Bireysel Başarı ve Ölçüm Odaklı	▪ Takım Başarısı ve Takım Çalışması Odaklı
▪ Fonksiyonel Ölçüler Yaygın	▪ Çapraz Ölçüler Yaygın
▪ Standart Karşılaştırmalar	▪ Gelişmeleri Sürekli İzleyen ve Değerlendiren Bir Yaklaşım
▪ Değerlendirme Odaklı	▪ Değerlendirme ve Müşteriyi Üretim Faaliyetine Ortak Etme

Kaynak: Nergis Tek, Yusuf Gümüş, “Finansal Hizmetler Sektöründe Finansal Olmayan Performans Ölçümlemesi: Japon Bankaları Örneği”, Temmuz 2006.

Performans ölçümü, işletme içi ve dışındaki şartlara göre şekillenen bir sistemdir. Uygulanabilirliğinin yanında karar verme süreçleri için gerekli bilgileri içerir. Bu temel özelliğinin yanı sıra performans ölçümü, işletmenin değişimlere uyum sağlamasını, rakiplerine karşı varlığını devam ettirebilmesi için gerekli bilgileri sağlamalıdır (Gimžauskiene ve Kloviene , 2008: 79).

İşletme yönetiminin hedeflerine ulaşmasında ve başarısında, performans ölçümü önemli bir araçtır. Ölçülemeyenin yönetilemeyeceği gerçeğinden yola çıkarak, bu süreçlerin kontrolü, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi işletmeler için önemlidir. Yapılan araştırmalarda performans ölçümünün, cevap aradığı iki soru bulunmaktadır. Bunlar: Bir işletmede performans belirleyicileri nelerdir? ve performans nasıl ölçülmelidir (Neely, 1999: 221)? Üretim stratejisi ile ilişkili olan, işletmeler arasında farklılık gösteren, zamana ve ihtiyaca göre değişebilen performans ölçüleri işletmedeki stratejik karar vermeyi etkilemektedir (Suwignjo, Bititci ve Carrie, 2001: 232).

1.4. Çok Boyutlu Performans Ölçüm Sistemleri

Karlılık ve büyüme gibi göstergeler, etkin bir performans değerlendirme sistemine sahip oldukları için geleneksel ölçümleme yöntemlerinde kullanılmaktadır. İşletmelerin durumlarını çok boyutlu olarak ele alan performans ölçüm sistemleri ise performans değerlemeyi farklı açılardan yapmaktadır. Performans ölçümü için geleneksel yöntemler yerine çok boyutlu performans ölçüm yöntemlerinden yararlanmak otel işletmesi açısından daha sağlıklı olmaktadır (Özgür ve Aktürk, 2012: 16).

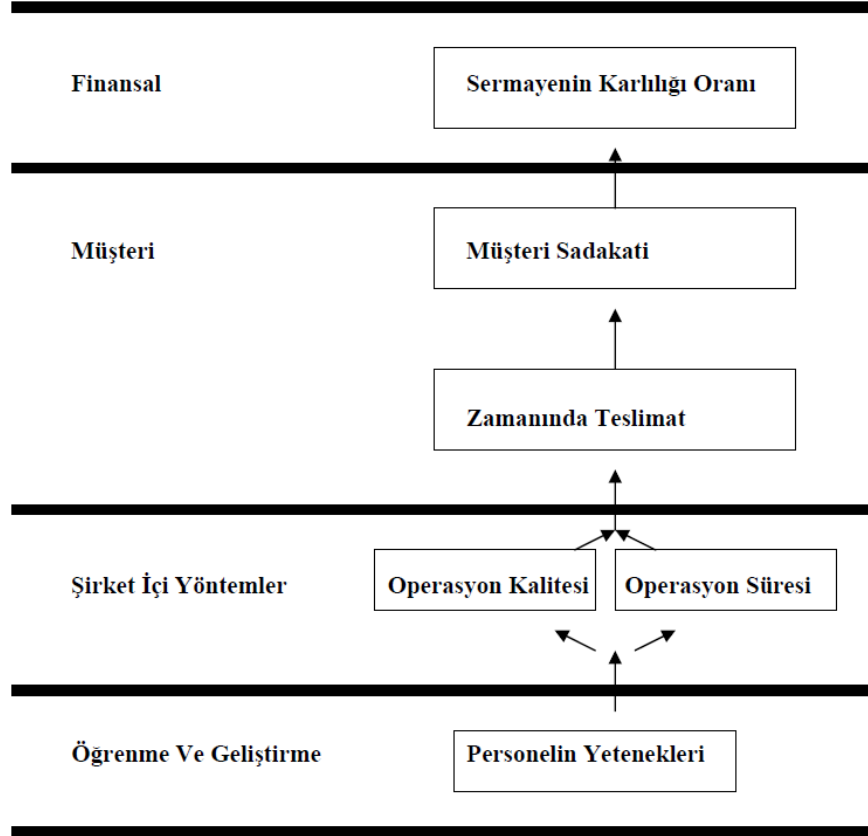
1.4.1. Dengeli Ölçüm Kartı Yaklaşımı (Balanced Scorecard)

Küresel rekabet ortamında, maliyet muhasebesi modelinin üstünlük gösterememesi, işletmeleri yeni bir arayışa itmiştir. Böylelikle, performans ölçmede yeni bir yaklaşım doğmuştur. “Balanced Scorecard” adı verilen yaklaşım; maliyet muhasebesinin modern yönetim teknikleri ile sentezlenmesidir (Kaplan ve Norton, 1999: 9). Bir işletmenin uygulayacağı tüm yönetim sistemi tekniklerinden beslenerek ortaya çıkmıştır. Balanced Scorecard, bir işletmenin sahip olduğu hedef ve stratejilerin fiziksel bir gösterge olarak ifade edilmesini sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 12).

Balanced Scorecard, işletmenin amaç, hedef ve stratejileri gösteren planlama aracı olarak, müşterilerin beklenti ve gereksinimlerini karşılamak amacıyla tasarlanmıştır. İşletme stratejilerinin, işletmenin hedefleri ile uyumlu olmasını sağlamaktadır. Stratejilerin beklenen sonuçlara ulaşip ulaşmadığını göstermektedir (Koçel, 2003: 372). Bu bağlamda, Balanced Scorecard işletme stratejilerini eyleme dönüştüren, şirketleri başarıya ulaştıran bir yönetim yaklaşımıdır (Edwards, 2001: 5-6).

İşletmelerin geçmiş ve gelecek performanslarını gösteren finansal ve finansal olmayan göstergeler Balanced Scorecard sayesinde bütünleşmektedir. İşletmenin sahip olduğu yüksek kalite, iş bilen çalışanlar, işletme içindeki uyum, uygulayacağı yenilikler ve verimlilik bu göstergelerin başlıcalarıdır (Walker ve MacDonald, 2001: 368).

İşletme performansını değerlendiren bu yaklaşımda ele alınan dört performans boyutu ve ölçütleri Şekil 1.1' de gösterilmektedir.



Şekil 1.1. Balanced Scorcard ve Dört Boyutu

Kaynak: Kaplan ve Norton, a.g.e., s.39

1.4.1.1. Finansal Boyut

İşletme stratejisinin farklı birimlerin finansal amaçlarıyla ilişkilendirilmesi sonucu oluşturulmuştur. Amaç ve ölçü boyutundan bakıldığında diğer boyutların odak noktasıdır. Bununla birlikte seçilen her ölçünün, neden - sonuç ilişkilerinin bir parçası olarak finansal performansta bir gelişme yaratması gerekir. Bir şirketin uzun dönemli hedefini finansal amaçlar belirler. İşletme stratejisi olarak uygulanan faaliyetler olsun müşteriler ve çalışanlar olsun işletmenin amacına ulaşmasında denetime tabi tutulmalıdır (Kaplan ve Norton, 1999: 61).

Her işletme finansal göstergelerini belirlerken amaç ve stratejilerine bağlı olarak finansal boyutunu oluşturmalıdır. Finansal amaç ve stratejiler çift yönlüdür.

Uygulanan strateji finansal performansı tanımlamalı ve finansal boyut dışındaki boyutların göstergelerin hedeflerini de barındırmalıdır (Kaplan ve Norton, 1999: 62).

1.4.1.2. Müşteri Boyutu

Müşteri ve pazar kesimini tanımlayan Balanced Scorecard'ın bu boyutunda işletmeler için rekabet önemlidir. İşletmelerin müşteri tatmini, müşteri sadakati ,müşteriden sağlanan kazanç gibi müşteriye ait göstergelerini hedeflenen müşteri kesimi ve Pazar kesimi ile uyumlu olmasını sağlayan bu boyuttur (Kaplan ve Norton, 1999: 81). Müşteri boyutu; işletmelerde, müşteriye müşteri gözünden anlamaya çalışmaktadır. Müşterinin sahip olduğu kalite, hizmet ve memnuniyet; işletmelerin sürekli olarak takip edilmesini ve alışkanlık haline getirilmesini sağlamaktadır (Edwards, 2001: 8).

İşletmelerin önem verdiği konuların başında müşteriler yer almaktadır. Bunun sebebi müşteri ihtiyacını karşılayamayan bir işletmenin rekabette geri kalmasıdır. Günümüz şartları, müşteri isteklerine önem veren işletmelerin bir adım önde olduğunu göstermektedir. İşletmelerin finansal yapılarını geliştiren faktör, müşterinin talep edeceği mal ve hizmet üretimidir. Müşteri boyutundaki müşteri ve pazar hedefleri, yöneticilerin stratejilerini belirlerken göz önünde bulundurması gereken konulardan biridir. İşletmeler rekabet edeceği müşteri ve pazar kesimini tanımlamalıdır (Kaplan ve Norton, 1999: 81-82).

1.4.1.3. Şirket İçi Yöntemler Boyutu

İşletme içindeki faaliyetleri içeren Balanced Scorecard'ın üçüncü boyutu olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel süreçlerin sonrasında elde ettiği çıktılar ile planlama aşamasındaki standartlar arasında uyumsuzlukları belirler. İç yöntemlerin ve süreçlerin verimliliğini denetleyen şirket içi yöntemler boyutudur (Edwards, 2001: 8).

Kaliteyi geliştirme, karlılık ve verimliliği artırma, maliyetleri düşürme işletmelerin ortak amacıdır. Bu amaçlar doğrultusunda çalışmalar yapılmaktadır. Bir işletme tüm iş yöntemlerinde rakiplerini geride bırakmalıdır. Şirket içi yöntemler boyutunun amaç ve göstergeleri hedef müşteri kesiminin beklentisini karşılarsa

rekabet üstünlüğü sağlanacaktır. Böylelikle işletme yeni iş yöntemlerine sahip olacaktır (Kaplan ve Norton, 1999: 117).

1.4.1.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Çalışan yetenekleri, motivasyonu ve işletmenin sahip olduğu bilgi sistemlerinin yeterli olma durumu gibi bir çok konu dördüncü boyut olan Öğrenme ve Gelişme Boyutu ile ele alınmaktadır. Bu boyut içerisinde işletme çalışanları, sorunları ve yönetiminden beklentileri yer almaktadır (Edwards, 2001: 8).

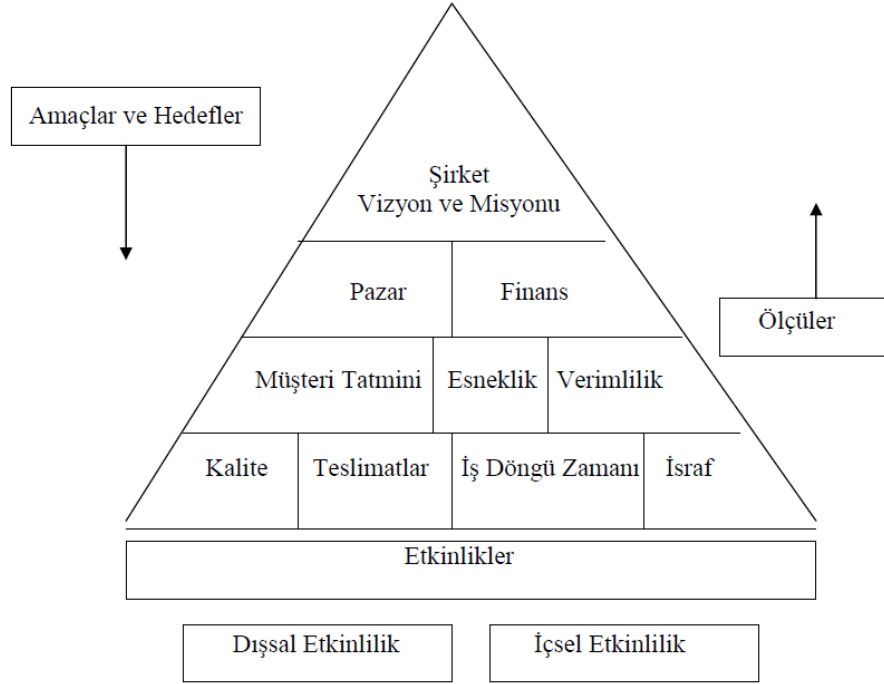
Bu boyut ile amaç ve göstergeler oluşturulurken öğrenme ve gelişme dikkate alınmalıdır. İşletmenin performansı Balanced Scorecard'ın boyutlarına bağlıdır. Öğrenme ve gelişme boyutunun hedefleri diğer boyuttaki hedeflerin altyapısını oluşturmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 117). Çalışanların yetenekleri, motivasyon, uyum, bilgi sistemlerinin kapasitesi ve yetki verme gibi konuları içermektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 154-166).

1.4.2. Performans Piramidi Yaklaşımı (Performance Pyramid)

İlk defa A.S. Judson (1991) tarafından ortaya çıkmış ve Lynch-Cross (1995) tarafından geliştirilmiş ilk modeldir. Lynch-Cross Performans Piramit Modeli; işletme, sistem ve iş birimi düzeyini ifade etmektedir. Bu modelin performansını ortaya koyan iki boyutu bulunmaktadır. Performans Piramidinde dış müşteri odaklı ölçüleri sol taraf gösterirken, şirket odaklı içsel ölçüleri piramidin sağ tarafı göstermektedir. İşletmenin ne elde ettiğini ve nasıl elde edeceğini gösteren bir model olarak tanımlanabilmektedir (Elitaş ve Ağca, 2006: 350-351).

Piramidin tepesinde yer alan şirket vizyonu ve misyonu; işletmenin hedeflediği sonuçları ve bu sonuçların nasıl ölçüleceği ile ilgili kararları almaktadır. Piramidin ikinci basamağında, birim düzeyinde kullanılan (pazar, finans) göstergeler yer almaktadır. Şekil de görülen piramitte işletmede yerine getirilen aşamalar aşağıya doğru sıralanmaktadır. Bölümler arasında yapılan işleri ortaya koymaktadır. Bir müşteri siparişinin alınmasından üretime, oradan da dağıtıma kadar devam eden süreci açıklamaktadır. Kar, pazar payı gibi konularda bilgi sahibi olabilmek için işletme birimi düzeyinde daha ayrıntılı göstergelere ihtiyaç vardır. Müşteri

memnuniyeti, esneklik, verimlilik gibi alanlardaki performans iyileştirmelerine odaklanarak işletmeler finans ve pazarlama alanlarındaki amaçlarına ulaşabilirler (Elitaş ve Ağca, 2006: 351).



Şekil 1.2. Lynch-Cross Performans Piramidi

Kaynak: (Barutçugil, 2002: 15)

1.4.3. Paydaş Temelli Performans Modeli (The Stakeholder Scorecard)

Atkinson (1997) ve arkadaşları tarafından geliştirilen çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden birisi de “Paydaş Temelli Performans Değerleme” modelidir. Paydaşları temel alarak işletme performansını değerlendirmektedir. İşletme içi ya da dışı çıkarı olan birey veya gruba paydaş denir. İşletmenin performansını etkileyen yöneticileri, çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, hissedarları ve yatırımcıları, paydaş olarak nitelendirebiliriz. Bu grubun içine çevreyi de ekleyebiliriz (Cooper, 2004: 43). Paydaş Temelli Performans Modeli, işletmenin paydaşlarının beklentilerini göstermektedir. Buna uygun hedef ve göstergeleri geliştirmektedir (Kaplan ve Norton, 2001: 102).

İşletmenin paydaşlarının ihtiyaçlarını ve beklentilerini performans ölçümü içinde değerlendirmektedir. Finansal olan ve olmayan göstergeler arasındaki uyuma bakmaktadır. Modele göre, işletmenin temel amaçlarının başarılmasında işletmenin paydaşlarının performansı belirleyici konumdadır. İşletmenin performansı, paydaşlarının performansının bir toplamıdır. Finansal olmayan performans göstergelerinin finansal performansa olan etkisi bu modelle anlaşılmaktadır. Finansal ve finansal olmayan göstergeler olarak performans ölçümünün iki boyutunu göstermektedir (Elitaş ve Ağca, 2006: 351).

İşletmelerin paydaş grupları için farklı performans göstergeleri söz konusudur. Tablo 1.3’de işletmenin paydaş gruplarına ilişkin performans göstergeleri gösterilmektedir. Finansal performans göstergeleri, işletme sahiplerini ve ortakları ilgilendirmektedir. Finansal olmayan performans göstergeleri ise müşteriler, çalışanlar gibi diğer paydaşları ilgilendirmektedir (Elitaş ve Ağca, 2006: 362).

Tablo 1.3. İşletmedeki Paydaş Gruplarına Yönelik Birincil Ve İkincil Performans Göstergeleri

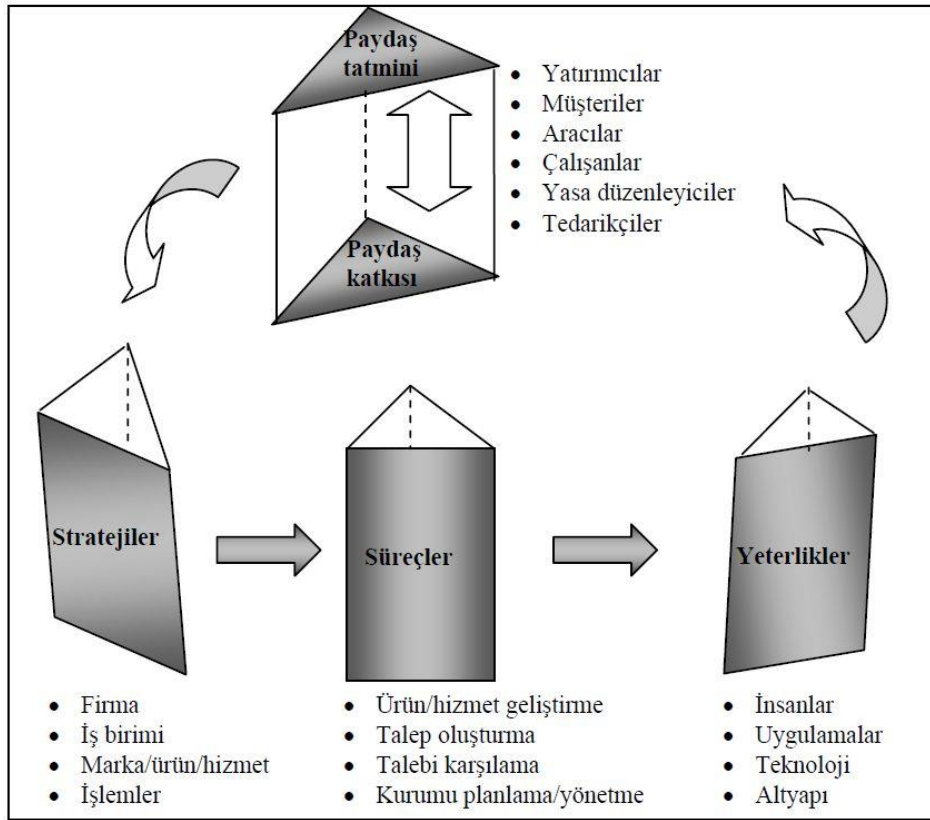
Paydaş Grupları	Birincil Göstergeler	İkincil Göstergeler
Ortaklar	Yapılan Yatırımların Getirileri	Gelirdeki Büyüme Giderdeki Büyüme Verimlilik Finansal Yapı Oranları Likidite Oranları
Müşteriler	Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi	Farklı Pazar/Ürün Beklentilerine Yönelik Araştırma/Ölçümler
Çalışanlar	Çalışanların Bağlılığı Çalışanların Yeterliliği Çalışanların Verimliliği	Çalışanların Düşünce- lerinin Farklı Boyutla- rıyla Ölçülmesi
Toplum	Kamuoyu (Halkın İzlenimi)	Çeşitli Dışsal Ölçümler

Kaynak: Elitaş, Ağca (2006), Atkinson, Waterhouse, Wells (1997)

1.4.4. Performans Prizması Yaklaşımı (Performance Prism)

Şekil 1.3' de prizmanın beş yüzündeki faktörler, performans ölçüm ve yapısını göstermektedir. Bu faktörler; paydaş tatmini, paydaş katkısı stratejiler, süreçler, yeterliklerdir (Folan ve Browne, 2005). Bu sistemin avantajı işletmede yer alan paydaşlara uygulanabiliyor olmasıdır. İşletmenin ve paydaşların ihtiyaçlarını göz önüne alınarak bu yöntem uygulanmaktadır (Adams ve Neely, 2002).

Neely v.d. (2001)'ne göre kapsamlı bir bakış açısına sahip olan bu yaklaşım da paydaşların istek ve ihtiyaçlarına öncelik verilir (Tangen, 2004). İşletmenin mevcut stratejisinin sorgulanıp düzenlenmesi bu yapının güçlü yanını göstermektedir. Bu yapı sayesinde sağlam temele dayanan performans ölçümü yapılmaktadır. Performans göstergelerinin prizmada nasıl fark edileceği konusunda hiç varsayımda bulunmaması ya da çok az bulunması sistemin zayıf yönünü ortaya çıkarmaktadır (Medori ve Steple, 2000).



Şekil 1.3. Performans Prizmasının Beş Yüzü

Kaynak: (Neely ve Adams, 2002)

İKİNCİ BÖLÜM

FİNANSAL OLAN VE FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS GÖSTERGELERİ

2.1.Finansal Performans Göstergeleri

2.1.1. Karlılık

Finansal performans ölçümünde sıklıkla kullanılan karlılık, İşletmelerin faaliyetleri sonucunda elde ettikleri başarıyı ölçmektedir (Ceylan, 2001: 59). Karlılık, işletme karının işletme sermayesine oranıdır. İşletme başarısı oranının yüksekliğini göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1987: 61).

$$\text{Karlılık} = \text{Kar} / \text{Sermaye}$$

İşletmelerin genel hedefi karlılıktır. Ortak amacı ise uzun vadede karlılığı sağlamak ve devam ettirmektir. Kar, işletmenin değerini artıran en önemli faktördür. Müşteri üzerinde bırakılan olumlu bir intiba, işletmenin markasının uzun vadede karlılığını artırır, güçlendirir ve sürekliliğini sağlar (www.kareenstitusu.org). Satışların artırılması, aynı sermaye ile daha çok satış yapılması yani satışlarla maliyetler arasındaki farkın büyümesi, işletme karını artıracaktır (Oral, 2005: 65).

Karlılığı artırmanın ve başarılı olabilmenin iki ana yolu ; Maliyetleri azaltarak, müşteriye sunulan fiyatı uygun hale getirmek ve müşterinin istekleri göz önüne alınarak diğerlerinden farklı bir ürün/hizmet sunmaktır. Yönetim için bu şartlardan tekinin sağlanması önemlidir.

Konaklama işletmesinin karlılığının yüksek olmasını sağlayan durumlar; Büyük ve/veya büyüyen pazar payına sahip olması, direkt maliyetin nispi olarak düşük olması, kalite üstünlüğünün bulunması, satış fiyatlarının rakiplere göre elverişli olması, müşteri kitlesini kısa sürede genişletebilmesi, rakiplerin az sayıda olması ve pazarın hızla gelişmesidir (Eser, 2009: 98). Konaklama işletmesi yüksek

karlılığa ulaşmak için maliyet ve giderleri düşük tutup, satışları ve satış fiyatlarını reel olarak artırmalıdır (Eser, 2009: 98).

İşletmenin yeterli karı sağlayıp sağlayamadığı, gerçekleşen faaliyet sonuçlarının işletme için yeterli olup olmadığı gibi soruların cevaplarını mali tablolar tek başlarına veremezler. Mali tablolar, söz konusu dönemdeki kar miktarını göstermektedir (Akgüç, 1987: 374-375).

2.1.1.1. Brüt Kar

Finansal konulardan biri olan brüt kar işletme için önemlidir. Satış hasılatı ile satılan malların maliyeti arasındaki olumlu fark olarak tanımlanmaktadır. Değişken ve sabit giderler arasındaki farkı bilmek brüt karı anlamayı daha kolaylaştırmaktadır.

Brüt kar (Net kar + indirekt giderler) aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır.

$$\text{Brüt Kar} = \text{Satışlar} - \text{Satılan ticari mallar maliyeti}$$

İşletmenin giderleri karşılandıktan sonra kalan kar, işletme sahipleri için önemlidir. Brüt satış karı oranının yükselmesi işletmenin lehine gelişen bir durumdur. Satışların maliyetinin düşük olması, satış fiyatının artması, maliyetlere göre satış fiyatının hızlı artışı gibi durumlar brüt satış kar oranını yükseltir.

2.1.1.2. Net Kar

Bir işletmenin belli bir dönem içinde yapmış olduğu bütün faaliyetler ile olağan veya olağanüstü gelir ve giderleri elde etmesinden sonra oluşan vergi öncesi kardan ödenmesi gereken yasal verginin çıkmasından sonra kalan kar, net kar olarak ifade edilmektedir.

Net karın düşük çıkması, işletme için olumsuz yüksek çıkması olumlu olarak değerlendirilir. İşletme faaliyetlerinin ve sonuçlarının idrak edilmesini sağlamaktadır..

2.1.1.3. Satış Geliri

Satış miktarının birim satış fiyatıyla çarpımı ile elde edilen toplam gelirdir. Günümüzde işletmeler yaşanan teknolojik ve ekonomik gelişmeler sayesinde büyümektedir. Son yıllarda modern pazarlama anlayışı, mal ve hizmetin satılmadığı ortamda önem kazanmaktadır. Başarılı bir satış gücü oluşturmak için işletmeler yaşanan yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürmek ve hedeflerine ulaşmak için satışa daha fazla önem zorundadır.

2.1.2. Bütçe Kontrol

Bir işletmenin finansal eylem planı olarak değerlendirebileceğimiz bütçe, bir kontrol planlama aracıdır. Bütçe çalışmaları iyi analiz edilerek her departmanın kendi içinde yapılmalıdır. Bütçe hazırlama ve raporlama süreci birbirine karıştırılmamalıdır. Bütçe hazırlama bütçeyle ilgili bir departman bazında yapılırken raporlama muhasebe departmanı tarafından yapılabilmektedir. Önceden planlanan bütçeler, yıl içerisinde gerekli değişiklikler yüzünden yenilenebilmektedir. Bütçelerde sapmaların olabileceği göz önünde bulundurularak sonraki dönemlerde buna uygun önlemler alınmalıdır. Bütçe kontrolüne gerekli özen gösterilerek, departmanların uyum içinde çalışması ve işletmenin hedeflerine ulaşması sağlanabilmektedir. İşletmenin alt üst kademedeki tüm çalışanlarının bütçeye uyum sağlaması, bütçenin başarılı olmasını sağlamaktadır. İşletmeler bütçelerini kontrol edemezse yok olma tehdidi yaşamaktadırlar. İşletmeler geleceğe yönelik kararlar alırken işletme bütçe raporlarına dikkat etmek zorundadır. Bu raporlamalar, işletmenin riskleri önceden görüp, risklere karşı önlem almasını sağlamaktadır.

Bütçe kontrolü, işletmenin söz konusu dönemdeki faaliyetlerinin bütçelenen değerleri ile gerçekleşen değerleri arasındaki farkları göstermektedir. İşletmeyi hedeflerine ulaştıracak yolların sınırlarını bütçe ile çizerek bu sınırlar içinde işletmeye devam sağlamaktır (Sevgener ve Hacirüstemoğlu, 2000: 351).

Bütçe kontrol raporlarının doğru bir şekilde hazırlanması, muhasebe kayıtlarının zamanında sorumluluk merkezlerine dağıtılmasına bağlıdır. Bu raporlar sapmaların tespiti ve analizinde kullanılmaktadır. İşletme performansının ölçümünde

bütçe kontrolü önemli bir araçtır. İşletmenin sorunlu sahalarını belirlemektedir. Kontrol, işletme bütçelerinin etkinliğini sağlarken, başarısızlıkların belirlenmesini ve bunlara karşı önlem alınmasını sağlamaktadır (Haftacı, 2003: 88).

Bütçe kontrolü, işletme faaliyetlerinde yaşanan gelişme ve sapmaları tespit ederek geleceğe yönelik işletme amaçlarını belirleyen planlı ve disiplinli bir çalışma olarak kabul edilmektedir.

İşletmenin içinde yer alan her kademe için bir amaç saptanmaktadır. Çalışanların işletmeyle ilgili bu amaç yönünde dikkatli olması ve çaba sarf etmesi gerekmektedir. İşletme, uyguladığı bütçe kontrolü sayesinde yapılan harcamalarını kontrol etmektedir. İşletme kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılmasını ve korunmasını sağlamaktadır. İşletmenin gerçekleştireceği yatırımlardan doğan finansal ihtiyaçları önceden kontrol etmektedir. İşletmenin gelir hacmini ve ekonomik gelişme hızını artırmaktadır (Sevgener ve Hacirüstemoğlu, 2000: 351).

2.1.2.1. Bütçeye Bağlı Kalma

Bütçe; bir bireyin, ailenin, kuruluşun veya devletin gelecek için tasarladığı gelir ve giderlerin gösterildiği çizelgedir. İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için yapılan bir plana İşletme bütçesi denir. Ayrıntılarla ve rakamlarla ifade edilen plan iyi analiz edilmelidir.

İşletmenin bir hesap dönemi içinde gelir ve giderlerini, kar ve maliyetlerini parasal olarak ifade etmeye yarayan faaliyet planına bütçe denmektedir. Üst yöneticiler tarafından uygulanan faaliyet döneminin amaç ve hedeflerini işletme bütçesi oluşturmaktadır. Bütçeleme faaliyeti sonunda işletme bütçesi oluşmaktadır (Haftacı, 2003: 1).

Gelişen teknoloji ve ekonominin sunduğu yenilikler konaklama işletmelerinin bütçelemesini yaparken göz önünde tutulmalıdır. İyi bir faaliyet bütçesinin hazırlanabilmesi için büyük otel işletmelerinin şu konulara önem vermesi gerekmektedir (Gönen, 2007).

Otelde kullanılan muhasebe sistemi ile bütçeleme yapısının uyumlu olması gerekmektedir. Otelin genel bütçesinden genel müdür sorumlu iken bölüm bütçelerinden bölüm müdürleri sorumludur. Bu da gösteriyor ki faaliyet bütçeleri her kademede yer alan sorumlu bireylerin oluşturduğu bir ekip çalışmasıdır. Bütçede yer alan kalemler iyi analiz edilip istatistiksel olarak sunulmalıdır. Sunulan bilginin doğruluğu kontrol edildikten sonra sorumluluk alınmalıdır (Gönen, 2007).

Otelin iyi bir bütçeleme yapısına sahip olması hedeflerine ulaşma konusunda yönetime yardımcı olmaktadır. Hem geçmiş yılların hem de gelecek yılların bütçeleme konusunda yapılan çalışmaları dikkate alınmaktadır. Doluluk ve oda başına kar gibi ölçütler konaklama işletmeleri tarafından hazırlanan bütçelerde kullanılmaktadır (Sharma, 2002:103). Buradan çıkarılacak sonuç; bütçelemenin rakamsal bir ifadeden daha çok misafir sayısı, oda sayısı, çalışan sayısı gibi unsurları da kapsadığıdır. Rekabet şartları ve müşteri istekleri bütçeleme çalışması yaparken göz önünde tutulmalıdır (Gönen, 2007: 97).

2.1.2.2. Finansal Hedeflere Ulaşma

Kar sağlamak işletmenin uzun vadeli amacıdır. Ayrıca işletme stratejisinin amacı da bu finansal hedefi yakalamaktır. İşletmenin belirlediği finansal hedef diğer hedeflerinin de odak noktasıdır. Diğer hedefleri işletmenin finansal performansında etki yaratan alt hedefler olarak tanımlayabiliriz (Sağmanlı ve diğerleri, 2001: 129).

Finansal gösterge, işletme stratejilerinin uygulanma durumunu ve uygulamanın işletmeye yarar sağlayıp sağlamadığını göstermektedir (Kaplan ve Norton, 1992: 71). İşletmenin geçmişteki durumunu ve mevcut durumunu değerlendirmeye yarayan finansal performans göstergeleri, uygulanan stratejinin işletmeye fayda sağlayıp sağlamadığını ortaya koymaktadır. (Kaplan ve Norton, 1996: 47-48).

İşletmenin gelirinde yaşanan artış, maliyetlerindeki azalış, verimliliğindeki yükseliş; kar elde etme amacıyla olan işletmelere hedeflerini gerçekleştirmelerinin yolunu açmaktadır (Ergun, 2002: 10-11). İşletmenin gelir artışı, satışlardaki artış oranına ve pazar payı oranına bağlıdır (Kaplan ve Norton, 2003: 67).

Gelir ve verimlilik düzeyi artışı, işletmenin ekonomik değerini artıran iki temel stratejidir. Gelir arttırma iki boyuta sahiptir. İlki; işletmenin yeni müşteri ve pazarlara açık olması, ikicisi; işletmenin mevcut müşterilerini koruması ve çapraz satış ile mal ve hizmetin arttırılmasıdır. Verimlilik düzeyini artırma da iki boyuta sahiptir. İlki; işletmenin maliyet yapısının düzeltilmesi ve harcamaların azaltılmasıdır. İkincisi; işletme sermayesinin ve sabit sermayenin azaltılmasıdır (Kaplan ve Norton, 2001: 90).

İşletmeden işletmeye maliyet ve verimlilik konuları değişiklik göstermektedir. Büyüme durumunda olan bir işletme, maliyetini düşürmez, verimliliğini arttırır. Büyümesini tamamlayan bir işletme ise maliyetini düşürür (Kaplan ve Norton, 2003: 71).

2.1.2.3. Doluluk Oranı

Konaklama işletmelerinde odalar satışı toplam satışın içinde önemli bir yer tutmaktadır. Otellerin ana faaliyet noktası odalar bölümüdür. Hizmet sektörünün önemli özelliklerinden biri stoklanamamasıdır. Otel işletmesinin satılmayan odaları gelir kaybına neden olmaktadır. Bu sebeple otel için doluluk oranları ve gelir unsurları büyük bir öneme sahiptir.

Otel işletmelerinde doluluk oranları satılan oda veya yatak bazında hesaplanmaktadır. Otel işletmelerinin ihtiyaç duyduğu veriler bu hesaplamalardır. Otellerin kapasitesini gösterdiği için doluluk oranları etkin bir kullanıma sahiptir (Ivanov, 2014: 43).

Doluluk oranlarının hesaplanması şu şekilde yapılmaktadır:

Doluluk Oranı (Yatak)=Satılan yatak sayısı/Satılabilir yatak sayısı

Doluluk Oranı (Oda)=Satılan oda sayısı/Satılabilir oda sayısı

Otellerin belirli bir zaman diliminde odaların yüzde kaçını sattığını gösteren oran doluluk oranıdır. Otellerdeki oda tipleri, büyüklüğüne fiyatına ve özelliğine göre farklılık göstermektedir. Bu durumda oda tiplerine göre hesaplama

yapılmaktadır (Özülke, 2012: 216). Örneğin; çift kişilik oda tipi şu şekilde hesaplanabilmektedir.

Çift Kişilik Oda Doluluk Oranı=Günlük Çift Kişiyeye Satılan Oda Sayısı / Günlük Satılan Oda Sayısı

2.1.2.4. Oda Başına Elde Edilen Gelir (RevPAR):

Gelir yönetim sisteminin verimliliğini, oda fiyatı ve doluluk oranı ölçememektedir (Ivanov, 2014: 46). Fakat bu iki ölçüm bir birleşim oluşturduğunda, en yüksek oda gelirleri için otelin verimliliğinin ölçümünü sağlayabilmektedir. Bu ölçümün adı da oda başına elde edilen gelir olarak ifade edilmektedir (Hales, 2005: 136). Oda başına gelir iki farklı şekilde hesaplanabilir. Bunlar:

Oda Başına Elde Edilen Gelir (RevPAR)=Toplam Gelirler/Satılabilir oda sayısı

Oda Başına Elde Edilen Gelir=Doluluk Oranı×Ortalama Oda Fiyatı

2.1.2.5. Nakit Giriş Çıkışları

İşletmenin en önemli varlığı olan nakit bütçesi, işletmenin faaliyet dönemi içerisindeki nakit giriş ve çıkışlarından oluşur. İşletmenin belli bir dönemde ki nakit giriş ve çıkışlarının işletmenin nakde ihtiyacı olduğu zamanda hazır bulundurulmasıdır. İşletmenin varlığını sürdürmesi, nakit giriş çıkışlarının verimli bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Yöneticiler nakit giriş ve çıkışları sayesinde işletmenin yaşayacağı huzursuzluğun önüne geçerken karşılaşacakları belirsiz durumlara karşı da tedbir almaktadır.

Nakit giriş çıkışını kontrol edemeyen işletmeler batmaktadırlar. İşletmenin kar elde etmesine rağmen nakit giriş ve çıkışlarında yaşanan sıkıntılardan dolayı batan şirketler de olmaktadır. Nakit bütçeleri uzun ve kısa dönemli olarak tanımlanabilmektedir. Kısa dönem bir yıldan az olarak planlanırken, uzun dönem bir yıldan fazla olarak planlanmaktadır. İşletmenin anlık nakit giriş ve çıkışlarını kontrol eden kısa dönemli bütçelerdir. Uzun vadede gerekli olacak nakit ihtiyacını belirleyen bütçe ise uzun dönemlidir.

İşletme bütçeleri tahakkuk esasına göre hazırlanır, fakat nakit bütçeleri ise nakit esasını temel alır. Bu önemli fark işletmenin geleceğe ilişkin nakit giriş ve çıkış tahminlerinin belirlenmesini ve gelecekteki nakit durumunun bilinçli, etkili bir biçimde değerlendirilmesini mümkün kılar (Yalkın ve Demir, 2015: 128).

Nakit bütçeleri aşağıdaki bölümlerden oluşur;

Nakit Girişleri,

Nakit Çıkışları,

Nakit Sonucu (Fazlası veya Açığı)

Finansman Kaynakları

Nakit giriş ve çıkışlarına ait önemli başlıklar aşağıda listelenmiştir(Dağlı, 2009: 113).

Tablo 2.1. Nakit giriş ve çıkışları

Nakit Girişleri	Nakit Çıkışları
Nakit satışlar	Nakit mal, hizmet alışları
Alacakların tahsili	Maaş, ücret ödemeleri
Menkul kıymet satışı	Borç ödemesi
Faiz, temettü, kira geliri	Nakit yapılan giderler
Duran varlık satışı	Kira, Vergi, Sigorta ödemeleri
Kredi kullanımı (borçlanma)	Faiz, temettü ödemeleri
Sermaye artışı, Hisse senedi ihracı	Nakit yatırım harcamaları

2.2 Finansal Olmayan Performans Göstergeleri

2.2.1. Hizmet Kalitesi

Bir hizmetin belirlenen ihtiyaçlarını karşılama kabiliyeti kalite olarak tanımlanmaktadır. Müşterilerde oluşan bir mala veya hizmete yönelik beklentileri karşılamaktadır. Hizmetlerin ihtiyaçları karşılanması, etkin bir maliyet kontrolüyle maliyetlerin düşürülmesi, işletme verimliliğinin artırılması turizm işletmeleri açısından kullanılan stratejik bir araçtır (Tavmergen, 2002: 30).

Müşterilerin beklentileri karşılanarak, sunulan hizmetle ilgili beklentilerin aşılmasına hizmet kalitesi denir (Yılmaz, 2007: 26). Kabul edilebilir standartların hedef kitleye ulaştırılması hizmet kalitesi olarak tanımlanmaktadır. Tüketiciler tarafından hizmetin nasıl algılandığı ve bu algıya uygun politikaların üretilmesidir (Karakaya, 2009: 41).

Hizmet kalitesi kavramı, son yıllarda turizm sektöründe kullanılmaya başlanmıştır. İşletmenin başarı için önem arz eden ölçütlerden biridir. Turizm işletmeleri varlıklarını sürdürülebilmek için kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Kaliteli bir şekilde hizmet üreterek müşterilerinin memnuniyetini sağlamalıdır. Aksi bir durumda varlıklarını sürdürebilmeleri zor olur (Aymanuv, 2005: 78). İşletmeler sundukları hizmeti kaliteli sunmalı ve bu hizmette devamlılığı sağlamalıdır. Böylelikle küreselleşen dünyada rekabet avantajı sağlayacaklardır.

İşletmelerin rekabet gücünü, küreselleşme ve artan rekabet şartları zorlaştırmaktadır. Bu durum dikkate alınarak İşletmeler rekabet avantajlarını artırma yoluna gidebilmektedir. İşletmenin pazardaki konumunu ürün çeşitliliği, performans, müşteri odaklı stratejiler güçlendirmektedir (Eleren ve Kılıç, 2007: 236). Konaklama işletmeleri de her iş alanında olduğu gibi karlılık esasına dayanmaktadır. İşletmeler çoğu zaman sunduğu hizmetin fiyatından taviz verip bunu da hizmetlerine yansıtmaktadır. Bu yaklaşım kısa dönem için fayda sağlasa bile, hem işletmeleri zarara sürüklemekte hem de işletmelere gelen müşteriler tarafından şikâyetlere neden olmaktadır. İşletmeler, hizmetlerinde sağlayacakları süreklilik ve hizmet fiyat

dengeğini doğru ayarlayabildikleri zaman karlılıklarını arttırabilecektir. Hizmet kalitesi, işletme performansını işlemsel boyutlar ile gerçekleştirmektedir (Örs, 2007: 57). Otellerde hizmet kalitesinin amaçları 3 yönlüdür (Öney, 1998: 56);

Müşteri Açısından: Müşteriler almış olduğu hizmet için ödemiş olduğu bedelin karşılığını tam olarak almak isterler. Bu yüzden fiyat konusunda oldukça dikkatlidirler.

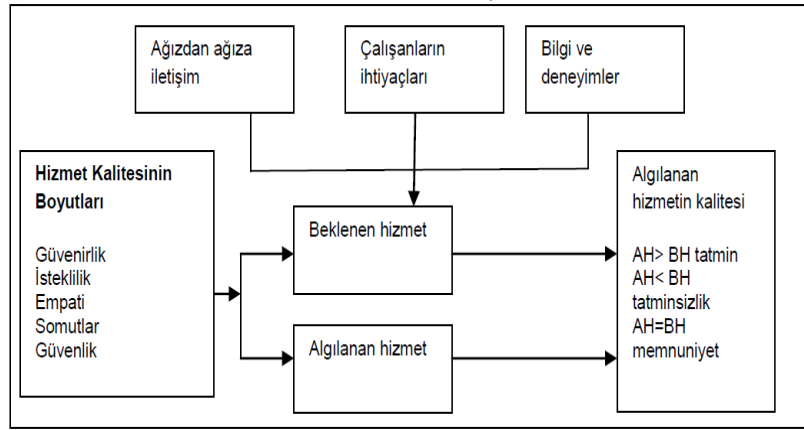
Çalışanlar Açısından: Çalışanlar işletmeden almış oldukları ücretin karşılığını işletmeye hizmetleriyle tam olarak vermelidir. Müşteri memnuniyetinin artmasıyla çalışan şikâyetleri azalmaktadır.

İşletme Açısından: Kar sağlamak ve iş yerinin prestijini arttırmak, işletme için kalitenin en önemli amacıdır. Sahip olunan kaliteli hizmet ile müşteri kaybı azalmakta, iş hacmini arttırmakta ve hizmete yönelik olarak hata ve tekrarlar azalmaktadır.

İmalat ve hizmet sektörleri ülke ekonomisine katkıda bulunmaktadır. Artan kalitenin ilk çalışmaları imalat sanayisinde ortaya çıkmıştır. Hizmet sektörü de büyüyüp gelişmiştir. Böylelikle uygulamada hizmet kalitesine yönelik çalışmalar da yapılmaktadır (Bayrak, 2007: 37-38).

Hizmet üreten işletmeler açısından kalite önemli bir rekabet aracıdır. Hizmet üretimi mal üretiminden farklıdır. Bu yüzden kalite ölçümü zordur. Kalite olgusunun sübjektif olmasından dolayı kalite ölçümünün doğru bir şekilde yapılarak hizmet kalitesi belirlenmelidir (Kekeç, 2008:74).

Parasuraman ve diğerleri (1985: 48) tarafından Şekil 2.3'de Hizmet kalitesi üzerinde etkili olan unsurlara yer verilmiştir. Müşteri, hizmet kalitesi boyutlarına göre hizmeti değerlendirmektedir. Hizmet beklentisi de bu boyutlar üzerinden şekillenmektedir. Algılanan hizmetle (AH) beklenen hizmet (BH) kalitesi arasındaki fark tatmin ya da tatminsizliği göstermektedir.



Şekil 2.1.Hizmet Kalitesine Etki Eden Unsurlar

Kaynak: Parasuraman, A., Zeithaml, Valerie A., ve Berry, Leonard L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, 49 (Fall 1985), 41-50.

2.2.1.1. Müşteri Anketi

Bilgi alınacak kişiler tarafından doldurulan soru listesine anket denilmektedir (Seyidoğlu, 2009: 39). Bir araştırma yapmak, sonuç çıkarmak amacıyla belli bir soruyu ya da birtakım soruyu ayrı ayrı kişilere sorarak yapılan bilgi toplama işi açık, net ve anlaşılabilir olmalıdır. Konu kısa ve öz bir şekilde ifade edilmelidir (Burucuoğlu, 2011).

İşletme yöneticilerinin önem verdikleri konulardan birisi de müşteri memnuniyet düzeyinin ölçülmesidir. Hem nitel hem de nicel ölçümleri bünyesinde barındıran ve müşterinin tatmin düzeyini ölçen temel taşlardan biri anketlerdir. İşletme amacını anlaşılabilir, ulaşılabilir ve ölçülebilir bir düzeyde; açık ve net bir şekilde ankette belirtmelidir. İşletme içinde bulunduğu duruma göre hareket etmelidir (Odabaşı, 2000: 160).

2.2.1.2. Gizli Müşteri (Otel yöneticileri tarafından bazı müşterilere personelin haberi olmadan yaptırılan gözlem ve değerlendirmeler)

Müşteri gözüyle, çalışanların hizmet yeterliliği ve işletmenin benzeri unsurlarını denetleyip, olması gereken hizmet kalitesi düzeyini uygulamalardır (Gürcü, 2007: 73). The Mystery Shopping Providers Association –MSPA (Gizli Müşteri Sağlayıcıları Birliği) ise Gizli Müşteri şu şekilde tanımlamaktadır (www.gizlimüşterionline.com): Önceden eğitim alıp, müşteri gibi davranan kişilerin deneyimlediği hizmet ölçümlerini tarafsız ve detaylı olarak raporlamasıdır.

Gizli Müşteri uygulamasının amacı müşteri memnuniyetidir. Gizli Müşteri uygulamasında hizmet sektörü başı çekmektedir. Otel işletmesindeki personelin gizli müşteriden haberi olmadan onu sıran bir müşteri gibi görerek hizmet vermesidir. Diğer amacı ise, İşletme çalışanlarının motivasyon artırımını sağlamasıdır. Hizmet kalitesi iyi olan çalışanların ödüllendirilmesi, işletmedeki eksikliklerin ortadan kaldırılmasına katkı sağlayacaktır. Gizli müşteri araştırmalarıyla kıyaslama ve performans ölçümü yapılabilmektedir (Kehagias, 2011:8). Bir araştırmacının müşteri kılığında sunulan hizmeti değerlendirdiği uygulama bir çok avantaj sağlasada bi müşteri anketleri kadar güvenilir değildir (Kehagias, 2011: 13). Gizli müşteri olan kişinin kişilik özellikleri bilinmediği için çalışanın performansını da nasıl algılayacağı bilinmemektedir. Olumsuz bir ana denk gelecek bir değerlendirmenin ne kadar sağlıklı olabileceği de diğer bir eleştiri konusudur (Tükeltürk, 2008: 60).

Aslında gizli müşteri uygulaması katılımlı gözlem olarak kullanılan bir yöntemdir (Calvert, 2005: 24). Gizli müşteri hizmet üretim sürecinin içinde yer aldığı için anlık hata ya da standartlara uygun hizmet raporuna yansımaktadır. Bu özellik konaklama işletmelerinde daha belirgindir. Hizmeti üreten ve sunan otel sektöründe aynı kişi ya da işletmedir. Müşterinin, özel bir kokteyl istemesi örneğinde olduğu gibi. Müşteri ,hizmet üretim sürecinde doğrudan bulunurken, hizmeti yönlendirebilme şansına da sahiptir. Bu özellik aynı hizmetin benzerini deneme şansını ortadan kaldırmaktadır (Kozak ve diğerleri, 2015: 68).

Personel-misafir ilişkilerinin en yoğun yaşanıp, müşteri ilişkilerinin önem taşıdığı alanlardan biri konaklama işletmeleridir. Otel işletmelerinde gizli müşteri uygulaması Türkçe yazında kısıtlı sayıda araştırma tespit edilmiştir. Saraç (2009)

Tablo 2.2 "de görüleceği üzere bir otel için Gizli Müşteri uygulamasında aşağıdaki konular irdelenmektedir.

Tablo 2.2.Otel İşletmeleri İçin Gizli Müşteri Araştırması Kontrol Listesi

Ürünlerle İlgili Araştırmalar	Fiyatlarla İlgili Araştırmalar	Servisle ilgili Araştırmalar	Markayla ilgili Araştırmalar	Dağıtımla İlgili Araştırmalar
-Genel görüntü -Temizlik -Ambiyans -Dekor -Müzik	-Hesabın doğruluğu -Fiyat/hizmet kalitesi uygunluğu	-Rezervasyon(iptal, telefon) -Park yeri/Vale hizmeti -Doorman/Bell boy -Resepsiyon/emanet -Karşılama, uğurlama -Bekleme süresi -Check-in -Resepsiyon elemanlarının iletişim becerisi (misafirperverlik, Güler yüz, ilgi, nezaket) ve yetkinliği (ürün bilgisi) -Oda temizliği -Oda konforu -Oda servisi (hız, kalite) -House keeping -Telefon/mesaj servisi -Uyandırma servisi -Check-out -Şikayet/öneri yönetimi -Seminer hizmetleri -Promosyonlar (Özel günler, bilgilendirme, ikram)	-Kurumsal kimliğe uygun işaret ve tabelaların bütünü	-Promosyonlar -Shuttle hizmeti

Kaynak: www.keys.com.tr adresinden geliştirilerek uyarlanmıştır.

2.2.1.3. Hizmet Kalitesinin Boyutları

Hayatın her alanında karşımıza çıkan kalite kavramı, işletmeler açısından son derece önemlidir. İşletmeler kaliteli hizmet verdikleri sürece ayakta kalacakları için verilen hizmetin en iyi şekilde olması için çaba göstermektedirler (Eker, 2007: 21).

Yeniliklere açık olan işletmeler, müşterilerine kaliteyi sunabilmektedir. Yenilikler ve gelişmeler takip edilirken, kalite göz önünde bulundurularak kalite kültürü geliştirilmelidir. Hizmete ilave edilen özellikler ve müşteri algısı hizmet kalitesini oluşturur (Bütün, 2009: 63).

İşletmenin çalışanlarının eğitimi olması, müşterinin beklentilerini karşılama hizmet kalitesini artırırken maliyeti düşürür. İşletmenin pazar payına etki eder (Şekerkaya, 1997: 16)

Parasuraman ve arkadaşlarının belirlemiş olduğu hizmet kalitesinin boyutları 10 tanedir ve hizmet kalitesini ölçmek için kullanılan boyutlar şunlardır (Parasuraman ve diğerleri, 1990: 20-28): Aynı zamanda bu boyutları hizmet kalitesini etkileyen faktörler olarak da nitelendirmişlerdir.

- ✓ Güvenilirlik,
- ✓ Heveslilik,
- ✓ Yeterlilik,
- ✓ Ulaşabilirlik ya da erişebilirlik,
- ✓ Saygı,
- ✓ İletişim,
- ✓ İnanlırlık,
- ✓ Güvenlik,
- ✓ Müşteriyi anlamak,
- ✓ Fiziksel varlıklar,

Güvenilirlik: Hizmetin güvenilir olmasıdır. Müşterilere vaat edilen hizmetin zamanında ve kusursuz bir şekilde yerine getirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Duygun, 2007: 38). İşletmenin tüm yeteneklerine olan güven güvenirligi kapsar (Aydın vd., 2006: 147-148).

Heveslilik: Çalışanların vermiş olduğu hizmette istekli olmasıdır (Gülmez vd., 2008: 167). Müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verilmesi, müşteriyle ilgilenilmesi bu boyutun içindedir. Heveslilik çalışanın sahip olduğu esneklik ve yetenekle de ilgilidir (Zeithalm vd., 2003: 97).

Yeterlilik: Müşteri ile iletişim kuran personelin bilgi ve becerisidir (Çelik, 2010; 29). İşletmenin sunduğu hizmetin kabiliyetli ve bilgili elemanlar tarafından yerine getirilmesidir.

Ulaşabilirlik: Hizmete ulaşımın kolay olması, hizmette uygun yerin seçimi, hizmeti alırken ki bekleme süresi ve alınan hizmetin uygun saatlerde verilmesi gibi konular bu boyutta yer alır (Şeker kaya, 1997: 36).

Saygı: İşletme çalışanlarının sunduğu hizmette kibar ve düşünceli bir şekilde davranmasıdır. Saygı çerçevesinde müşterilerin sorularını yanıtlamasıdır (Parasuraman vd., 1985: 47). Personelin temiz ve düzenli görünmesi, müşteriye karşı ilgili olması da bu bileşeni kapsar (Öztürk, 2007: 156).

İletişim: Hizmetin sunumundan hizmetin alımına kadar geçen sürede müşteriyi dinlemek ve müşteriyi cevapsız bırakmamak bu boyutun içeriğinde yer alır. Çalışanla müşteri iletişim halinde olacağından, işletmenin çalışanlarını bilgilendirmesi önemlidir.

İnanırlılık: Hizmeti veren işletmenin dürüstlüğü ve inandırıcılığı bu boyut içerindedir. İşletmenin adı, şöhreti, personelin kişisel karakteristiği, müşterilerle olan etkileşim inanırlılığa etki etmektedir (Altınel, 2009: 18).

Güvenlik: Hizmet verilen yerlerin bina ve teçhizat bakımından risksiz olması, güven vermesi bu boyutun içinde değerlendirilmektedir. Müşterinin aldığı hizmetin gizli kalması da güvenlik açısından önemlidir.

Empati: Hizmet verme sürecinde müşterinin ihtiyaçlarına, düşüncelerine saygı gösterilmesi, duyarlı olunmasıdır. Kısaca müşterinin yerine kendini koyabilmesidir.

Fiziksel Varlıklar: Fiziksel olanaklar, çalışanların giyimi dekorasyon ve iletişim araçlarıdır. Hizmet işletmesinin imajına olumlu yönde katkı sağlar. Hizmet kalitesinin fiziksel varlıklar boyutunda başarısızlığını işletme çalışanlarının kıyafet kirliliği, eşya kirliliği, var olan donanım eksikliği gibi sorunlar göstermektedir. (Çiftçi, 2006: 19).

Tablo 2.3. Hizmet Kalitesinin Boyutları

Yazar/Yazarlar	Önerilen Hizmet Kalitesinin Boyutları	
SASER OLSEN WYCKOF	a. Üretimde kullanılan materyallerin niteliği b. Hizmetin yaratıldığı fiziksel atmosfer ile araç gereç gibi teknik imkanlar c. Hizmeti veren personelin tutum ve davranışları	
LEHTINEN	<u>Üç Boyutlu Yaklaşım</u> a. Fiziksel Kalite b. Etkileşim Kalitesi c. Şirket Kalitesi	<u>İki Boyutlu Yaklaşım</u> a. Süreç Kalitesi b. Çıktı Kalitesi
GRÖNROOS	a. Teknik Kalite b. Fonksiyonel Kalite c. Kurum İmaja	
PARASURAMAN ZEITHALM BERRY	a. Güvenilirlik b. Heveslilik c. Yetenek d. Ulaşılabilirlik e. Nezaket f. İletişim g. İnanılrlık h. Güvenlik ı. Müşteriyi Anlamak i. Maddi Değerler	
NORMANN	<u>Hizmet Paketinin Özellikleri</u> a. Değişir Özellikler b. Değişmez Özellikler	

Kaynak: Merter, 2006: 23

2.2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşterilerin ihtiyaçlarını önceden tahmin eden ve bu konuda çalışmalar yapan anlayışa Müşteri İlişkileri Yönetimi denir. Müşteri ile ilişkileri yöneten, stratejik ilişkiler geliştiren, müşterinin tatmin olmasını sağlayan ve bu konuda teknolojiyen yararlanan, pek çok işletmenin uyguladığı pazarlama aracının olması yanında yönetim stratejisi olarak da ifade edebiliriz (Bakırtaş, 2013: 3). Konaklama İşletmelerinde misafir ilişkileri yönetimi şeklinde de tanımlanır. Misafirlerin hizmetleri nasıl değerlendirdiğine dair bilgi verir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili birçok tanıma literatürde yer verilmiştir. Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşterilerin beklentilerini önceden tahmin ederek bu beklentileri dikkate alan bir ilişki yaklaşımıdır (Çatı ve Koçoğlu, 2010: 229). Müşteriye göre işletmenin kendini yönlendirmesidir (Güleş, 2004: 233). Müşterinin beklentilerine uygun hizmet geliştirerek müşteri ilişkilerini iyileştirmek Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin amacıdır (Demirbağ, 2004: 6). Bu yöntem etkin bir veri tabanı oluşturmaya yardımcı olur. Literatürdeki tanımların ortak yanı işletme tarafından müşterinin ihtiyaçlarının karşılanması konusunda müşteri ilişkilerinin stratejik bir faaliyet olarak benimsenmesidir (Aksatan ve Aktaş, 2012: 234). İşlemlerin düzenli ve planlı yapılmasını sağlar. İşletmenin karlılığını artırırken maliyetleri düşürür. Müşteri sadakat düzeyinin artmasını sağlamaktadır (Ünüsân ve Sezgin, 2004: 119). Yapılan araştırmalar işletmeden memnun kalmayan müşterilerin, şikayetlerini bildirmeden işletmeden ayrıldıklarını göstermektedir (Burton ve Burton, 1997: 3). Müşteriyi doğru anlama, sorununa çözüm bulma noktasında müşteri ilişkileri yönetimi müşteri tatminini odak noktası olarak görmektedir. Müşteri tatmini için önceden yapılan araştırmalar otel olanakları olsun personeli olsun müşterinin memnuniyetini sağlamaktadır (Barsky ve Labagh, 1992: 32). Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesi misafirden misafire değişebilmektedir. Tam da bu noktada Müşteri İlişkileri Yönetimi diğer yöntemlerden farklı olarak müşteri tatminine önem vermektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi otelden otele farklılık gösterebilmektedir. Yapılan bir araştırmada kıyı otellerine nazaran şehir otellerinde müşteri ilişkilerine daha fazla

önem verilmektedir (Türker ve Özaltın, 2010: 102). Diğer bir araştırmada ise Müşteri ilişkileri yönetimi konusunda küçük konaklama işletmelerinin daha bilinçli oldukları görülmektedir. Ancak teknolojik alt yapı yetersizliği konusunda engel oluşturmaktadır (Aksatan ve Aktaş, 2012: 245).

Bu yönetim stratejisi yeni müşterileri kazanmada, mevcut müşteriyi elinde tutabilmede konaklama işletmelerinde sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Güleş ve diğerleri, 2005: 279). Yeni müşteri, sadık müşteriden daha maliyetlidir. Bu yüzden eldeki müşteriyi sadık müşteri haline dönüştürmek daha önemli olsa da konaklama işletmelerinin hedefi yeni müşteri kazanmaktır.

Müşteri merkezli olma müşteri ilişkileri yönetiminin temel varlık sebebidir. İşletmenin varlığını devam ettirebilmesi, karlılığını koruyabilmesi için müşteri memnuniyetinin bir parçası olarak görülmektedir.

Son yıllarda işletme dünyasında yankı bulan müşteri ilişkileri yönetiminde müşteri ilişkilerinin müşteriyi memnun edecek şekilde teknoloji kullanımı hizmet ve kaliteyi artırmıştır (Taşkın, 2012: 7). İşletmelerin günümüzde müşteri sadakatini korumasının maliyeti artmaktadır. Bu nedenle işletmeler ayakta kalabilmek için müşteri ilişkileri yönetimini uygulamalıdır.

2.2.2.1. Çalışan Geri Bildirimi

Geri bildirim; geri besleme, geri etki, geri veri, dönüt gibi anlamlara sahiptir (www.sozlukturkce.com). Geri bildirim, çalışanların performanslarını görmelerini sağlayan, değerlendirme sonuçlarının çalışana bildirildiği, eksiklikleri gideren bilgi verici bir görüşmedir (Esmer, 2011). Geri bildirim, bir şey istediğimiz gibi gitmeyince ya da sonuç beklediğimiz gibi olmayınca sorduğumuz sorulara aldığımız cevaplardır. Bize etkinin tepki olarak yansımadır. Bu geribildirim sayesinde yapılan değerlendirmeler daha sağlıklı olacaktır (Bentley, 2003: 99).

Öğrenme, büyüme, gelişme ve güdülemedeki en önemli etken geribildirimdir. İnsanlar yaptıkları işin ne derece başarılı olduğunu geribildirim olmadan bilemezler. İşletme için geribildirim yapılan hataların düzeltilmesi bakımından önemlidir.

Geribildirim alan kişi, çözümünü bulmaya çalışır. Geribildirim kariyer için farklı anlamlar teşkil etmektedir. Kariyerin başında olanlar için rehberlik, ortasında olanlar için gelişim, sonunda olanlar için verimlilik sağlamaktadır (Lloyd, 2006: 149).

Doğal bir ihtiyaç olan geribildirim, eğitim sürecinde çalışan performansını değerlendirip bir dahaki performans döneminde kendilerini geliştirebilmelerine olanak sağlamaktadır (London, 1997: 11). Yapılan bir araştırmada bir grup yönetici bir sene önce çalışanların geribildirimini dikkate almış, diğer yönetici grup ise çalışan geribildirimlerini dikkate almamıştır. Sonuçta geribildirim önemseyen grubun performansında bir sene içinde artış görülmüştür (Walker ve Smither, 1999: 393). Yönetici ve çalışana uzun vadede işletmenin hedeflerine ulaşmasında yardımcı olur. Çalışanın kendini geliştirebilmesi için yönetici tarafından yönlendirilmeye ihtiyacı vardır. Önceki performans verileri göz önünde bulundurularak çalışana performansını nasıl artırabileceği konusunda yardımcı olmaktadır. Çalışanın motivasyonunu yükseltmektedir. (Cynthia ve Lyle, 1996: 576).

İş performansı hakkında tarafsız alınan bir geribildirim çalışanın yeteneğini geliştirmesine yardımcı olacaktır. Çalışana eğitim yatırımı yapmak, alanında uzmanlaşmasını sağlamak, davranışlarının tarafsız bir şekilde tartışılmasını sağlamak performans sisteminden alınacak sonucun daha verimli olmasını sağlamaktadır (Shaikh, 1995: 13).

2.2.2.2. Müşteri Memnuniyeti

İşletmenin performansını değerlendirmede kullandığı temel göstergelerden biri de müşteri memnuniyetidir. Farklı ülkelerde müşteri memnuniyetine yönelik farklı çalışmalar yapılmaktadır. Yapılan bu çalışmalarla, memnuniyet ve sadakat üzerindeki, müşteri beklentileri ve algılanan değer ilişkisinin rolü gözler önüne serilmektedir (Demir, 2012: 674-680). Müşteri memnuniyeti, çalışanların müşterilere karşı tutumuna bağlıdır. İş ve işyerlerinden memnun olan çalışanların verdiği hizmetler müşteri tatmininin düzeyini oluşturur (Uluyol, Derin ve Demirel, 2011: 318). Günümüzde müşteri odaklı yapılanmalar pazarlama anlayışının merkezine yerleşmiştir (Çatı, Murat ve Gelibolu, 2010: 430).

Bir işletmenin performansı üzerindeki anahtar konulardan birisi müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme yeteneğidir (Jayachandran, Hewett ve Kaufman, 2004: 219). Müşteriyle kurulan olumlu ilişkiler doğrudan müşteri memnuniyetine yansiyacaktır. Odak noktası müşteri olan işletmeler, müşteri ihtiyaçlarına önceden etkili ve hızlı bir biçimde cevap verebilirler (Hughes, Morgan ve Kouropalatis, 2008: 1378).

Müşteri memnuniyetini sağlamak için dikkat edilmesi gereken iki konu; müşteriye cevap verebilme hızı ve müşteriye cevap verebilme uzmanlığıdır (Jayachandran, Hewett ve Kaufman, 2004: 220).

Müşterilerin geri dönüş ölçütleri, işletme performansı ile direkt ilişkili olan ölçümlerdendir. Yöneticiler, müşterilerden alınan geri dönüş bilgilerini, işletmenin performans göstergesi olarak kullanabilirler. Bu bilgiler ölçüm anketleriyle elde edilir (Morgan ve Rego, 2006: 426).

Müşteri memnuniyetine gittikçe daha çok odaklanılmasının temel nedeni, memnun olan müşterinin tekrar satın almaya istekli olacağıdır. Böylelikle müşteri elde tutulurken, sadık müşteriye hizmet etme kolaylaşacaktır. Bunun sonucunda düşük maliyet ve yüksek gelir beklentisi aynı zamanda yüksek kar beklentisi de ortaya çıkacaktır. İşletme, memnuniyet düzeyi yüksek müşterilere sahip olmanın yanında, potansiyel müşterilerin de dikkatini çekecektir. Müşteri memnuniyetindeki artış pazar payını büyütecek, karlılığın gelişmesine katkı sağlayacaktır. Müşteri memnuniyeti müşteri sadakatine dönüşecektir. Buda işletme karını olumlu yönde etkileyecektir (Yeung ve Ennew, 2000: 313-314).

2.2.2.3. Müşteri Başına Ortalama Harcama

Adından da anlaşılacağı gibi, Ortalama Başına Harcama, müşteri başına kazanılan ortalama gelir miktarını ölçer.

2.2.3. Müşteri Profili

En geniş müşteri kitlesine sahip olan konaklama işletmelerinin müşteri beklentilerini karşılaması müşteri tatmini açısından önemlidir.

Konaklama işletmesinde müşterilerin her birinin beklentisi diğerinden farklıdır. Konaklayan müşterilerin profilinin belirlenmesi, beklenen hizmetin üretilmesine de katkı sağlayacaktır. İşletmenin kalitesini yansıtan müşteri profili, hedef kitlenin de profilini yansıtması açısından önemlidir (Aktas, 1996: 143). Müşteriler aşağıdaki kriterlere göre gruplandırılabilirler:

- * Sosyal kriter
- * Otelin müşteri ikametgahına olan uzaklığı
- * Yas
- * Konaklama süresi
- * Cinsiyet
- * Harcama yapısı
- * Din
- * Konaklama şekli
- * Sosyal durum, meslek, gelir
- * Ulaşım tarzı
- * Kültür seviyesi
- * Grubun büyüklüğü
- * Konaklama alışkanlığıyla ilgili kriterler
- * Geliş şekli (acentalı veya münferit)
- * Konaklama amacı

Konaklama işletmelerinin müşteri hakkında toplayacağı her türlü bilgi ve araştırmalar hedef pazarını oluşturmaktadır. Bu sayede işletmede yürütülen kalite çalışmalarını müşteri profilini belirlemede kullanılacaktır.

2.2.3.1. Müşteri Sadakati

Sadakati, satın alma sıklığı ya da satın alma hacmi şeklinde düşünülebilir. Kısaca bir müşterinin düzenli olarak aynı ürünü almayı sürdürmesidir (Gupta ve Zeithaml, 2006: 721).

Finansal göstergeler işletmeler açısından yetersiz kalmıştır. Artık finansal olmayan performans göstergelerinin de işletmelerin rekabet yeteneğini ölçtüğü

görülmektedir. İşletmeler mevcut müşterilerini ellerinde tutarak bu müşterileri sadık birer müşteriye dönüştürmesi yoğunlaşan rekabet ortamında işletmenin sürekliliğini sağlayacaktır (Baydaş, 2004).

Maliyetler azaltılarak müşterilere düşük fiyatlarla ve yüksek kalitede hizmet vermek müşteri sadakatini artıracaktır. İşletmenin maliyetlerini kontrol ederek pazardaki etkinliğini artırması fiyat bakımından rekabete girilmesini sağlayan en güvenilir yoldur (Doğan ve diğerleri, 2003: 114-138).

Tüketicilerin yakın çevresini ve diğer tüketicileri işletme hakkında bilgilendirmeleri ve tavsiye etmeleri şeklinde ortaya çıkan reklam davranışı müşteri sadakatine etki eden faktörün başında gelmektedir (Özer ve Antepioğlu, 2005: 203-224). Mevcut müşterilerin sadakatini artırmak, ağızdan ağıza reklam yoluyla potansiyel müşterileri işletmeye çekmek, işletme için önemlidir.

İşletmelerin fiyata duyarlılığın az olması sonucu karlı satışın artmasında müşteri sadakatinin performansı üzerinde önemli bir rolü vardır (Doyle, 2003: 162).

Karlılık ve müşteri sadakati arasında pozitif bir ilişkiden söz edebiliriz.. Reichheld ve Sasser' a göre, bir işletme müşterilerinin %5'ini elinde tuttuğu zaman karlılığını %25' ten %125' e çıkarabilmektedir (Aksu, 2004: 70-75). Bowen ve Chen de müşteri sadakati ve karlılık arasında ilişki olduğu konusunu desteklemektedirler. İşletme ile devamlı olan alışverişler, İşletmeye sadık müşterilerin rakiplere yönelmesini engelleyecektir. Böylelikle müşteri sadakati işletme karlılığına etki edecektir (Bowen ve Chen, 2001: 213-217).

2.2.3.2. Müşteri Tutma Oranı

Müşteriyi işletme içinde tutabilme olarak tanımlayacağımız müşteri tutma, performans ölçümünde temel kriter olarak kullanılmaktadır. Müşteriyi işletmede tutmanın iki yolu vardır. Biri müşteri tatmini diğeri ise müşteri sadakati oluşturmaktır (Kotler, 2000: 48).

İşletmenin mevcut müşterilerini koruması karlılık açısından oldukça önemlidir (Özkaya, 2002: 56) Müşteri tutma işletme karlılığına direk etki etmekle

birlikte işletmenin ekonomik olarak da iyileştiğinin göstergesidir. İşletme yöneticileri, müşteri ilişkilerinin güçlendirilmesi, müşteri tatmini, müşteri koruması gibi müşteri tutma modellerini kullanmaktadır (Yurtseven, 2011).

2.2.4. Hedeflerin Açık ve Net Olması

Hedefler, miktar, maliyet, kalite cinsinden nitelik ve nicelik olarak ifade edilebilir. Hedefler amaçlara göre sayısal olarak ifade edildiği için bir stratejik amaç için birden fazla hedef belirlenebilir. Hedefler, işletme ve çalışana yönelik belirlenen hedeflere ulaşılmasında gösterilen performansı ölçer. Bir hedef, işletmenizin başarısına katkıda bulunan ve dönüşüm adı verilen tamamlanmış işlemleri ifade etmektedir (Çomaklı vd., 2007).

İşletme hedeflerini belirlerken açık, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir olmasına dikkat etmelidir. İşletme içindeki tüm hedefler belirlenip bu hedeflere göre uygulama yapılmalıdır. Hedeflerin geliştirilmesinde yöneticilerin olduğu kadar çalışanlarında katkısı vardır. Kurumun misyonunu içeren hedefler, eylem planları ve amaçlar bakımından kurumsal planlamayla alakalı olmalıdır. Her bir kademe için hazırlanan bu süreç yıllık olarak değerlendirilmelidir (Gorelick, 1997).

Gelecekte başarılması gereken konuları gösteren bildirimleri hedef şeklinde ifade edebiliriz. Hedefler işletmenin hedefleriyle, işin gereksinimiyle ve çalışana örtüşmelidir. Yöneticilerin çalışanların performansını tarafsız bir şekilde değerlendirebilmesi için hedeflerin açık ve net olması gerekmektedir. Hedefler açıkça ortaya konulmadığı zaman yönetici ve çalışan tarafından yapılan hatalar öne çıktığı için kendilerini geliştirememektedirler. Çalışanın niteliklerini geliştirmesi, yöneticinin performansı ölçebilmesi için gereken çaba ve özen gösterilmelidir. (<http://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/hedefler-calisanin-ve-organizasyonunperformansini-belirliyor>, 2017)

2.2.4.1 Finansal Hedeflere Ulaşma

İşletmenin amacı uzun vadede kar sağlamaktır. Bu strateji finansal hedefin yakalanmasına yöneliktir. Belirlenen hedef işletmenin diğer amaçları için odak

noktasıdır. İşletmenin diğer amaçları alt hedefleri şeklinde performansa etki etmektedir (Sağmanlı ve diğerleri, 2001:129).

Finansal durum, işletme stratejisinin ne derece uygulandığını ve işletmenin kar zarar durumunu göstermektedir (Kaplan ve Norton, 1992: 71). İşletmenin mevcut durumunu ve geçmişe dönük durumunu ölçmede finansal ölçülerden faydalanılmaktadır. Finansal performans göstergeleri, işletme stratejisinin ve bu stratejiye yönelik uygulamaların işletmeyi geliştirip geliştirmediğini ortaya koymaktadır (Kaplan ve Norton, 1996: 47-48). İşletmenin gelirindeki artış, maliyetlerindeki azalma, karını artırmada kullanılan finansal amaçlardır (Ergun, 2002: 10-11).

İşletmenin gelirin arttırılması ve verimliliğin yükseltilmesi şeklinde iki temel strateji vardır. Gelir artışı ya yeni ürün, pazar, müşteri elde etmek şeklinde ya da eldeki müşterilerle ilişkilerin iyileştirilmesi şeklinde sağlanmaktadır. Verimliliğin yükseltilmesi ise ya işletmenin harcamalarının azaltılarak maliyet yapısının iyileştirilmesi ya da işletme sermayesini ve sabit sermayeyi azaltarak varlıkların etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır (Kaplan ve Norton, 2001: 90)

Düşük maliyet, verimlilik artışı gibi hedefler işletmeye göre değişmektedir. Verimliliğin artması büyüme aşamasındaki bir işletme için önemliyken, varlığını devam ettiren bir işletme için düşük maliyet daha önemlidir (Kaplan, ve Norton, 2003: 71).

2.2.5. Hedef İzleme

Finansal performans göstergeleri işletmenin geçmişe dönük verilerini gösterirken günümüze dönük mekanizmaları göstermekte yetersizdir. Finansal göstergeleri sonuç göstergeleri olarak tanımlayabiliriz. Hedef izleme bu sonuç göstergelerinin tamamlayıcısıdır. İşletme stratejisinden yola çıkılarak oluşturulan gelecekteki performans göstergelerine öncülük eder.

Birçok işletme belli bir stratejiye sahiptir. İşletme stratejisi ile çalışanların aynı hedefe yönelmesinin mümkün olmadığı zamanlarda hedef izleme ile yeni bir

iskelet oluşturulur. Bu iskelet, işletmenin stratejisini konan hedefler doğrultusunda belirlemektedir.

İşletmenin büyüklüğüne göre birçok alternatif vardır. Eğer büyük bir işletme ise hedef izleme sistemini oluşturmaya en üst seviyeden başlanmalıdır. Hedef izleme sisteminin başarıya ulaşması için en iyi kararın verilmesi gerekmektedir. Hedef izleme tüm işletmenin stratejik amaçlarının iletişimi sağlamaktadır.

2.2.5.1. İç Denetim

1941 den bu yana iç denetimin tanımı çeşitli olaylardan etkilenmiştir. Bu nedenle farklı tanımlar ile karşılaşılmaktadır. İç denetimin tanımı 1988 yılında Sawyer tarafından şu şekilde yapılmıştır: Bir işletmenin sahip olduğu finansal ve faaliyetler bilgilerin güvenilirliği, işletmeye risk yaratabilecek durumların belirlenmesi, iç politika ve prosedürlerin değerlendirilmesi, işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için iç denetçi tarafından yapılan finansal yada finansal olmayan kontrollerin tarafsız bir şekilde değerlendirilmesidir.

İç denetim işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar işletmenin büyüklüğüne, gelişim hızına ve yönetime göre değişmektedir. Buna rağmen işletmelerin iç denetimden bekledikleri amaçlar vardır. İç denetimin amacı; yöneticilere işletme hakkında bilgi sağlamaktır. Bunu sağlarken faaliyetlerle ilgili analizler, değerlendirmeler, tavsiyeler ve yorumlarda bulunur. İşletme yönetiminin hizmetinde olan iç denetçidir (Argun, 1998: 18).

İç denetim, idari bir kontrol fonksiyonudur İç denetimin amaçları da bu fonksiyon doğrultusunda belirlenmektedir (Chambers, 1996: 24). Yönetimin işletme faaliyetlerini yönetebilmesine yardımcı olmak dışında işletme hedeflerine ulaşmak için gerekli yöntemlerin belirlenmesine de yardımcı olmaktadır. Yönetim tarafından alınan karardaki hata ancak kararın uygulanmasından sonra kendini gösterecektir. Bu durumun tespiti görüldüğünden daha zor olabilir. İşletmenin bu olumsuz durumlar alabileceği en iyi önlem İyi bir iç denetim oluşturmaktır (Özer, 1997: 80).

İşletmeyi ilgilendiren her türlü faaliyet iç denetimi kapsar. Mali tablolar denetimi, uygunluk denetimi, faaliyet denetimi de iç denetime dahil olmaktadır (Özer,1997: 81). Mali tablolar denetimi işletmenin gerçek durumunu gösterdiği için muhasebeyle doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Muhasebe bilgilerinin doğruluğunu bu sistemden elde edilecek veriler sağlayacaktır (Özer,1997: 81). Uygunluk denetimi ise İKS' nin etkinliğini değerlendirmektir. Faaliyet denetimini de verimlilik denetimi şeklinde açıklayabiliriz. İşletmelerin büyümesi, artması, merkezi yönetimden uzaklaşması faaliyet denetimine olan gerekliliği artırmıştır (Güredin,1994: 15).

İç denetim, işletmede oluşacak aksaklıkları önlemeye yönelik bir denetim aracıdır. İç denetim, koruyucu ve yapıcı özelliğini birlikte taşımaktadır. Koruyucu özelliği iç kontrol sisteminin işlemlerinin yürütülmesini sağlarken yapıcı özelliği ise işletmenin amaçlarına ulaşması için gerekli olan uygulamaları değerlendirerek işletme için ekonomik olan yöntemlerin uygulanmasını sağlamaktadır (Sawyer, 1991: 41).

2.2.5.2. Yatırım Projesi

Yatırım projeleri ekonomik kalkınmanın en önemli aracıdır.Yatırım projesi; belli bir yerde tesis edilerek, ekonomiden insan gücü, hammadde, mamul madde ve sermaye malları olarak ve bunlar üzerinde belirli bir teknolojiyi uyguladıktan sonra yine ekonomiye mal ve hizmet sunacak mevcut veya gelecekteki talebin belli bir kısmını karşılamaya yönelmiş faaliyetleri müteşebbis ve/veya toplum yararına en az fedakarlıkla sağlamak amacıyla önceden yapılan çalışmaların tümüne “Yatırım Projesi Çalışmaları” ve bu çalışmaların çeşitli alternatifler arasında en iyisini seçecek biçimde formüle edilmiş şekline “Yatırım Projesi” denir (Candır, 1970: 11-12).

Yatırım projesinin üç aşaması: Yatırım kararına etki eden davranış ve kriterlerin amaçları belirlemesi, problemleri enine boyuna teşhis etmesi, yatırım projesini planlamasıdır. Bu aşamalardan çıkan ortak sonuç, yatırım projelerinin gelecekle ilgili verilere dayanmasıdır (Yılmaz, 1993: 21). Sabit sermaye yatırım önerisi olarak tanımlayabiliriz (Sariaslan, 2010: 21).

Yatırım projesiyle mal veya hizmet kapasitesinin kurulması, yenilenmesi, büyütülmesi amaçlanır. Yatırım projesi; işgücü, sermaye, hammadde gibi üretim faktörlerini kullanacaktır. Belirli bir teknolojinin uygulanmasına izin veren yatırım projeleri hukuksal sözleşmeye yol açmaktadır (Şahin, 2009: 4).

Yatırım projelerinin bir ömrü vardır. Yatırım projeleri, işletmeye büyük bir maddi külfet getiren uzun soluklu projelerdir. Tamamlandıktan sonra ekonomiye finansal güç sağlamaktadır.

Yatırım projelerinin bir kapasiteye sahip olması, fiziki girdilerinin hammadde ,işgücü, sermaye gibi faktörler olması ,mal ve hizmet arzı gibi koşullar yatırım projelerini sınırlandırmaktadır.

Doğru zamanlama yatırım projeleri için çok önemlidir. Doğru zamanda ve mekanda uygulanmayan yatırım projelerinden istenen verim alınamayacak, mikro çerçevede işletmelere makro çerçevede ise ülke ekonomisine zarar verecektir.

Mikro ve makro ekonomi açısından yatırım projeleri önemlidir. Yatırım, makro açıdan ülke ekonomisine istihdam ve gelir sağlamaktadır. Mikro açıdan işletme için stratejik bir öneme sahiptir. Kamu yararına sunulacak mal veya hizmet kar sağlamalıdır. Gerekli yatırım için tesisler kurulmalıdır. Eskiyen tesisler yenilenmesi ya da daha gelişmişlerinin kurulması mal ve hizmet üretiminde devamlılığı sağlayacaktır. Bunun sağlanabilmesi yatırımı gerekli kılmıştır (Yılmaz, 1993: 22-23).

Yatırım projeleri, işletme kaynaklarının gerektiği şekilde kullanılmasını sağlarken üretime dayalı bir sistem benimsemektedir. İşletmenin büyümesi, işsizliğin azaltılması, istihdamın artırılması, ekonominin tam kapasite çalışmasını sağlarken riskleri de azaltmaktadır.

Yeni bir teknoloji kullanarak ürün veya hizmet kalitesinin işletme kapasitesini artıran yatırımlardır (Usta, 2009: 5). Bu yatırımlar, adından da anlaşılacağı üzere çalışır durumdaki bir üretim malının üretkenliğinin artırılması için yapılan harcamalardır (Kıratlı, 1968: 18). Uygulanan yatırım projesi, yetersiz talep ve uygun kapasitede tesisin uzun süre çalışmasına izin vermeyecekse daha küçük kapasitede

kurulabilir. Zaman içinde işletmenin pazar payı arttıkça tamamlama yatırımları ile tesis geliştirilebilmektedir (Şahin, 2009: 3).

2.2.6. Personele Yapılan Yatırım

İşletme başarısını bilgili, deneyimli, işine odaklanan ve motive olan çalışanlar belirlemektedir. Bu yüzden işletme çalışanlarına yatırım yaparak çalışan memnuniyetini artırma yoluna gitmelidir (Arıdur, 2017).

Bu konuyu önemseyen işletmeler, işletme içi eğitim departmanı oluşturmaktadır. Uzman kuruluşların desteği ile işe alım sonrasında çalışandan verim almak ,devamlılığını sağlamak için yapılan yatırımlardır. İşletme açısından maliyete neden olan çalışan, işletmeden memnun olduğu sürece performansında artış olmaktadır. Karşılıklı olarak sağlanan memnuniyeti esas alarak çalışana yapılan yatırımdan işletme tatmin olmaktadır. İşin gerektirdiği elemanı işe almak, motive etmek, performansı artırdığında onu kalıcı kılacak eğitimlere tabi tutmak, fırsat vermek, pozisyon sağlamak, ödüllendirmek işletmenin motivasyonunu sağlayacaktır (Arıdur, 2017.)

Çalışana yatırım son yıllarda Türkiye’de uygulanan bir trendtir. İşletmeler sermayenin gücünü insana bağlayarak , bu değerli iş gücünü kaybetmemek adına çalışana yatırım yapmayı daha çok benimsediler. İşletme eksiklikleri gidererek çalışanın hem kendisine hem de bulunduğu işletmeye katkı sağlayabilmesi için hem iş hem de kişisel gelişim için eğitim planlamaktadır. En önemli motivasyon kaynağı olan eğitim, işletmeye konum, rekabet, varlığını sürdürme, hedeflere ulaşma noktasında sadakati yüksek çalışanlar yaratmaktadır (<http://blog.narpara.com/insan-kaynaklari/calisanlara-yapilan-yatirim-neden-onemlidir>, 2017).

Günümüzün iş yaşamında vazgeçilemeyen unsur eğitimidir. Rekabetin arttığı koşullarda işletmeler hayatta kalabilmek için artık çalışanlara yatırım yapmak ve çalışanları geliştirmek zorundadır. Çalışanlarının eğitimine önem veren işletmeler gelecekte en başarılı olan kuruluşlar olacaktır. Bir işletmenin rekabet gücünü performansı yerinde çalışanların işletmedeki kalış süresi güçlendirir. İşletmedeki insan kaynakları tamda bu noktada işletmeye gerekli olan insan gücünü almak,

verimini artırmak amaçlı uygulamalar yürütür (<http://blog.narpara.com/insan-kaynaklari/calisanlara-yapilan-yatirim-neden-onemlidir>, 2017)

2.2.6.1. Personel Memnuniyeti

TDK tarafından memnuniyetin tanımı “memnun olma, sevinç duyma ve sevinme” şeklinde yapmıştır. Pozitif ruh halinde olan insan diğer insanlar tarafından da farkedilir. Memnuniyet duygusu her alanda olduğu gibi çalışma alanında da büyük bir öneme sahiptir. Günümüz iş dünyasında maddi olmayan faktörlere de önem verilmesi gerekmektedir. Birçok evrime maruz kalan iş hayatında çalışan memnuniyeti kadar işverenlerde bu memnuniyeti sağlamak zorundadır (Şahin, Bacak ve Güler 2015, 29).

İş deneyimlerinin hissel sonucu olarak değerlendirebileceğimiz iş hayatında memnuniyet önemli bir yere sahiptir. Memnuniyetsizlik ise işletmeden beklentilerin karşılanamaması sonucu oluşur (Şahin vd., 2015: 30). Eğer çalışan yaptığı işten memnunsam çalışan memnuniyeti oluşur. Çalışanın işine karşı ilgisizliği, hoşnutsuzluğu ise çalışan memnuniyetsizliğini doğurur (Tütüncü, 2003).

İnsanın toplum içerisindeki yerini gösteren geçim kaynağı işidir. Değişim hızına ayak uydurma, rekabet, kusursuz olma gibi unsurlar çalışanları mutsuzluğa sürüklediği için hayatı zorlaştırmaktadır. İş memnuniyetinin hem kişisel hem de toplumsal boyutları vardır (Paksoy 2007, 139). İşin sevilerek yapılması çalışanın işinden memnun olduğunu gösterir. Çalışanın iş memnuniyeti, yönetimden yapılacak işin yapısına kadar birçok faktöre bağlıdır (Sabuncuoğlu, 2000 ; Paksoy 2007, 139).

Literatür incelendiğinde iş memnuniyeti, iş tatmini, çalışan bağlılığı gibi kavramların hepsinin çalışan memnuniyetiyle bağlantılı olduğu görülmektedir. İşten memnuniyet derecesini gösteren çalışan memnuniyetidir (Kuzey 2014, 75). Çalışan iş ile ilgili genel tavrı iş doyumunu gösterir. İşletmenin sahip olduğu fiziksel, bireysel, kurumsal faktörlerin iş doyumunu artırıp azaltmadaki etkisi büyüktür. Kişinin özel hayattaki sıkıntılarla iş hayatındaki sıkıntılarının birleşmesi sonucu gerginlik, öfke, depresyon vb hastalıklara sebebiyet verir. Bu olumsuz durumların işe

yansıması durumunda konsantre olamama, hata sayısında artma, duyarsızlık sonucu performansta azalma görülecektir (Batıgün ve Şahin, 2006: 33).

Mutluluk olarak da ifade edebileceğimiz iş doyumunu, yapılan işin niteliği ile çalışanların beklentilerinin karşılanmasıdır (Akşit 2010, 34). Çalışanın işi ile ilgili olumsuz duygulara sahip olması, isteksiz olması, ruh sağlığının etkilenmesi iş doyumsuzluğunu doğurmaktadır. Motivasyonla alakalı olan iş doyumunu ise çalışanın moralinin, performansının, verimliliğinin yüksek olmasına ve stres, gerginlik, hastalık ve işten ayrılmanın az olmasına bağlıdır (Akşit 2010, 44). İş doyumunu, insan yaşamında her ihtiyacın karşılanması sonucu oluşur (Akşit 2010, 36).

Çalışan işyerini aile gibi gördüğü sürece bu ailede çalışmaktan mutluluk duyar. Bu mutluluğu çalışan; işletme hedeflerine uygun hareket ederek, kendini geliştirerek, verimli çalışarak gösterir. Çalışan memnuniyetine gerekli özeni işletme yönetimi göstermelidir. Göstermediği takdirde işletmelerde verim düşük işgücü devri yüksek olacaktır. Dolayısı ile memnuniyetsizlik oluşacaktır (Şahin vd., 2015: 29).

2.2.6.2. Personel Geliştirme Süreçlerindeki Güncel Gelişmeler

İnsan kaynakları yönetimini yasalar, insan ilişkileri, iş gücünün niteliği, toplumsal ve teknolojik değişimler etkilediği için, oldukça kapsamlı ve karmaşık bir konudur. İnsan kaynakları yönetiminin temel konularından birisi personel geliştirilmesidir (Brown ve Lloyd, 1991). Personel geliştirme yaklaşımı iş stratejilerin uygulanmasında işletme yönetimine yön göstermektedir (Gunnigle, 1991).

Personelin işletmeye girişinden ayrılışına kadar geçen sürede Performansın artırılması için işletme yönetimince ele alınan etkinlikler personel geliştirmesini kapsamaktadır. Personel geliştirme işletmelerin rekabet ortamında kullanabileceği tek potansiyel kaynaktır (Açıklalın, 1994: 3-64).

Çalışan performansındaki yetersizlikleri gidermek personel geliştirmenin temel amacıdır (Schuler ve Huber, 1990: 366). Çalışanların

işten tatmin olması ve performansını artırabilmeleri için personel geliştirme sürecindeki güncel gelişmelere ihtiyaç duymaktadır (Palmer ve Winters, 1993: 119). İşletmenin yapısı ve amaçlarına göre geliştirme faaliyetleri değişebilmektedir.

İşletme tarafından personel geliştirme faaliyetlerinde bazı noktalara dikkat edilmelidir. Dikkat edilen noktaların başında insan kaynakları yönetimi aktiviteleri gelmektedir. Bu aktiviteler şunlardır: Personel seçme İnsan kaynaklarının planlanması, performans değerlendirme, ödeme vb.

Personel faaliyetlerinin başarısını etkileyen önemli bir konuda yönetimin tavrı, işletmenin yapısı, kullanılan teknoloji, işletme stratejileri ve etik davranışlardır. (Schuler ve Huber, 1990:67). İşletme hedefleri ve personel geliştirme faaliyetleri için yasal bir dayanağın olması gerekmektedir. Personel geliştirme uygulamalarını kapsayan kanun, tüzük, yönetmelik ve yönergeler gibi yasal düzenlemeler bulunmaktadır.

Personel geliştirme sürecinde ilk aşama personelin eğitim ihtiyacının saptanmasıdır. İşin gereğine bağlı olarak personelin göstermesi gereken yeterlilikle gösterdiği yeterlilik arasındaki fark eğitim ihtiyacını göstermektedir (Kaufman, 1991:139). Bu ihtiyaç sayesinde personelin performansındaki yetersizlikler ölçülebilmektedir. B urdaki nokta personelin şimdiki performansından mevcut performansının çıkarılmasıyla elde edilecek geliştirme ihtiyacıdır (Schuler ve Huber, 1990:365).

2.2.6.3. Personel Tutma Oranı

Çalışanlar işletmenin en değerli sermayesidir. Çalışanların işletme ile bağlılığını sağlamak, işletmenin gelecekte başarılı olabilmesi için son derece önemlidir. Bu başarının kalıcılığı için yetenekli çalışanların işletmede kalması sağlanmalıdır. Fakat bazı işletmeler personel tutma oranını önemsememektedir. Personeli işletmede tutmak yerine yenisini işe almayı sorun olarak görmemektedir. İşletme ve toplum bu durumdan olumsuz bir şekilde etkilenmektedir (Ertör ve Akyazı, 2010: 7-8). İşletmenin yetiştirdiği personelin işte kalmaması işletmenin

maliyetini artırır (Diken 2004, 228).Personele verilen oryantasyon eğitimi işgücü devrini engellemektedir(Yılmaz ve Halıcı, 2010: 101).

Günümüzde büyük küçük tüm işletmelerin sistemlerini değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu sitem içinde artık bilgi beceri bakımından yetersiz olan personeller yer almamaktadır. Bu süreçte işletmeden memnun olmayan personelde işten çıkabilmektedir. Diğer işletmelerle rekabet sağlayabilmek için işletme insanın zekasına, bilgisine, yeteneğine, üretkenliğine ihtiyaç duymaktadır. İşletmeler için bir performans kriteri olarak değerlendirebileceğimiz bu durum; Çalışanı kendisine bağlayarak motive eden işletmeler rekabette üstünlük sağlamaktadır. Bu durumdan yoksun olan işletmeler ise yok olmayı göze almışlardır (Taştan, 2002).

Etkinlik ve verimlilik işletme performansı gösterdiği için işletme yöneticileri tarafından önemsenmektedir. İşten çıkışlar, tekrar işgücü alımını ve eğitilmesi konusunda maliyet artışına sebep olmaktadır. İşletme performansı personel devir hızından etkilenmektedir. İşletmenin kaliteli personele sahip olması, personeli eğitmesi, yetiştirmesi, personeli işletmede tutması personel devir hızını düşürür. Bu devir hızını olması gereken seviyede tutmak için işten ayrılmaların önüne geçilmesi gerekir. Çalışanların çalışma şartları iyileştirilmeli ve personel devir hızını artmasına sebep olan detaylar araştırılmalıdır. (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 94).

2.2.7. Verimlilik

Verimlilik, işletmeler için ekonomik sorunları çözümlenmeye yarayan güncel bir performans göstergesidir. Kalkınmanın en temel ölçütlerinden birisi olan verimlilik, işletmenin elde ettiği sonuçların, bu sonuçları gerçekleştirmek için kullandığı kaynaklara oranıdır. Kısaca çıktıların girdilere oranıdır. Formülü şu şekildedir (Akdemir, 2009: 129):

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

Belli bir dönemde üretilen ürün ve hizmetler çıktı olarak değerlendirilirken, bu üretimin elde edilmesi için kullanılan kaynaklar girdi olarak değerlendirilir. Girdi ve çıktılar fiziksel miktarı ya da parasal tutarı ifade edebilir.

2.2.7.1. İşgücü Maliyeti

İşçilerin , sanayileşme sürecinin olumsuzluklarını yok etmesi gerekli hale gelmiştir. İşveren olarak işletme, yükümlülüklerini yalnız kendisi üstlenmeyip sigorta ya da fon ilkesine dayalı programları kullanma gereği duymaktadır (Kapar, 2005:81).

İşverenler üzerinde işgücü maliyetinin oluşması hastalık, iş kazası, gibi sosyal risklerin oluşmasını önleyerek sosyal yardım ve ekonomik güvence sağlamaktadır (Güzel ve Okur, 2004: 4-5).

İstatistiklere bakıldığında işgücü maliyetleri, çalışanların kazançlarından ziyade işveren için emek bir maliyet olarak görülmektedir. İşgücü maliyetlerini işçi ücretleri ile sınırlandırmak yanlıştır. Çünkü işgücü maliyeti sağlık, emeklilik ve benzeri bütün muhtelif maliyetleri içermektedir (Sunal, 2012). İşgücü maliyetleri işletme tarafından katlanılan maliyetlerin başında yer almaktadır.

Ücret kavramı, çalışanlar açısından farklı, işverenler açısından farklıdır. Çalışanların yaşamını etkileyen bu kavram, işverenler için maliyettir. Çalışanların yaşamını sürdürmesini, çalışanın tatminini, kalifiyeli bir personel olmasını sağlayan teşvik unsuru ücrettir (Sunal, 2012).

2.2.7.2. Personel Teşvik Tedbirleri

İşletmedeki insan kaynağının önemini çalışanların performans gelişimlerine yapılan yatırımlar ve çalışmalarını destekleyen ödüller belirlemektedir. Çalışanların işletmenin başarısını artıracak özveriye sahip olmasına karşılık işverende iş güvenliğini, çalışma ortamı, ücret vb sorumluluklarını yerine getirmelidir.

Ödül sistemi, hem işletmenin hem de çalışanın ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Ücret uzmanlarıyla görüşülerek işletme neyi ödüllendirmek istiyor, çalışanın ihtiyaç duyduğu şey nedir gibi her iki tarafında sorularına cevap veren sistemdir (Akıncı,

2001: 103). İşletme stratejilerini gerçekleştirmek için ödül sistemine ihtiyaç duymaktadır. İşletme performansına etki eden ödül sistemi insan kaynakları yönetiminin unsurudur. Bu unsur işletmenin performansına bağlı, değerlerine uyumlu, işletme amaçlarına ve yönetim tarzına bağlı olmalıdır.

İnsan kaynaklarından ziyade işletme yönetiminin sorumluluğunda olması gereken konulardan birisi de ödeme teknikleridir. İşletme yöneticisi, ücret, maaş, ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesinden ve uygulanmasından sorumludur (Molander, 1994: 11). İşletmenin çalışandan yüksek verim alması, çalışana verdiği değer ile doğru orantılıdır. Çalışana verdiği emeğin karşılığının nasıl ödeneceği, ücretinin ne olacağı gibi konular işletme açısından zor konulardır (Geylan, 1999: 242). Bu yüzden ödül ve ücret sistemlerinin stratejik olarak değerlendirilmesi artık günümüzde kaçınılmaz bir zorunluluktur.

2.2.8. Yenilikçiliğin Kaynağı Olarak Görülen Çalışanlara İlişkin Yenilikçilik ve Öğrenme Verileri

İşletmeler rekabet güçlerini korumak için hızlı bir değişimin sonucu olarak sürekli bir yenilik içinde olmalıdır (Koçel, 2005: 388–389).Yenilik yapmayan işletmeler değişime uyum sağlayamadığı için varlıklarını devam ettirememektedir (Drucker, 1998: 21).

İşletmede yeni bir düşüncenin uygulanması yenilikçilik olarak ifade edilmektedir.Yenilikçilik, “yeni bir düşüncenin işletme faaliyetlerine aktarılması ve uygulanması” olarak ifade edilmektedir (Arslan, 2001: 42). İşletme de yenilik, yeni bir ürün, yeni bir hizmet, yeni bir pazar şeklinde ortaya çıkmaktadır (Diedre, Joe ve Sadri, 1997: 45). İşletmelere rekabet avantajı sağlayan ve diğer işletmelerden ayıran bu yenilik unsurlarının kaynağını çalışanların yenilikçiliğebakış açıları oluşturmaktadır. Çalışanları yenilikçi olmaya iten nedenlerin başında işletmede yapılan yeniliklerin çalışanlara etkileridir. Misal küçülmeye giden bir işletmede çalışanlar işini kaybetme korkusu yaşayacakları için yapacakları ilk iş yenilikçi davranmak olacaktır. Böylelikle işlerini kaybetmemiş, işletme içindeki pozisyonlarını korumuş olacaklardır (Geisler, 1993: 58). İşletmenin uyguladığı ödül

sistemi ve çalışanların sahip olduğu bağımsızlık yenilikçi davranmalarını sağlayan etmenlerdir. (Hisrich ve diğerleri, 2005: 46). Çalışanları yenilikçi davranmaya itmek, sorunları çözmeye sevk etmek işletmelerin kronik problemlerindedir (Borins, 2000: 502–506).

2.2.8.1. Yeni Hizmet Uygulamaları Sayısı

Turizm sektörü, hizmet sektörleri içinde en önemli ve en hızlı büyüyen sektördür. Otel işletmeleri günümüzde yoğun iş temposundan bunalan insanların odak noktasıdır. Otel işletmelerine olan bu yoğun talep yatırımları da beraberinde getirmiştir. Ürün ve hizmetlerinde yeniliğe giden oteller farklılık yaratarak rekabette öne geçmektedir. Yeni otellerin hizmete girdiği günümüzde bu tesisleri doldurmanın en önemli yolu otellerin yapacağı yeniliklerdir. Geçmişte çokta özelliği bulunmayan otel işletmeleri günümüzde varlığını devam ettirebilmek için ürün ve hizmetlerde yenilik yapmaya rekabet açısından mecburdur. Her ne kadar yenilik sanayi ile özdeşleşmiş gibi görünse de hizmete de uygulanabilir (Babür, 2011: 1).

Otelcilikte yenilikleri önemseyen işletmeler başarılarını sürdürülebilir kılmaktadır. Yenilik, otel işletmelerinin varlığını devam ettirebilmesi için önem vermesi gereken zorunlu uygulamalardan birisidir. İşletmeler için zorunluluk haline gelen yeniliğin belli bir sınırlarının olmaması hayal gücümüzle bağlantılı olduğunu göstermektedir. Geçmişe dönük baktığımızda; otel odalarına konan ürünlerin sınırlı olduğunu görmekteyiz. Günümüzde ise otel odalarında sadece banyoda bile çok farklı ürünler yer almaktadır. Geçmişten günümüze otel işletmelerinde sunulan ürün ve hizmetler farklılık göstermektedir. Bu durum gelecekte de farklı hizmetlerin ortaya çıkacağını göstermektedir. Kalite, günümüzde sayısı artan otel işletmelerinde artık bir rekabet aracı görülmemektedir. Çünkü kaliteli hizmet birçok otel işletmesinde sunulmaktadır. Yeniliğe önem vermeyen işletmelerin modası geçmektedir. Diğer işletmelerden farklı olabilen, yenilik ve teknolojiye açık olan, farklı hizmet sunabilen, çevre duyarlılığı gelişen, otel müşterilerinin sağlığını önemseyen, donanımsal olarak çekici olabilen işletmeler varlıklarını sürdürmektedir (Durna ve Babür, 2011: 74).

Günümüzde otellerde artan ürün ve hizmet yeniliği, mevcut olan ürün ve hizmetlerin ömürlerini kısaltmaktadır. İşletme içinde kurulacak bir birim ya da departman sayesinde yenilik uygulamaları yakından takip edilebilir. Böylelikle misafirlerin ve çalışanların görüşlerine başvurularak otel işletmelerinin yenilik hızına yetişmek bir zorunluluktur. İnsanları memnun etmek zordur. Birinin iyi bulduğu bir hizmeti başka biri vasat bulabilmektedir. Tatmin ve tatminsizliğin değişken olduğunu düşünürsek, otel işletmeleri misafirlerinin memnuniyeti için gerekli olan değişime yani hizmette yeniliğe önem vermesi gerekmektedir. Otelde yer alan her yeni hizmet uygulamalarının sayısı, otelin tercih edilme sebepleri arasında gösterilebilmektedir. Birçok İşletme hizmet kalitesini artırmak, maliyetlerini düşürmek gibi işlemleri yenilik olarak değerlendirilmese de uygulamaktadır (Babür, 2011: 159).

2.2.8.2. Yeni Hizmet Geliştirme Süreci

Otel işletmelerinde yenilik sürecinin devreye girebilmesi için öncelikle işletmenin yeniliğe ihtiyaç duyması lazımdır. Yenilik süreç olarak; yaratıcı bir fikri kullanılabilir veya pazarlanabilir ürüne ya da hizmete dönüştürmeyle ilgilidir. Bu dönüştürme sonucunda ortaya çıkan satılabilir yeni ürün veya hizmeti de ifade eder. Kısaca Yenilik kavramı süreç ve sonuç kavramlarını birlikte ele alır (Akyos, 2007). Schumpeter'a göre girişimciler tarafından düşüncelerin ürün veya hizmete dönüştürülmesi yenilik süreci olarak adlandırılmaktadır (Tokmak, 2008).

Yapılan araştırmalarda yenilik sürecinin farklı ve daha karmaşık olduğu belirtilmiştir. Bireyler ve örgütler için etkileşimli öğrenmeyi kapsayan süreç yenilik sürecidir. Böylece bireysel yenilikler ürün ve süreç yeniliklerinin gerisinde kalmayıp gelişme gösterecektir (Çetin ve Ecevit, 2008: 211). İşletmelerin yenilik sürecinde, yaratıcılık ve yenilikçiliği birlikte ele alması gerekir (Durna, 2002: 8). Tesadüflerden ziyade planlanmış ve göz önünde bulundurulması gereken bir süreçtir (Özdaşlı, 2009). Yenilik süreci, kendi içerisinde farklı alt aşamalara sahiptir. Yenilik sürecine ait aşamalar çeşitli yazarlar tarafından farklı aşamalar şeklinde ele alınmıştır. Kuczmarski (2000) yenilik sürecini beş aşamada değerlendirmektedir (Aygen, 2006);

1. Aşama: Birinci aşama yenilik sürecinin en önemli aşamasıdır. İşletmenin yeniliğe ihtiyaç duyması ya da yakaladığı fırsatın farkına varması yenilik sürecinin

başlamasına sebep olmaktadır. Tüketici beklenti ve talepleri ilk bu aşamada tanımlanarak müşteriye uygun hale getirilerek yenilik süreci oluşturulacaktır. Beklenti ve taleplerin analizinden çıkan sonuç ya yenilik hedeflerini geliştirecek ya da memnuniyetsizlikler hedeflerin sınırlandırılmasına neden olacaktır. Bu verilerin toplanmasında geribildirimlerden yararlanılmalıdır.2. Aşama: Düşünceleri oluşturma biçimi yenilik sürecinin ikinci aşamasıdır. Burada ki amaç üretilen fikirlerin tüketicinin talep ve beklentilerine uygun olmasıdır. İşletmenin yapmak istediği yenilikler üzerinde bilgi sahibi olması fikirlerin oluşabilmesi için gerekli bir adımdır. Yapılan analizler sonucu işletme gerekli bilgiye ulaşacaktır. Müşteri odaklılığa önem veren bir işletme, müşterinin istek ve beklentilerine göre verilerini toplayacaktır. Yenilik, işletmelere sürdürülebilir bir rekabet yeteneği sağlamaktadır. Bu bağlamda işletmeler sürekli bilgi toplayabilecek ve ar-ge faaliyetlerinde bulunabilecektir. Üç evrede gerçekleşen fikir oluşturma sürecinin birinci evresinde işletmenin problemini çözecek fikirler göz önünde tutulup değerlendirilme sürecine seçilmelidir. İkinci evrede ise seçilen fikirler üzerinde araştırmalar yapılarak, daha önceki fikirlerle karşılaştırılarak değerlendirilmelidir. Son evrede ise ortaya atılan fikirler kavramsallaştırılmalıdır. 3. Aşama: Pazar araştırması yoluyla elde edilen bilgileri kullanarak işletmenin bir gereksinimi karşılayan aşamadır. Kavramsal bir şekle dönüşmeye başlayan fikirler, yapılan iş analizleriyle geliştirilmektedir. 4. Aşama: Yeniliğin geliştirildiği dördüncü aşamada işletme geribildirimleri dikkate alarak değerlendirmelerini yapmaktadır. İşletmenin sahip olduğu finansal kaynaklara ve teknolojiye göre değişkenlik göstermektedir. Evrensel yenilik yapan işletmelerde bu aşama daha fazla zaman almaktadır. 5. Aşama: Bir aylık süreci kapsayan bu aşamada yenilik fikirler artık kullanıma hazır bir şekilde pazara sunulmaktadır.

2.2.9. Benzer Nicelik ve Faaliyetlere Sahip İşletmelerle Olan İlişkiler

Bir işletmenin, performans olarak iyi olan başka işletmelerin iş tekniklerini incelemesi, kendi işletmesiyle kıyaslaması ve kıyaslamadan doğan bilgileri kendi işletmesine örnek alması rekabet gücünü yükseltmektedir. (Koçel, 2007: 313). Kıyaslamayı, bir işletmenin başarılı bir işletme ile karşılaştırılması ve ölçülmesi süreci olarak tanımlayabiliriz. İki şirketin iş yapma teknikleri bakımından anlaşılabilir,

bilgi paylaşımında bulunması kıyaslamayı gerektirmektedir. Yapılan bilgi paylaşımı sonucu, işletmeler bir kazanç beklemektedir. Kıyaslamada işletmeler birbirlerini rakip olarak görmezler ama bilgilerini paylaşma konusunda serbesttir. Kıyaslama, rakip olup olmama durumuna bakılmaksızın işletmeler arasında karşılıklı kazançların oluşmasını sağlamaktadır. Kıyaslama, süreç ve uygulamaları kapsamaktadır (<http://www.pazarlamamakaleleri.com/benchmarking-kiyaslama-nedir>, 2017).

Müşterileri memnun etmenin en iyi yolu beklentilerinin en iyisini sunabilmektedir. Bunun için işletme en iyi ürün ve hizmete sahip olmalıdır (Erdem, 2006: 66). Kıyaslama, dünyadaki yapılan en iyi uygulamaların örnek alınmasını sağlamaktadır (Demirel, 2007: 287).

Kıyaslamanın nedeni işletmenin kendisini ölçmemesidir. Ölçülemeyen bir şeyde rakiplerinden daha iyi olma durumunu göstermemektedir. Müşterinin bir işletmeyi tercih etmesi için işletmenin üstün ve farklı olması gerekmektedir. Misal; sektörde ortalama servis süresi 4 - 6 saat arasındaysa, işletmenizin ortalama sürede hizmet verip vermediğine bu kıyaslama sayesinde ulaşabilirsiniz.

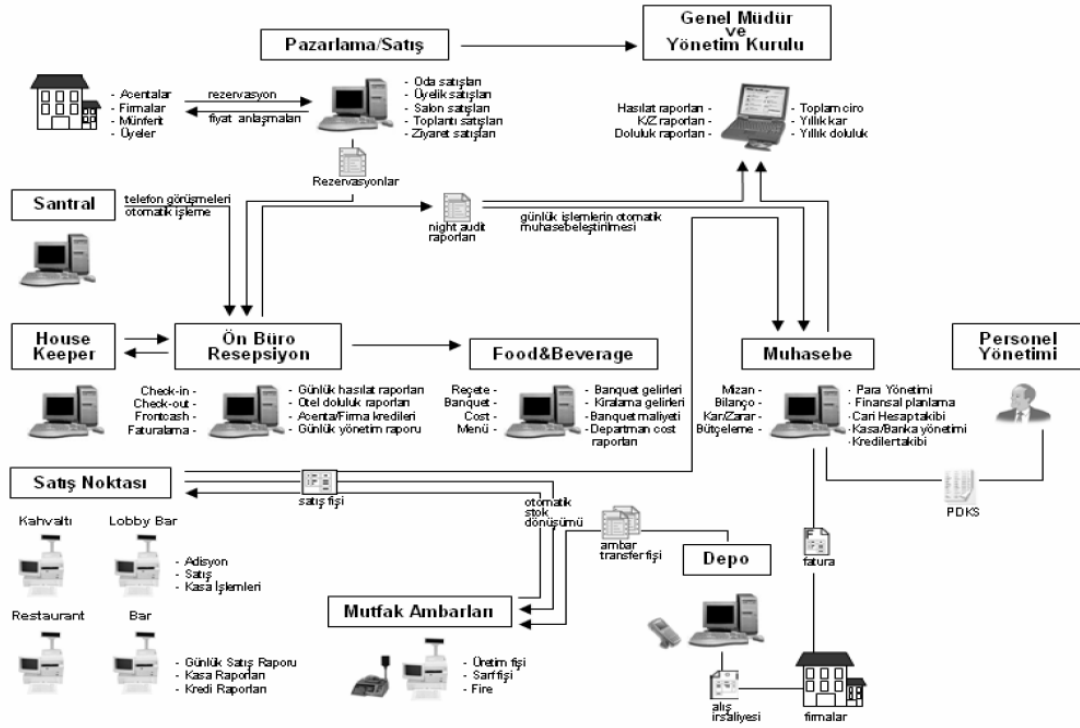
İşletmenin stratejik olarak daha iyi yönetilmesini sağlamak, işletmenin sahip olduğu daha iyi uygulamaları gün yüzüne çıkartmak, rekabeti artırmak, işletme performansını yükseltmek, kıyaslamanın amacını oluşturmaktadır.

2.2.9.1. Konaklama İşletmelerinde Ağ İlişkileri

Bilgisayarların ticari alanda yaygınlaşmaya başlaması, 1950'li yılların başında ABD devletlerindeki büyük işletmelerin çalışmaları sonucunda ortaya çıkmıştır. Bilgisayarlaşmanın moda olması işletmelerin tutumunun kaynağını oluşturuyordu. Konaklama işletmelerinde ilk bilgisayarlar yiyecek içecek bölümünde çalışanların bordrolarını hazırlamakta kullanılmıştır (Collins, 1992: 78).

Verilerin çokluğu, karmaşıklığı elektronik ortamda işlenmesi zorunluluğunu doğurmuştur. Teknolojiye dayalı bilgi sistemleri, konaklama sektöründeki bilgi akışını sürekli hale getirirken, bu bilgilerin değerlendirilmesini ve bunu bir sistematığe dökülmesini sağlayan yöntemlerden biridir (Türksoy, 1998: 10). Artık bilgisayarlar konaklama işletmelerinin vazgeçilmez birer unsurudur. İşletmelerin

bazıları entegre sistemlere sahipken bazıları da bordro, stok takibi gibi kişisel amaçlar için kullanılan bilgisayar programlarına sahiptir.



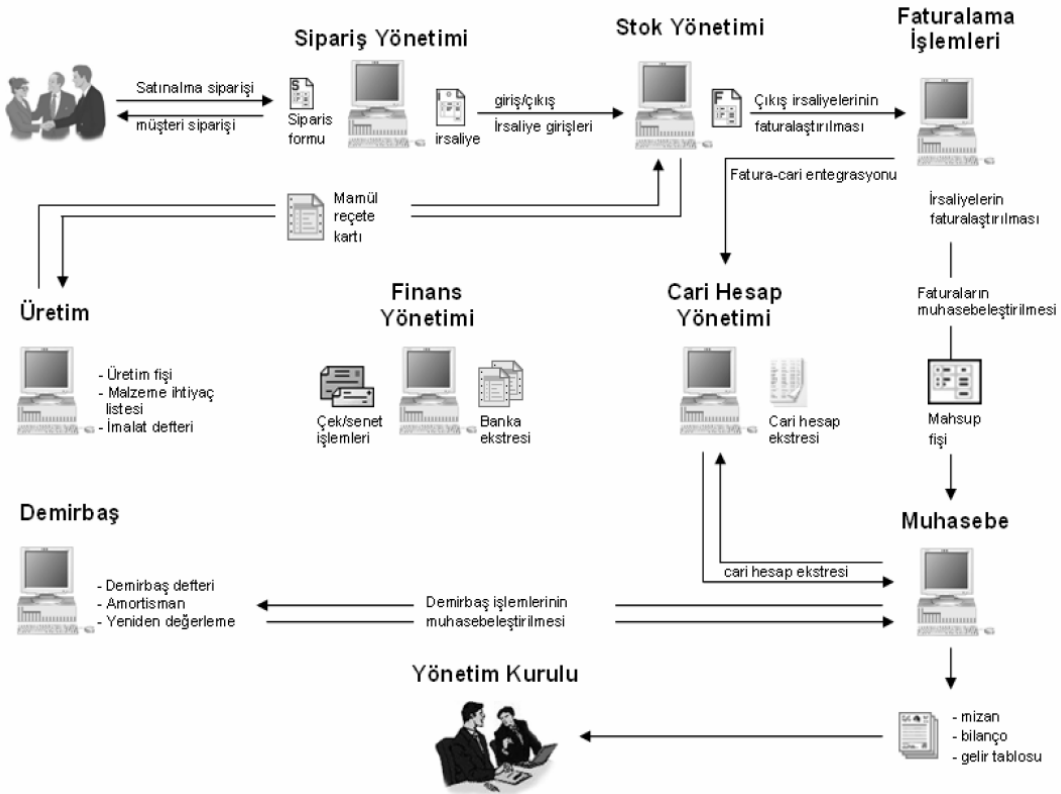
Şekil 2.2. Otel Bilgi Sistemi

Kaynak: Sentez Delux Otel Yönetim Sistemi Kullanım Kitapçığı, 2005

Şekil 2.2. 'de örnek bir otel bilgi sistemi görülmektedir. Ön büro ve resepsiyon tabanlı olarak işleyen bir konaklama işletmesi geniş çaplı bir bilgi sistemine sahiptir. Sistemin kalbi olarak değerlendirebileceğimiz ön büro ve resepsiyon konaklama işletmelerinin vazgeçilmezidir. Ön büro dışındaki sistem uygulamaları konaklama yönetim bilgi sistemi olarak ifade edilmektedir (Türksoy, 1998: 73). Konaklama yönetim sistemleri otele rezervasyonla başlayan ve çıkış ile son bulan bu süreci yönetmektedir (Emeksiz, 2000, s. 36)

Konaklama yönetim bilgi sistemi; otelde bulunduğu süre içerisinde oteldeki müşteriye sunulan hizmeti kolaylaştırır, müşterilerin yaptığı harcamaları izler ve kontrol eder, verimliliği artırır, maliyet tasarrufu sağlar. İşletmenin ana bilgisayarına kaydedilen her harcama sayesinde departmanların karlılığı ölçülebilmektedir.

Yönetim sistemlerinin bir başka avantajı; müşterilere sunulan telefon hizmetlerinin ayrıntılı olarak tutulabilmesi ve müşterinin extralarına ve faturalarına yansıtılabilmesidir. Elektronik anahtar yazılımları ile de konaklama yönetim sistemi işletme içi güvenliği maksimum enerji kaynağının en uygun ve en ucuz şekilde kullanılması sağlanır (Türksoy, 1998: 73).



Şekil 2.3. Konaklama Yönetim Bilgi Sistemi

Kaynak: Sentez Excellent Yönetim Bilgi Sistemi Kullanım Kitapçığı, 2005

Şekil 2.3' de örnek bir konaklama yönetim sistemi görülmektedir. Turizm işletmelerinde içsel (dahili) ve dışsal (harici) bilgi sistemleri bulunmaktadır. Bunlardan içsel bilgi sistemleri, işletme içerisindeki bilginin toplanması, işlenmesi, iletimi ile ilgiliyken, dışsal bilgi sistemleri işletme dışında gerçekleşen özellikle müşteriler, dağıtım kanalları ve pazarlama ile ilgili kısmı oluşturmaktadır (Emeksiz, 2000).

Ön büroda personelin yaptığı çoğu iş bugün bilgisayarlar tarafından yapılmaktadır. Ön Büro Yönetim Sistemi, doldurulan belgeleri ortadan kaldırdığı gibi kırtasiye ve zamandan tasarruf sağlamıştır. Konaklama işletmeleri için hazırlanan programlar, personelin satıcılık konusuna daha iyi yoğunlaşmasını sağlamaktadır (Kantarıcı, 2004: 74).

Sistem, müşterinin rezervasyonu ile devreye girer. Kişisel ve grup halinde alınabilen rezervasyonlar istenildiğinde listede değişiklik yapılabilecek şekilde değiştirilebilmektedir. İşletmenin web sayfasını kullanarak da gerçekleştirilebilen rezervasyonlar, ön büro sisteminin veri tabanında yer almaktadır. Bu veri tabanında istenilen değişiklikler ve iptaller çok hızlı şekilde yapılabilmektedir. Kullanıcılar için yapılacak şifrelendirme sistemin güvenliğini sağlayacaktır.

Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetlerden birisi de yiyecek içecek hizmetleridir. Yiyecek ve içeceklerin dayanma süresinin kısa oluşu ve hemen tüketilmesi gerekliliği gibi nedenlerle bu bölümün yönetim ve kontrolü zordur. Yiyecek içecek yönetim sistemi kontrolü sağlamaktadır (Türksoy, 1998: 85-86).

Bilgi sistemi olarak adlandırabileceğimiz muhasebe, bilgilerin kaydedilmesinden sınıflandırılmasından sorumludur. Açılan alt hesaplar istenilen bilgilerin hazırlanmasında bir araçtır. Muhasebede bilgisayar kullanımı, bilgisayarın ilk kullanım alanlarından biridir. Bilginin bir kez girilmesi ve aktarımların program tarafından otomatik olarak yapılması işletmeler açısından oldukça pratik olmuştur. Muhasebe Yönetim Sistemine girilen bilgilerden bir veri havuzu oluşmakta ve istenilen bilgiler bu veri havuzundan kolayca sağlanmaktadır. İş yükünü azaltan muhasebe programları karmaşık birçok işi kolaylıkla halledebilmektedir.

Güvenlik, konaklama işletmeleri için önemlidir. Hırsızlık ve benzeri olumsuz durumlardan korunmak için bilgisayarlı güvenlik sistemi kullanılmaktadır. Elektronik kilitleme sistemleri, üst arama dedektörleri vb sistemler işletmeler tarafından kullanılmaktadır. İletişim teknolojisi ilerlediği için artık eskisi gibi telefon hizmetleri çok önemli olmasa da işletmeler tarafından kullanılmaktadır.

Özel bilgisayar sistemleri ilk defa 1970'li yılların ortalarında ABD' ki havayolu işletmelerince kullanılmıştır. Zamanla gelişen merkezi rezervasyon sistemleri konaklama, seyahat, eğlence gibi aktiviteleri yönetebilmektedir. Konaklama işletmeleri, doluluk oranını iyi bir rezervasyon sistemi ile arttırmaktadır. Bu sistemi satış gelirin e olan etkisi ve seyahat acentalarından elde üyelik aidatları daha gerekli hale getirmektedir (Okumuş,1997: 18-19). Merkezi rezervasyon sistemleri otel zincirleri arasındaki kullanımı yaygındır. Bu sistemle bilgiye ulaşılması rezervasyonun gerçekleşmesi daha kolay olmaktadır (Birkan,1998: 29).

İnternet, bilgisayar sistemlerini birbirine bağlayan her türlü bilginin bulunduğu bir iletişim ağıdır (Türksoy, 1998: 108).Bilgisayar teknolojisi olarak adlandırabileceğimiz internet, 1993 yılında ticari hayatta yerini almıştır. Teknolojinin gelişmelerinden değişimlerinden en fazla etkilenen sektör turizm sektörü olduğu için yoğun bir ilgi söz konusudur (Çetinkaya, 2002: 33).

2.2.9.2. Mesleki/Ticari Organizasyonlara Olan Üyelik

Meslek mensuplarının bir araya gelerek kamu hukukundan doğan bazı yetkilerini tüzel kişilikleri olan üyeleri üzerinde kullanan kurumlar meslek kuruluşlarıdır.

Diğer kamu kurumlarından farklı olan meslek kuruluşları kanunla kurulur. Meslek kuruluşlarına üyelik zorunludur. Mesleği disiplin altına alarak örgütlemesi kuruluşun amacını göstermektedir. Mesleğin kurallarını koyarken kurallara aykırı davranış ve hataları disiplin cezası olarak uygulayabilmektedir (Yayman,1999: 18-19).

Her meslek kuruluşu öncelikle kendi birlik ve odalarına bağlıdır. Meslek kuruluşların, halkı kendi mesleği ile ilgili konularda bilgilendirmesi görevidir. Mesleki konularda danışmanlık görevi görürken kendisine danışılmadan yapılan konularda da devlet kuruluşlarına tepki gösterebilmektedirler.

Türkiye'de hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşları arasında yer alan Meslek Kuruluşları; belli bir mesleğin üyelerini örgütleyen, örgütlenmiş olan bu

üyelerin müşterek ihtiyaçlarını karşılayan, mesleki faaliyetlerini kolaylaştıran, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlayan kuruluşlardır. Üyelerin ve kuruluşların birbiriyle ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hakim kılmak üzere meslek disiplini ve ahlakını korumak amacıyla kanunla kurulmuş, hukuki yapıları ve organları kanunla belirlenmiş, kamu görevleriyle yükümlü ve üyeleri üzerinde kamu hukukundan doğan yetkileri bulunan kamu tüzel kişileridir (Okur, 2008).

Yönetime yapılan baskı sayesinde meslek kuruluşları istek ve amaçlarına ulaşmaktadır (Dalgıç, 1997: 49). Demokratik rejim içinde meslek kuruluşları baskı grubunu oluşturmaktadır. Dolayısıyla meslek kuruluşlarının düşüncelerini açıklaması normaldir. Kanaatlerini mesleki faaliyetlerle ilgili olarak devletin aldığı kararlarda uygulamalıdır.

Birçok meslek odasının sayfası internette yer almaktadır. Oda faaliyetleri hakkında halka bilgi vermektedir. Üye sayısı fazla olan odalar halkı bilinçlendirme adına daha çok sosyal aktivitenin içinde yer almaktadır.

Basında çıkan haberlerde mesleki kuruluşların görüşleri yer almaktadır. Mesleki kuruluşların farklı alanlarda çalışmaları vardır. Mesleki kuruluşlarının kamu kurumu niteliği taşıması toplum içinde ve devlette söz sahibi olmasını sağlamaktadır.

2.2.9.3. Mesleki Kuruluşların (Odalar, birlikler) İşletmelerin Hizmet Kalitesine İlişkin Derece ve Değerlendirmeleri

Mesleki kuruluşların (Odalar, birlikler) işletmelerin hizmet kalitesine ilişkin derece ve değerlendirmeleri üyelerin mesleki kuruluşlardan bekledikleri hizmetlerden biridir. Üyeler, meslek kuruluşlarının mesleklere en büyük katkısının bu değerlendirmeler sayesinde olacağına inanmaktadırlar. Mesleğin icrasındaki yanlışlıkların giderilmesi için gereken bir mekanizmadır. Bu mekanizmanın doğru çalışması, mesleki yanlışların giderilmesini sağlayacağı gibi hizmet kalitesinin artmasını dolayısıyla da mesleğin itibarının artmasını sağlayacaktır (Ediğ,2010).

Meslek kuruluşu yöneticileri, mesleki gelişime yaptıkları katkılar arasında genel olarak mesleki eğitim çalışmalarını ve odaların üyeler arasında oluşturduğu

birlik duygusunu öne çıkarmaktadırlar. Üyeler ise eğitimlerin yetersiz olduğunu düşünmektedirler. Üyelerin asıl talepleri denetimlerin sıklaştırılmasıdır. Hizmet arzı ve talebi konusunda, üyelerle kuruluşlar arasında bir iletişimsizlik olduğu söylenebilir. Özellikle odaların birlik ve beraberlik duygusu geliştirdiği yönündeki söylemler üyeler tarafından soyut söylemler olarak algılanmaktadır. Kişiler, bağlı oldukları kuruluşlardan somut hizmetler ve katkılar beklemektedir. Mevcut durumda üyelerin görüşü denetimlerin yetersiz olduğu yönündedir. Üyeler, denetimlerin sayısının artması ve daha nitelikli hale getirilmesi durumunda mesleki kuruluşların varoluş sebebi olan mesleki gelişim ve üyelere hizmet yükümlülüklerini yerine getirileceklerini düşünmektedirler (Ediğ, 2010).

2.2.10. Ekip Çalışması

Günümüzde değişmeyen tek gerçek değişimdir. İnsanoğlu yaşamın her alanında gelişime ve değişime uğramıştır. Günümüzde artan rekabet koşulları, gelişen teknoloji işletmeleri insan kaynaklarında en iyisini aramaya itmiştir. Yaşadığımız bilgi çağında en değerli kaynak insandır. Rekabette kalite kavramı, sadece ürün ve hizmet kalitesinden ziyade çalışma yaşamı kalitesi ve işletme yönetim kalitesini de kapsamaktadır. İşletmelerde katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesi insan kaynaklarının daha etkin kullanılmasına sebep olmuştur İşletme faaliyetlerinin odak noktasını müşteriler oluşturmaktadır. (Diken, 2004: 186).

Artık işletmenin başarısı kişisel becerilere bağlı değildir (Baltaş, 2001: 17). Başarı, İşletmede çalışan insanların bilgi, yetenek ve deneyimlerini birlikte paylaşması sonucu oluşmaktadır. İşletmeler doğru kararlar vererek müşterilere sorunların çözümünü sunmalıdır. İşletme içinde yer alan insanlar, bilgi ve yeteneklerinin kullanılmasını ve işletme faaliyetlerinde aktif rol almak istemektedirler. Bunları göz önünde bulundurarak ekiplere ve ekip çalışmasına ihtiyaç duyulduğunu söyleyebiliriz. Kurulan ekipler sayesinde işletmede çalışanlar işbirliği sayesinde daha çok bilgi ve yetenek kazanmaktadır (Keçecioğlu, 2002: 1-28).

Yeni bir yönetsel yaklaşım olarak öğrenmenin sürdürülebilirliğini insana yatırım yaparak sağlayan, çalışanların fikirlerine değer veren ve ekip çalışmasını destekleyen işletmeler rekabette üstünlük sağlayacaktır (Düren, 2000: 323).

Özel yaşam ve çalışma yaşamında ekip çalışmasının önemli bir yeri vardır. Karşılıklı anlayış ve güven ortamının doğmasına neden olan ekip çalışmaları işletmeyi hedeflerine ulaştırmaktadır. Bir grubun içinde çalışanların yetenek ve deneyimlerini ortak bir hedef doğrultusunda paylaşmasına ekip çalışması denir. Doğru kişilerden seçilen bir ekip çalışması işletmenin beklediği sonuçları yaratacaktır.

İşletmenin performansını yapılan ekip çalışması üst düzeye taşımaktadır. Oluşturulan ekipler sayesinde işletmenin verimi, iş doyumunu artmaktadır. Yeni hizmetler geliştirmeyi, kaliteyi artırmayı ve oluşacak belirli sorunları çözmeyi hedeflemektedir. Beklentiler ekip çalışmasıyla daha fazlasının da başarılacağı yönündedir. (Çetin ve diğerleri, 2001: 299).

Günümüz iş dünyasında ekip çalışması her sektördeki işletmeler tarafından benimsenmektedir. İşletme yöneticilerindeki genel inanış, ekip çalışmasının işletme çalışanlarını işletmeye bağlı kılmasının yanında işgücü maliyetlerini düşürdüğüdür. Ekip çalışması sayesinde işletmeler işlerini daha etkin bir şekilde yaparken, kargaşadan uzak, iş yapmaya istekli insanların birlikteliğinden verim sağlamaktadır. (Donellon, 1998: 12).

2.2.10.1. Personel Tarafından Tamamlanan Eğitim Kursları

Personelin kendini tanımasını ve gerçekleştirmesini sağlayan süreç eğitim olarak ifade edilmektedir. Eğitim kursları, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin iyi bir ortamda gerçekleşmesini sağlayan süreçtir. Ayrıca toplumun sosyal ve ekonomik gelişmelere ayak uydurmasını sağlamaktadır (Can, 2004).

Eğitim kursları, işe yeni girenlere ya da işletmede halen çalışmakta olanlara iş konusunda verilen gerekli bilgi, beceri ve tutum ve davranışların geliştirilmesine yönelik düzenlemelerdir. Eğitim kursları ile çalışanın hizmete yatkınlığı sağlanır.

Bunun sonucunda da çalışan verimliliği artar. Eğitim, personelin bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirirken verimi ve kaliteyi artırıp personel devir hızını azaltmaktadır. Eğitim işle ilgili konularda çalışana farkındalık sağlamanın yanında zaman ve emekten tasarruf sağlamaktadır. Eğitim kursları ayrıca iş tatminini artırmaktır (Gürsoy, 2001: 22)

İşletme içinde verilecek eğitim, personelin performans düzeyine etki eden bilgi ve becerileri kazandırmaktadır. İşletme çalışanlarının görevlerini yerine getirirken ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerileri kazandıkları eğitim olarak da düşünebiliriz. (Pınarbaşı, 2007: 35).

İstihdam edilmiş işgücünün mesleğe uyumunu, meslekte ilerleme ve gelişmesini eğitim kursları sağlamaktadır Teknolojik gelişmeler göz önüne alındığında yaşanan değişimler neticesinde mal ve hizmet üreten kişilere verilen öğrenme ve öğretme faaliyeti hizmet içi eğitimi oluşturmaktadır (Uçar ve İpek, 2006).

Günümüzde otel işletmelerine bakacak olursak; işletmenin devamlılığını sağlayabilmek adına müşteri memnuniyeti, pazar payı, kar gibi birtakım konulara önem vermektedir. Bu önem verdikleri arasında mal ve hizmet kalitesini artırmak için işgücü verimliliğinden etkin bir şekilde faydalanmaktadır. İşgücü verimliliği ise personelin aldığı eğitim faaliyetlerine dayandığı için işletmelerde eğitim kursları düzenlenmektedir (Pınarbaşı, 2007: 34).

Otel çalışanlarına işleriyle alakalı bilgi ve becerileri kazandırdığı için çalışanların özgüvenini de yükseltmektedir. Çalışan motivasyonunun artması ile birlikte verimlilik ve kalite de otomatik olarak artacaktır.

Günümüzde eğitim bireysel gelişim açısından büyük bir öneme sahiptir. Çalışma hayatına başlamadan alınan eğitim ve çalışma hayatına atıldıktan sonra alınan eğitim bireysel performansı etkilemektedir. Personelin işe uyum sağlamanı ve gelişen teknolojiye ayak uydurmasını sağlamaktadır (Pınarbaşı, 2007: 34).

Personel tarafından tamamlanan eğitim kursları kaliteli hizmeti, çalışan verimliliğini ve müşteri memnuniyetini sağlayacaktır. Bu yüzden otel işletmelerinin personeline vereceği eğitim kursları zorunlu hale gelmektedir.

2.2.10.2. Personele Birden Fazla Beceri Kazandırılması

Personelin bilgi, beceri ve davranış gibi niteliklerinin geliştirilmesi şeklinde ifade edebiliriz. Personelin bu niteliklerinin gelişmesi, çevresi ile olan ilişkilerini etkilemektedir. Personel, iletişim ve etkileşim yönünden hem kurumsal hem de toplumsal olarak daha verimli olmaktadır. Kendisini sürekli geliştiren personel daha etkili ve verimli olacaktır (<http://www.egesem.org/egitimler/beceri-kazandirma-programlari.html>, 2017).

Günümüzün rekabet koşullarına bakıldığında, müşterilerin beklentilerine hızlı ve esnek cevaplar verilmesi işletmeler için büyük bir öneme sahiptir. Personel, müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için hızlı karar alabilmeli ve uygulayabilmelidir. Kendisine birden fazla beceri kazandırılan bir personel bunu başarabilmektedir (Akin, 2010: 222).

Personele birden fazla beceri kazandırılması ile birlikte çalışanlar belli görevler dışında diğer görevleri de yerine getirebilmektedir. Bu personeller çok nitelikli oldukları için oluşan problemleri çözmektedirler. İşletmeler ise personellere birden fazla beceri kazandırılması yönünde bir yapılanma tercih etmektedir. Yapılan araştırmalara göre bu yapılanmanın işletmelere verimlilik, iş tatmini ve müşteri memnuniyeti konusunda faydası olmaktadır. Yeni bir yönetim stratejisi olarak yönetici ve çalışanların gücünden yararlanmaktadır.

2.2.10.3. Çalışan Verimliliği

İşletmelerin değişen pazar koşullarına uyum sağlaması için rekabetin kazançlarını korumaları gerekmektedir. Bu yüzden pek çok işletme, insan kaynakları yönetimi alanında daha verimli ve müşteri odaklı olmaktadır. Çalışan, işletmenin verim sağlamanın ana kaynağıdır. İşletmenin başarısında çalışanların büyük bir payı vardır. Çalışan verimliliğinin, işletmenin başarısında, işletmenin yaşamını sürdürmesinde ve büyümesinde büyük bir katkısı vardır. Bu nedenle işletme için

alışan verimliliği büyük bir öneme sahiptir. Motive olabilen ve yaptığı işin bilincinde olan çalışanlar verimliliği yükseltecektir. Kısaca alışan verimliliğini tanımlayacak olursak; İşletmenin sürdürülebilir yoğun çalışma temposunda, çalışanın zihinsel ve bedensel gücünden en iyi Şekilde yararlanmaktır (Sabuncuoğlu, 2005).

Bir işletmenin diğer girdilerinden yeterince yararlanılmadığını işgücü verimliliğinin düşük olması göstermektedir. İşletmenin işgücü verimliliği ile diğer verimlilik unsurları doğru orantılıdır. İşgücü verimliliği, diğer verimlilik sonuçlarını da etkilemektedir (Uğur, 2003).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE FİNANSAL VE FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN KULLANIMI

3.Yöntem

Yöntem kısmında, model, araştırma evreni, araştırma örnekleme, örneklem özellikleri, veri toplama aracı/araçları, verilerin toplanması ve çözümü ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Deseni ve Modeli

Araştırmada desen geliştirmenin temel amacı, araştırmanın iç geçerliğini ve dış geçerliğini yüksek tutmaktır. Birbirine ters işleyen bu iki süreç arasında denge kurabilmektir. Ayrıca desen, araştırmanın sorularına cevap bulmayı ya da hipotezlerini test etmeyi doğru ve ekonomik şekilde yapmayı garanti altına alır (Balcı,2015:90). Tanımlayıcı araştırmalar, araştırma odağındaki nesne ya da olgunun mevcut durumunun ifade edilmesi şeklinde gerçekleştirilir. Yani, tanımlayıcı araştırmanın amacı bir örgüt, birey, grup, durum veya olgunun düzgün bir portresinin çizilmesidir. Özellik hakkında veri toplanmak istenen bir olgunun, veri toplanmadan önce düzgün bir tanımının yapılması çok önemlidir (Altunışık ve diğerleri, 2010: 69). Tarama modellerinde amaçların ifade edilişi genellikle soru cümleleri ile olur. Tarama modellerinde önemli olan, varolanı değiştirmeye kalkmadan gözleyebilmektir. Tarama modellerinin izlenmesi ile, varolanlar bilinse ve uygulamaya ışık tutucu bazı sonuçlara ulaşılsa da bunlar, çoğun, tekil bulgulardır. Kuram geliştirmede güçlükleri en üst düzeydedir. Bu yönü ile, tarama modelleri, deneme modellerine oranla, daha güç usavurmaları gerektirmektedir Karasar, 2000: 77-79).

Konaklama işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergelerinin kullanılmasına yönelik otel yöneticilerinin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma nicel verilere dayalı genel tarama modelinde ve ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. Genel tarama modelleri ile, tekil yada ilişkisel taramalar yapılabilir. Çoğu araştırmalarda hem tekil hem de ilişkisel taramalara olanak verecek düzenlemelere gidilebilir. Tekil tarama modeli araştırmalarda, daha

çok, betimsel istatistik teknikleri gerekli olur. İlişkisel tarama modellerinde, bulunan ilişkiler gerçek bir neden-sonuç ilişkisi olarak yorumlanamaz. Ancak, o yönde bazı ipuçları vererek, bir değişikendeki durumun bilinmesi halinde ötekinin kestirilmesinde yararlı sonuçlar verebilir (Karasar, 2005: 79-82).

3.2. Evren ve Örneklem

Evren, araştırmacının çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği ve edindiği sonuçları genelleştireceği gruptur. Belli sınırlamalar getirerek her türlü grubu evrene dönüştürmek mümkündür. Araştırma bağlamında iki farklı evrenden bahsetmek mümkündür. Birincisi ideal evren olup araştırmacı için herhangi bir kısıt olmaması durumunda benimsenecek evrendir. İkincisi ise gerçekçi evrendir ve araştırmacının belli kısıtları dikkate alarak oluşturduğu evrendir. Araştırma bağlamında örneklemenin yapılacağı örnekleme çerçevesinin yer aldığı evren olarak da ifade edilebilir (Altunışık ve diğerleri, 2010: 131). Evreni tanımlama ve sınırlandırma, aslında, çalışma evrenini belirlemek için yapılmaktadır. Böyle bir evreni belirlemenin en iyi yolu, amaca uygun ölçütler geliştirmek ve bu ölçütlere uyanları çalışma evrenine almaktır (Karasar, 2000: 110). Araştırma çalışma evreni Orta Anadolu'da turizm işletme belgeli ($\alpha=122$) ve turizm yatırım belgeli ($\alpha=44$) 3-4 ve 5 yıldızlı oteller evren birimi olarak kabul edilmiştir. Konaklama işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergelerinin kullanılmasına yönelik otel yöneticilerinin görüşleri belirlenmek istendiğinden 3-4 ve 5 yıldızlı Orta Anadolu'da faaliyet gösteren bu otellerde müdür, genel müdür yardımcısı ve genel müdür pozisyonunda görev yapan ($\alpha=171$) kişi tespit edilmiştir.

Örnek büyüklüğünün hesaplanması, örneğin istatistik değerleri "aritmetik ortalama ya da oran" ve bunların standart hatalarına bağlı olarak Z istatistiğinden yararlanılarak örnek büyüklüğünün hesaplanmasıdır. Z istatistiği, parametre değerleri μ ve P için ve de n'nin N'ye küçük ya da büyük oluşuna göre ayrı ayrı hesaplandığından dolayı örnek büyüklükleri de ayrı ayrı hesaplanmak durumundadır (Kan, 2006:89).

N: Evren birim sayısı, n: Örneklem büyüklüğü

P: Evrendeki X'in gözlenme oranı, Q (1-P): X'in gözlenmeme oranı

Z_{α} : $\alpha= 0.05, 0.01, 0.001$ için 1.96, 2.58 ve 3.28 değerleri

d= Örneklem hatası

σ = Evren standart sapması

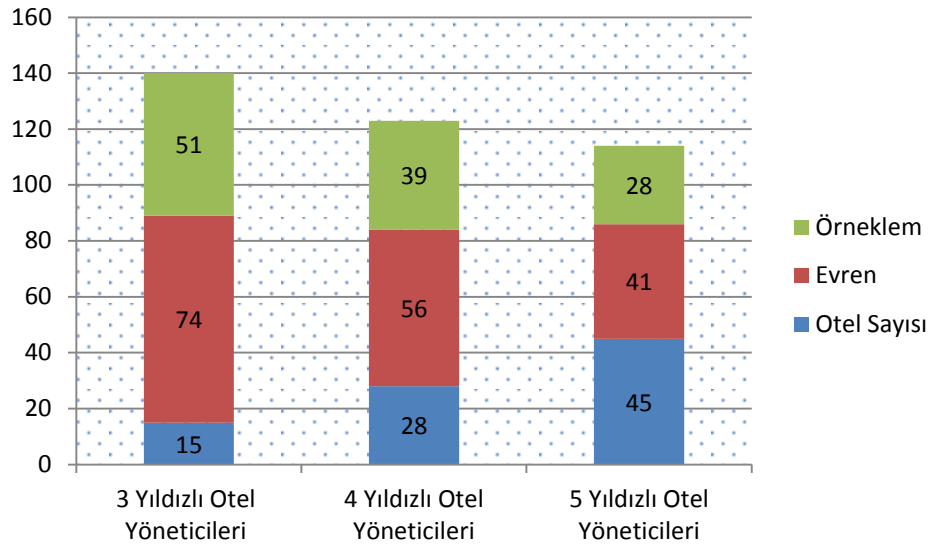
$t_{\alpha, sd}$ = sd serbestlik dereceli t dağılımı kritik değerleridir ($sd=n-1$). $t_{\alpha, sd}$ kritik değerleris $d= n-1 \rightarrow 5000$ olduğunda Z_{α} değerlerine eşit alınabilir (Özdamar, 2003, s.116-118).

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{d^2} \quad n = \frac{P \cdot Q \cdot Z_{\alpha}^2}{d^2}$$

Örnekleme, bir çalışma için seçildikleri büyük grubu (evren) temsil edebilecek şekilde, grup içerisinde belli sayıda elemandan (denek) oluşan, bir alt elemanlar grubu oluşturulması sürecidir (Altunışık ve diğerleri, 2010:131). Araştırmada örnekleme gösterilen ilk ilginin nedeni “araştırmanın dış geçerliliği”dir. Yani bulguların uygulanacağı genelleneceği evrenin bilinmesidir. Bir örneklemden elde edilen bulguların belli bir evren için genellenmesi, örneklemin bu evrenden bu evrenden olasılık örnekleme planlarından birine göre seçilmesini gerektirir. Tüm olasılık örneklemleri yansız (random) örnekleme kapsarlar. Bir denemede yansız örnekleme iki adımı içerir: (a) Yansız seçme: Örneklemden deneklerin aynı evrenden random olarak seçilmesi sürecidir. Bu durumda evreni tanımlayıp sınırlandırmak, sonra da örnekleme planını ayrıntılı olarak göstermek gerekecektir (b) Yansız atama: Örnekleme oluşturulan deneklerin deneysel uygulamalardan birine yansız olarak atanması. Uygulamada rastlanan bir durum, deneklerin deney gruplarından birine önceden kabul edilmiş ölçütlere göre atanmasıdır. Örnekleme gösterilen ilginin ikinci nedeni araştırmanın “iç geçerliliği” sorunudur. Olasılık örnekleme olmadan sağlıklı hata tahmini yapmak mümkün olamaz (Balcı, 2015:91). Araştırmada Orta Anadolu’da turizm faaliyeti gösteren 3-4 ve 5. Yıldızlı otellerde yönetici pozisyonunda görev yapan kişiler (n=118) Tablo 3.1’de görüldüğü üzere evrenden oransal olarak tabakalı (zümrelere göre) örnekleme alma yöntemiyle ve yansız olarak basit tesadüfi örnekleme alma yöntemiyle seçilmiştir.

Tablo 3.1. Evren ve örneklem dağılım tablosu

Çalışma Evreni: Orta Anadolu (3-4-5 Yıldızlı Otel Yöneticileri)	Otel Sayısı	Evren (α)	Örneklem (n)
3 Yıldızlı Otel Yöneticileri	15	74	51
4 Yıldızlı Otel Yöneticileri	28	56	39
5 Yıldızlı Otel Yöneticileri	45	41	28
Toplam	88	171	118

**Şekil 3.1.** Evren ve örneklem dağılım grafiği

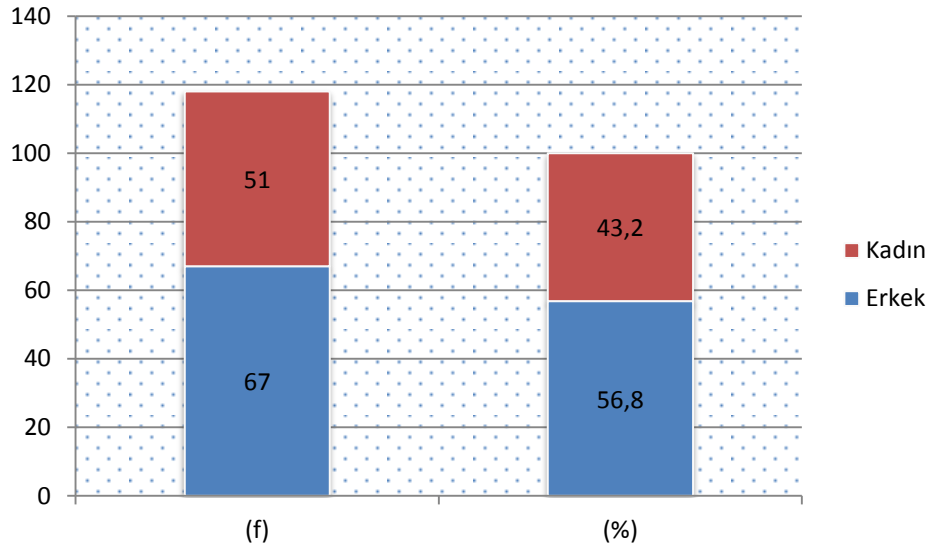
3.3. Örneklem Özellikleri

Çalışma evreninden belirlenen örneklem büyüklüğüne göre yansız olarak seçilen deneklerden anket uygulamaları neticesinde 118 geçerli anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin demografik verilerine ilişkin istatistiki bilgiler Tablo 3.2’de verilmiştir.

Tablo 3.2. Örnekleme dahilotel yöneticilerinin cinsiyet değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılım analiz sonuçları

Cinsiyet	(f)	(%)
Erkek	67	56,8
Kadın	51	43,2
Toplam	118	100 (%)

Örnekleme dahilotel yöneticilerin cinsiyet değişkenine ilişkin dağılımları Tablo 3.2’de görüldüğü üzere; erkeklerin oranı % 56,8 kadınların oranı % 43,2’dir.

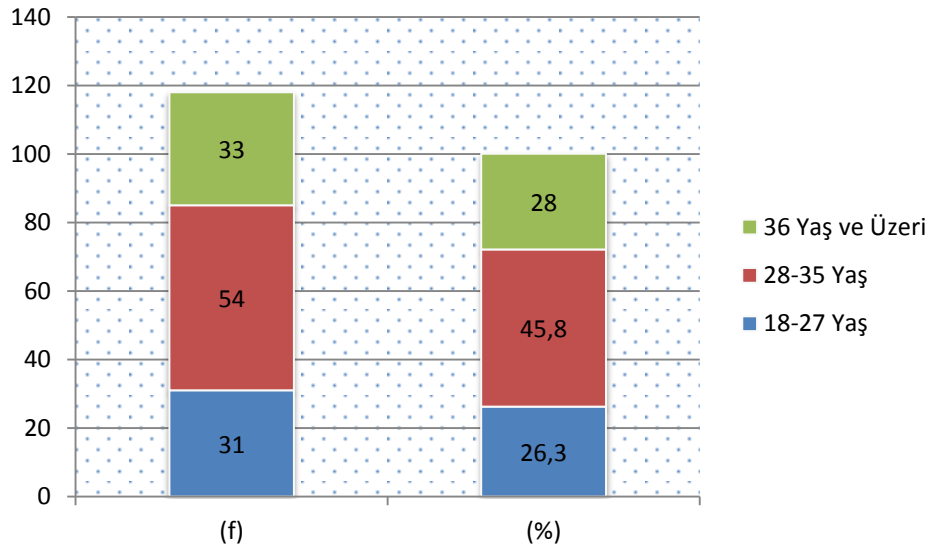


Şekil 3.2. Otel yöneticilerinin cinsiyet değişkeni histogram dağılım grafiği

Tablo 3.3. Örnekleme dahilotel yöneticilerinin yaş değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılım analiz sonuçları

Yaş	(f)	(%)
18-27 Yaş	31	26,3
28-35 Yaş	54	45,8
36 Yaş ve Üzeri	33	28,0
Toplam	118	100 (%)

Örnekleme dahilotel yöneticilerin yaş değişkenine ilişkin dağılımları Tablo 3.3'de görüldüğü üzere; 18-27 yaş aralığı oranı % 26,3 28-35 yaş aralığı oranı % 45,8 36 yaş ve üzeri % 28,0'dır.

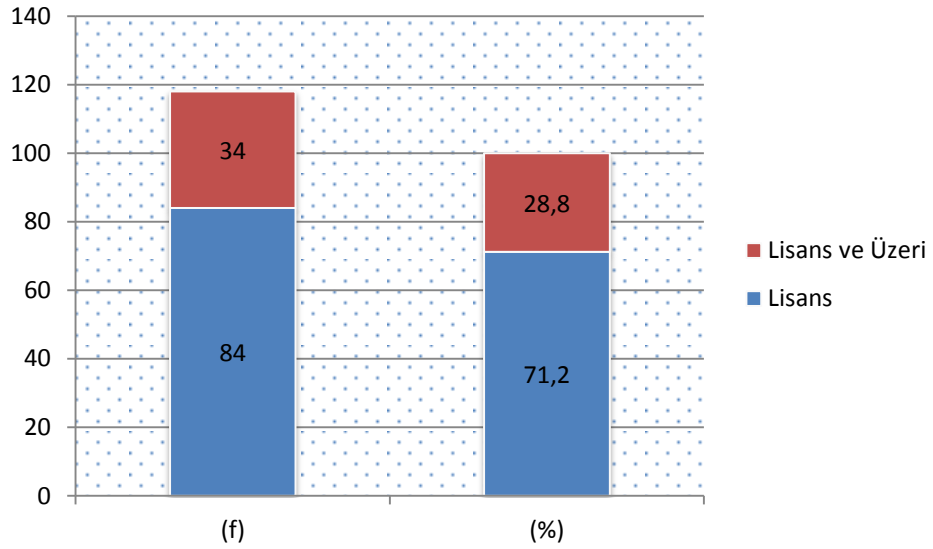


Şekil 3.3. Otel yöneticilerinin yaş değişkeni histogram dağılım grafiği

Tablo 3.4. Örnekleme dahilotel yöneticilerinin eğitim düzeyi değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılım analiz sonuçları

Eğitim Düzeyi	(f)	(%)
Lisans	84	71,2
Lisans ve Üzeri	34	28,8
Toplam	118	100 (%)

Örnekleme dahilotel yöneticilerin eğitim düzeyi değişkenine ilişkin dağılımları Tablo 3.4’de görüldüğü üzere; lisans düzeyi mezun olanların oranı % 71,2 lisans ve üzeri mezun olanların oranı % 28,8’dir.

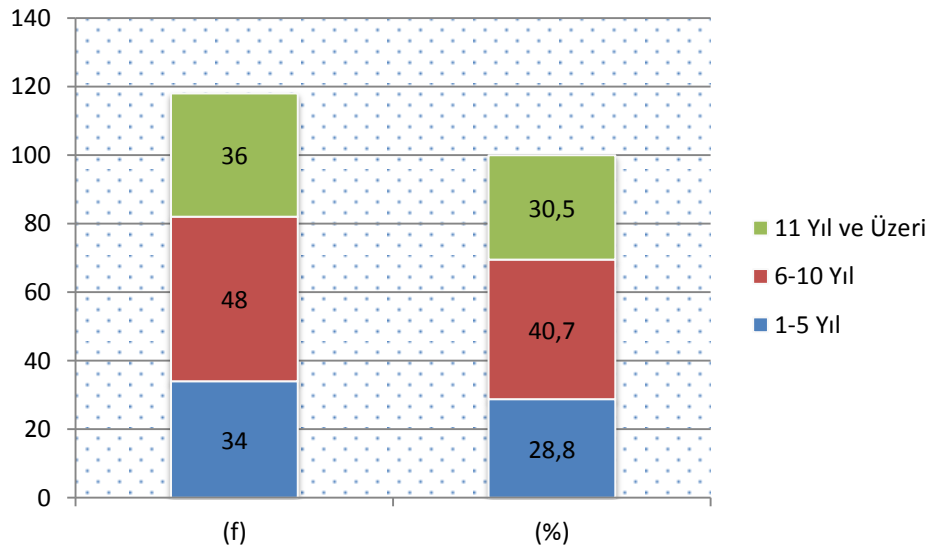


Şekil 3.4. Otel yöneticilerinin eğitim düzeyi değişkeni histogram dağılım grafiği

Tablo 3.5. Örnekleme dahilotel yöneticilerinin mesleki kıdem değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılım analiz sonuçları

Mesleki Kıdem	(f)	(%)
1-5 Yıl	34	28,8
6-10 Yıl	48	40,7
11 Yıl ve Üzeri	36	30,5
Toplam	118	100 (%)

Örnekleme dahilotel yöneticilerin mesleki kıdem değişkenine ilişkin dağılımları Tablo 3.5’de görüldüğü üzere; 1-5 yıl kıdeme sahip olan yöneticilerin oranı % 28,8 6-10 yıl kıdeme sahip olan yöneticilerin oranı % 40,7 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan yöneticilerin oranı % 30,5’dir.

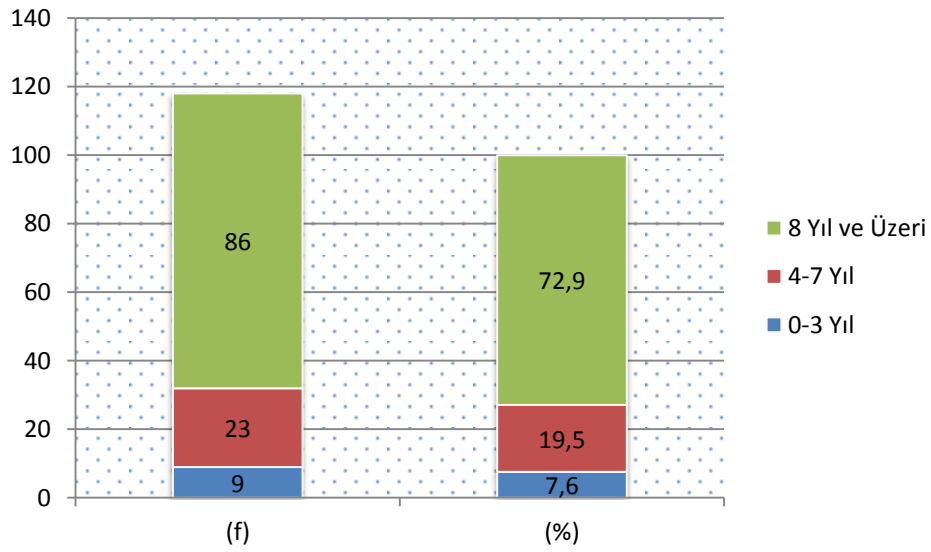


Şekil 3.5. Otel yöneticilerinin mesleki kıdem değişkenihistogram dağılım grafiği

Tablo 3.6. Örnekleme dahil otellerin faaliyet süresi değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılım analiz sonuçları

Faaliyet Süresi	(f)	(%)
0-3 Yıl	9	7,6
4-7 Yıl	23	19,5
8 Yıl ve Üzeri	86	72,9
Toplam	118	100 (%)

Örnekleme dahil otellerin faaliyet süresi değişkenine ilişkin dağılımları Tablo 3.6'da görüldüğü üzere; 0-3 yıl faaliyet süresi olan otellerin oranı % 7,6 4-7 yıl faaliyet süresi olan otellerin oranı % 19,5 8 yıl ve üzeri faaliyet süresi olan otellerin oranı % 72,9'dur.

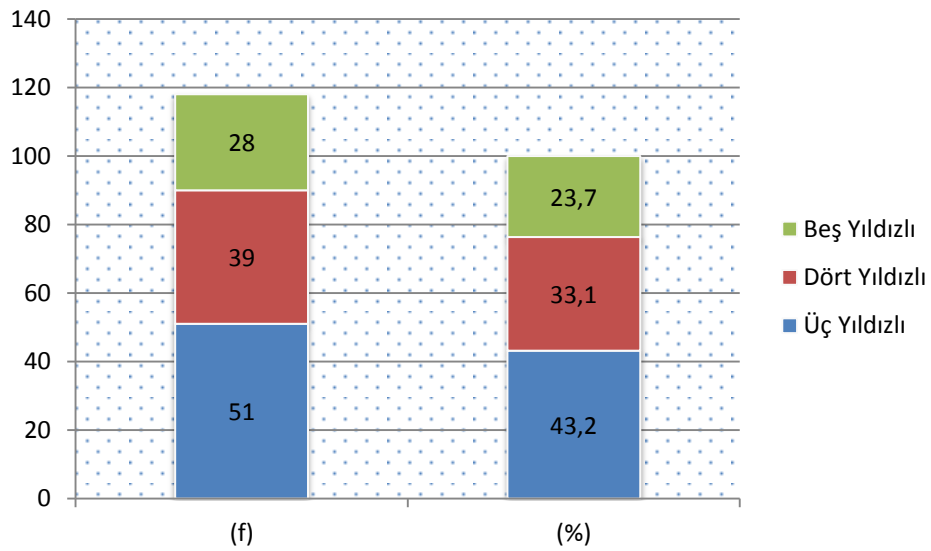


Şekil 3.6. Otellerin faaliyet süresi değişkeni histogram dağılım grafiği

Tablo 3.7. Örnekleme dahil otellerin kategori değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılım analiz sonuçları

Faaliyet Süresi	(f)	(%)
Üç Yıldızlı	51	43,2
Dört Yıldızlı	39	33,1
Beş Yıldızlı	28	23,7
Toplam	118	100 (%)

Örnekleme dahil otellerin kategori değişkenine ilişkin dağılımları Tablo 3.7’de görüldüğü üzere; üç yıldızlı otellerin oranı % 43,2 dört yıldızlı otellerin oranı % 33,1 beş yıldızlı otellerin oranı % 23,7’dir.

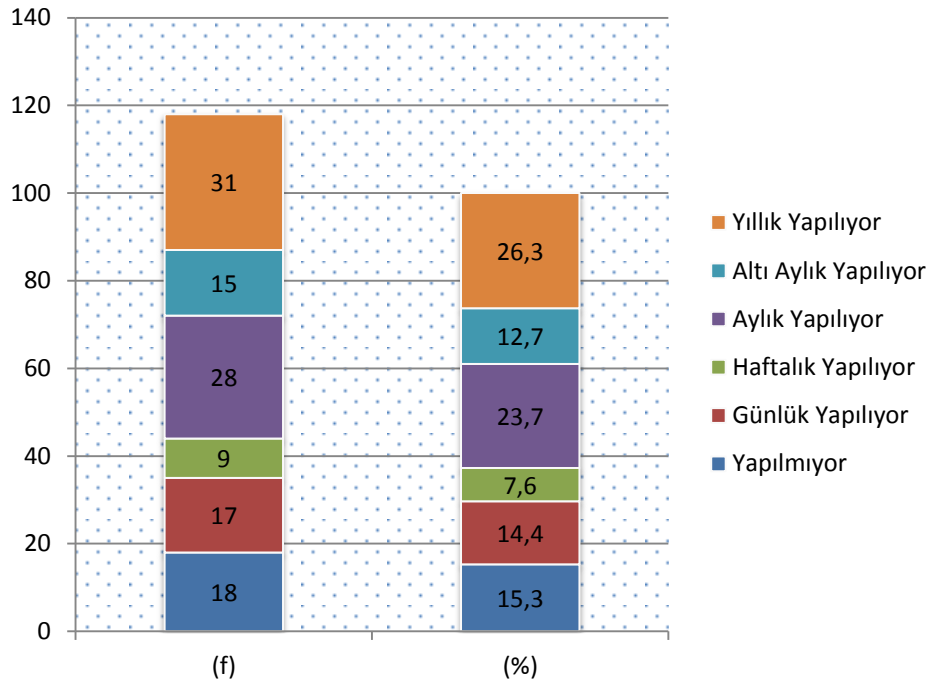


Şekil 3.7. Otellerin kategori değişkeni histogram dağılım grafiği

Tablo 3.8. Örnekleme dahil otellerin performans değerlendirme sıklığı değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılım analiz sonuçları

Performans Değerlendirme Sıklığı	(f)	(%)
Yapılmıyor	18	15,3
Günlük Yapılıyor	17	14,4
Haftalık Yapılıyor	9	7,6
Aylık Yapılıyor	28	23,7
Altı Aylık Yapılıyor	15	12,7
Yıllık Yapılıyor	31	26,3
Toplam	118	100 (%)

Örnekleme dahil otellerin performans değerlendirme sıklığı değişkenine ilişkin dağılımları Tablo 3.8’de görüldüğü üzere; performans değerlendirmesi yapmayan otellerin oranı % 15,3 günlük yapan otellerin oranı % 14,4 haftalık yapan otellerin oranı % 7,6 aylık yapan otellerin oranı % 23,7 altı aylık yapan otellerin oranı % 12,7 yıllık yapan otellerin oranı % 26,3’dür.



Şekil 3.8. Otellerin performans değerlendirme sıklığı değişkeni histogram dağılım grafiği

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılmak üzere, veri toplama aracı olarak “Otel İşletmelerinde Finansal Olan ve Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Ölçeği” geliştirilmiştir. Ölçek geliştirme çalışmaları ön uygulaması için Finansal Performans Göstergelerine ilişkin 10 madde oluşturulmuştur. Finansal Olmayan Performans Göstergeleri “Hizmet Kalitesi ve Müşteri İlişkileri Yönetimine ilişkin 11 madde Hedef ve Personele Yatırıma ilişkin 9 madde Verimlilik ve Yenilikçiliğe ilişkin 6 madde İşletme İlişkileri ve Ekip Çalışmasına” ilişkin 8 madde oluşturulmuştur. Sosyal medya Facebook üzerinden Konaklama ve Seyahat İşletmeciliği, Turizm İşletmeciliği vs. bölüm mezunu yüksek lisans ve doktora yapan öğrencilerin ölçeğin pilot uygulamasını doldurmaları istenmiştir. Bu cabalar sayesinde n=100 kişinin anketi doldurması sağlanmıştır. Ön uygulama sonucunda elde edilen verilerle açımlayıcı (Ek B) ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve AMOS grafiği Şekil 3.9’da verilmiştir. Ölçeğe ilişkin iyi uyum indeksi sonuçları ise Tablo 3.9’da yer almaktadır.

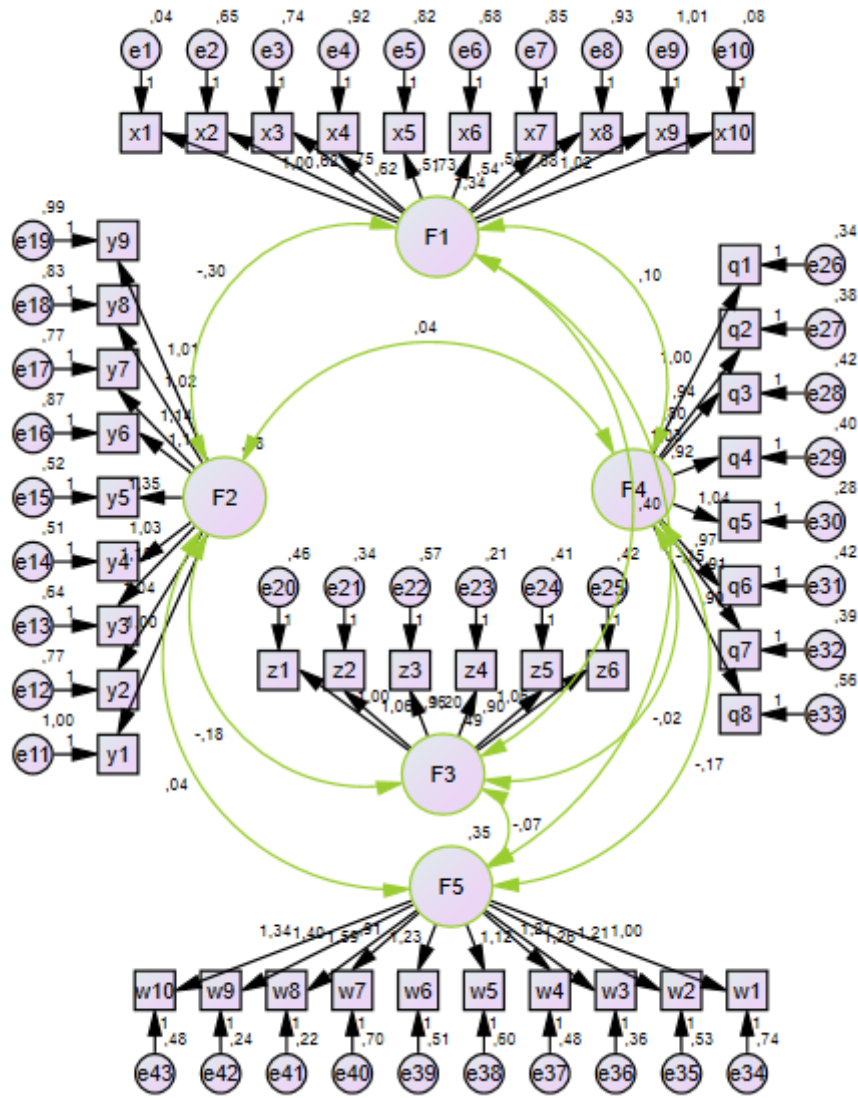
Ölçek genelinde hizmet kalitesi ve müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin “hizmet kalitesinin ölçümünde kullanılan ölçekleri performans göstergesi olarak kullanırız” maddesi düşük faktör yük değeri ve ölçeğin diğer boyutlarında yer aldığından ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 3.9. Ölçek doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksi sonuçları

Model	X ²	df	p	X ² /df	IFI	SRMR	CFI	RMSEA
Bağımsız Faktörler	1397.311	850	.000	1.64	.82	.10	.82	.08

Tablo 3.9’da görüldüğü üzere p değeri anlamlı çıkmıştır. X²/df değerinin 0 ile 2 arasında olması iyi uyumdur. Analiz sonucu (X²/df=1,64) değeri iyi uyum değeridir. Kalıntılara dayanan uyum indeksi (IFI) ,95 ile 1,0 arasında iyi uyum değeridir. Analiz sonucunda çıkan (IFI=,82) model için başarılı bir sonuçtur ve gözlenen değişkenler arasında yeterince kovaryansın hesaplandığı anlamına gelmektedir. Yine kalıntılara dayalı uyum indeksi SRMR değeri 0 ile ,10 iyi uyum değeridir. Analiz sonucunda çıkan (SRMR=,10) model için başarılı bir sonuçtur. Bağımsız modele dayanan uyum indeksi (CFI) için ,97 ile 1,0 iyi uyumdur. Ancak

,95 ile ,97 arası değerler kabul edilebilir uyum değerleridir. 1'e yaklaştıkça uyum iyiliğinin arttığını gösterir. Analiz sonucunda çıkan (CFI=,82) model için başarılı bir sonuçtur. Yaklaşık hataların ortalama kare kökü (RMSEA) 0 ile ,10 arasında iyi uyumdur. Analiz sonucunda çıkan (RMSEA=,08) model için başarılı bir sonuçtur.



Şekil 3.9. Otel işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri ölçeği verileri yapısal eşitlik modellemesi (AMOS) grafiği

AMOS grafiği Şekil 3.9'da Finansal Olmayan Performans Göstergeleri F1 "Hizmet Kalitesi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi" F2 "Hedef ve Personle Yatırım" F3 "Verimlilik ve Yenilikçilik" F4 "İşletme İlişkileri ve Ekip Çalışması" ve F5 "Finansal Performans Göstergeleri" olarak kodlanmıştır. Araştırmacı tarafından

ölçeğin ön uygulaması sonucu yapılan güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 3.10'da yer almaktadır.

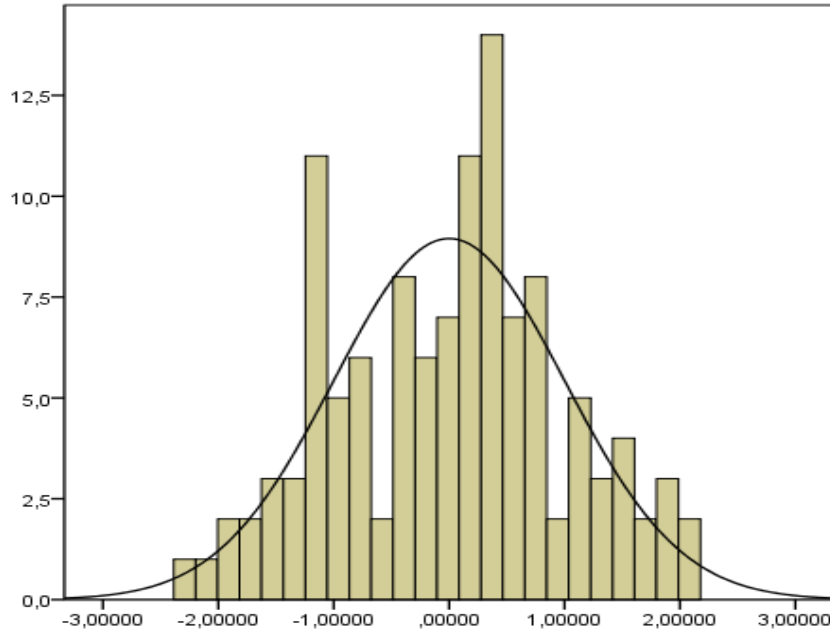
Tablo 3.10. Otel işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri ölçeği güvenilirlik analizi sonuçları

	n	Crombach (α)
Finansal Olmayan Performans Göstergeleri	33	,800
Hizmet Kalitesi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi	10	,923
Hedef ve Personele Yatırım	9	,871
Verimlilik ve Yenilikçilik	6	,884
İşletme İlişkileri ve Ekip Çalışması	8	,947
Finansal Olan Performans Göstergeleri	10	,916
Ölçek Geneli (Tüm Boyutlar)	43	,725

Güvenirlik analiz sonuçları Tablo 3.10'da incelendiğinde genel olarak ölçek için tüm boyutların güvenilirlik olduğu görülmektedir.

3.5. Verilerin Çözümü

Ölçek aracılığıyla toplanan veriler, SPSS 22.0, paket programına kaydedilip veriler analiz edilmiştir..



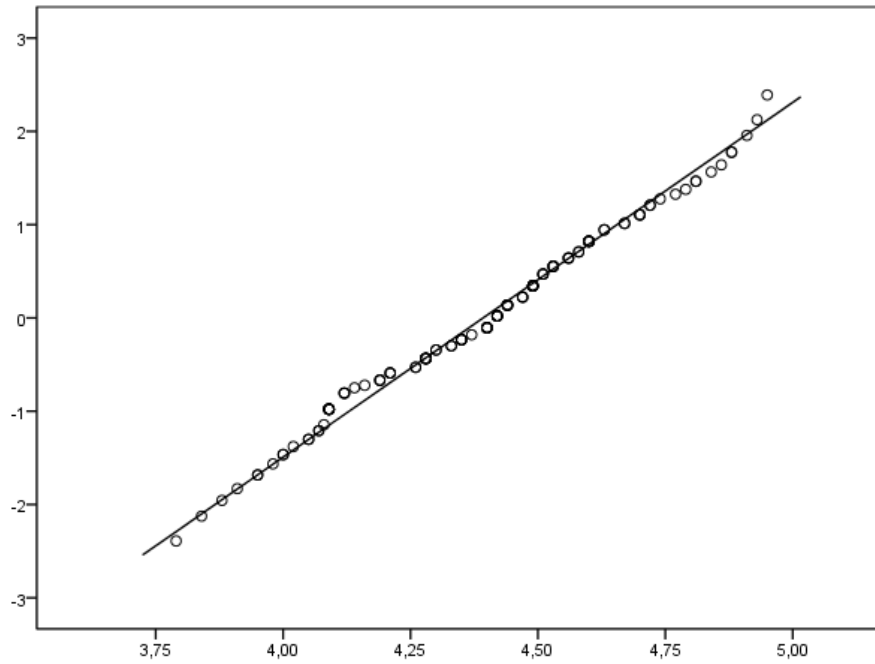
Şekil 3. 10. Otel işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri ölçeği verileri z dağılım grafiği

Otel işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri ölçeği verilerinin z dağılımları Şekil 3.10'da incelendiğinde dağılımın normal olduğu görülmektedir.

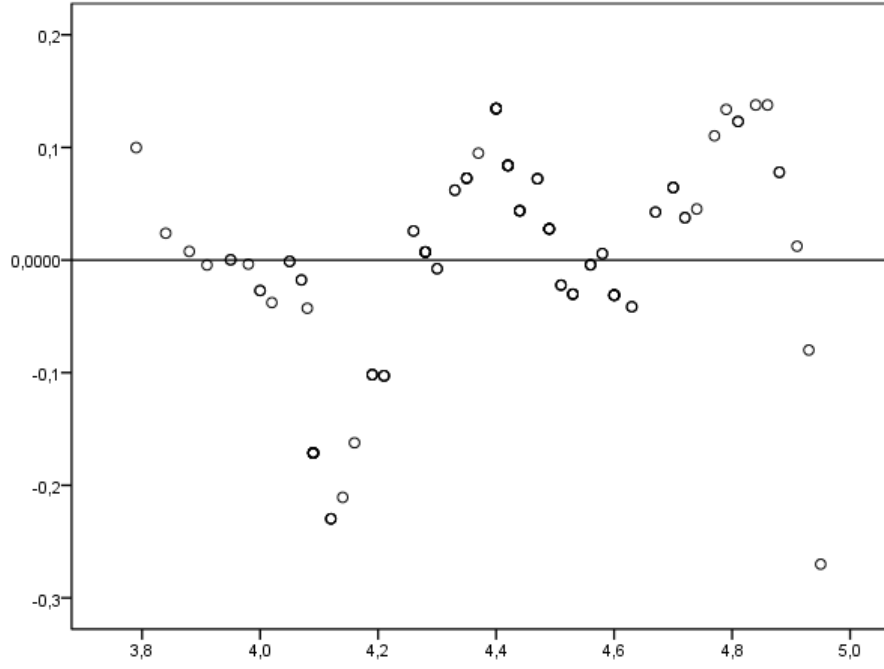
Tablo 3.11.Otel işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri ölçeği verilerinin KS ve SW test istatistik analiz sonuçları

Ölçek Verileri	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Anlamlılık	İstatistik	df	Anlamlılık
Ölçek Verileri	,079	118	,065	,986	118	,242

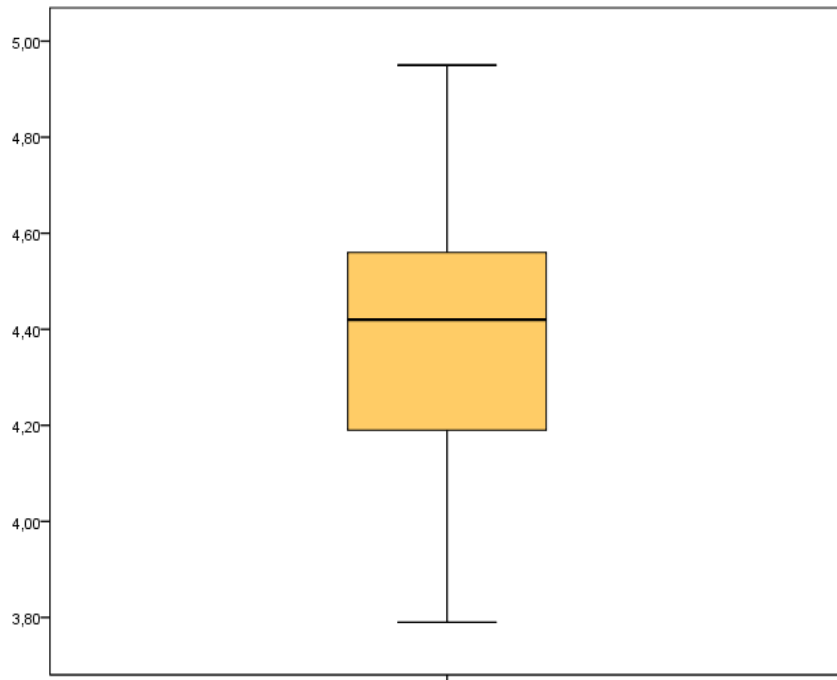
Ölçek geneli Kolmogorov Smirnov ve Shapiro Wilk analiz tablosu Tablo 3.11'de görüldüğü üzere ölçeğin KS testi analiz sonuçları ters hipotez $p > 0,05$ olduğundan veriler normal dağılmaktadır.



Şekil 3.11. Otel işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri ölçeği verileri Q-Q pilot normal dağılım grafiği



Şekil 3.12.Otel işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri ölçęęi verileri Q-Q pilottrendsiz normal dağılım grafiği



Şekil 3.13.Otel işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri ölçęęi verileri uç değerler grafiği

Otel işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri ölçeğinin Q-Q pilot grafikleri ve trendsizleştirilmiş normal dağılım grafikleri Şekil 3.111-Şekil 3.12’de incelendiğinde ölçeğe ilişkin ölçüm verilerinin dağılımlarının trendsiz ve doğrusal olduğu görülmektedir.

Tablo 3.12.Otel işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri ölçeğitanımlayıcı istatistik analiz sonuçları

	İstatistik	Standart Hata	Fisher Katsayısı
Ortalama	4,3924	,02420	(İstatistik/Standart Hata)
Medyan	4,4200		
Varyans	,069		
Standart Sapma	,26293		
Minimum	3,79		
Maximum	4,95		
Ranj	1,16		
Çarpıklık	-,032	,223	0,14
Basıklık	-,556	,442	1,31

Otel işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri ölçeği tanımlayıcı istatistik analiz sonuçları Tablo 3.12’de görüldüğü üzere; ölçek verilerinin çarpıklık değerinin Fisher katsayısı 0.14 basıklık değerinin ise 1,31 olduğu görülmektedir. Bu veriler ışığında ölçeğin ölçüm verileri için parametrik analizlerin yapılması uygundur.

Betimsel istatistik gözlem sonuçlarını bazı istatistik ölçülerle betimlemeyi konu edinen istatistik teknik ve yöntemlerini kapsar (Arıcı, 1975: 2). Tanımlayıcı istatistikler, ortalama, medyan ve mod gibi merkezi eğilim ölçütleri, standart sapma ve varyans gibi ortalamadan sapma ölçütleri ile çarpıklık ve basıklık gibi normalden sapma ölçütleridir (Kalaycı, 2010: 51).

T testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır. T test analizlerinde gruplar arası farklılıkların anlamlılık düzeyleri incelenirken tek kuyruklu veya çift kuyruklu olmaları söz konusudur (Kalaycı, 2010: 74).

Tek faktörlü (yönlü) varyans analizi, ilişkisiz iki yada daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere kullanılır. Bağımlı değişkene ait puanlar en az aralık ölçeğindedir, puanlar bağımlı değişkende etkisi araştırılan faktörün her bir düzeyinde normal dağılım gösterir, ortalama puanları karşılaştıracak örneklem ilişkisizdir, bağımlı değişkene ilişkin varyanslar her bir örneklem için eşittir varsayımları vardır. En az iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmuşsa, grup varyanslarının eşit olduğu durumlarda sıklıkla kullanılan testler arasında Tukey HSD, araştırmacı tutucu davranmak istiyorsa Scheffe testi kullanılabilir. Puanların dağılımına ilişkin grup varyanslarının eşit olmadığı durumlarda ise Dunnett C testi seçilebilir (Büyüköztürk, 2005: 47-48).

Regresyon, iki ve daha fazla değişken arasındaki matematiksel bağıntıyı denklemlerle ifade etmek ve değişkenlerin birbirlerinden etkilenme biçimini ve büyüklüğünü ortaya koymak için yararlanılan bir istatistik yöntemidir. Korelasyon, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü, derecesini ve önemini ortaya koyan istatistiksel yöntemdir (Özdamar, 2015:379).

Beşli Likert türü maddeler ölçeğe göre; 1,00-1,79 Hiçbir Zaman, 1,80-2,59 Çok Nadir, 2,60-3,39 Bazen, 3,40-4,19 Çoğu Zaman, 4,20-5,00 Her Zaman referans aralıklarına bölünmüştür.

Araştırmanın anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak alınmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, araştırma sorularına uygun olarak tablolara dönüştürülerek yorumlanmıştır.

4. Bulgular ve Yorum

Bulgular ve yorum kısmında analiz verileri sonucu ortaya çıkan iç bulgulara ve iç bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Konaklama İşletmelerinde Finansal Olan Performans Göstergelerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Konaklama işletmelerinde finansal olan performans göstergelerinin kullanılmasına yönelik otel yöneticilerinin görüşlerinin dağılım düzeyleri Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. Konaklama işletmelerinde finansal olan performans göstergelerine ilişkin ölçümlerin aritmetik ortalama ve standart sapma analiz sonuçları

Finansal Performans Göstergeleri	x	ss
İşletmenin karlılığını performans göstergesi olarak kullanırız.	4,46	0,55
Brüt işletme karını performans göstergesi olarak kullanırız.	4,50	0,50
Net işletme karını performans göstergesi olarak kullanırız.	4,45	0,68
İşletmenin satış gelirini performans göstergesi olarak kullanırız	4,38	0,70
İşletmenin bütçe kontrolünü performans göstergesi olarak kullanırız.	4,42	0,63
İşletmenin bütçeye bağlı kalmasını performans göstergesi olarak kullanırız.	4,48	0,55
İşletmenin finansal hedeflerine ulaşmasını performans göstergesi olarak kullanırız.	4,45	0,56
İşletmenin öngörülen oda ve doluluk oranlarına ulaşmasını performans göstergesi olarak kullanırız.	4,54	0,56
İşletmenin mevcut odabaşına gelirini performans göstergesi olarak kullanırız.	4,30	0,81
İşletmenin Nakit giriş ve çıkışlarını performans göstergesi olarak kullanırız	4,22	0,74

Konaklama işletmelerinde finansal olan performans göstergelerinin kullanılmasına yönelik otel yöneticilerinin görüşlerinin dağılım düzeyleri aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.1’de incelendiğinde “İşletmenin karlılığını performans göstergesi olarak kullanırız $4,46 \pm 0,55$ Brüt işletme karını performans göstergesi olarak kullanırız $4,50 \pm 0,50$ Net işletme karını performans göstergesi olarak kullanırız $4,45 \pm 0,68$ İşletmenin satış gelirini performans göstergesi olarak kullanırız $4,38 \pm 0,70$ İşletmenin bütçe kontrolünü performans göstergesi

olarak kullanırız 4,42±0,63 İşletmenin bütçeye bağlı kalmasını performans göstergesi olarak kullanırız 4,48±0,55 İşletmenin finansal hedeflerine ulaşmasını performans göstergesi olarak kullanırız 4,45±0,56 İşletmenin öngörülen oda ve doluluk oranlarına ulaşmasını performans göstergesi olarak kullanırız 4,54±0,56 İşletmenin mevcut odabaşına gelirini performans göstergesi olarak kullanırız 4,30±0,81 İşletmenin Nakit giriş ve çıkışlarını performans göstergesi olarak kullanırız 4,22±0,74” tüm maddelerin ölçek referans aralığı4,20-5,00 Her Zaman olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

4.2. Konaklama İşletmelerinde Finansal Olmayan Performans Göstergelerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Konaklama işletmelerinde finansal olmayan performans göstergelerinin kullanılmasına yönelik otel yöneticilerinin görüşlerinin dağılım düzeyleri Tablo 4.2-Tablo 4.5’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Konaklama işletmelerinde finansal olmayan performans göstergelerine ilişkin hizmet kalitesi ve müşteri ilişkileri yönetimi ölçümlerin aritmetik ortalama ve standart sapma analiz sonuçları

Hizmet Kalitesi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi	x	ss
Hizmet kalitesini performans göstergesi olarak kullanırız.	4,42	0,59
Müşteri anketlerini performans göstergesi olarak kullanırız.	4,43	0,58
Otel yöneticileri tarafından bazı müşterilere personelin haberi olmadan yaptırılan gözlem ve değerlendirmeleri performans göstergesi olarak kullanırız	4,41	0,62
Müşteri ilişkileri yönetimini performans göstergesi olarak kullanırız.	4,47	0,65
Çalışan geri bildirimini performans göstergesi olarak kullanırız	4,36	0,71
Müşteri memnuniyet seviyesini performans göstergesi olarak kullanırız.	4,37	0,64
Müşteri başına ortalama harcamayı performans göstergesi olarak kullanırız	4,32	0,57
Otelin müşteri profilini performans göstergesi olarak kullanırız.	4,24	0,69
Müşteri sadakatini performans göstergesi olarak kullanırız.	4,40	0,60
Otelin müşteri tutma oranını performans göstergesi olarak kullanırız.	4,47	0,57

Konaklama işletmelerinde finansal olmayan performans göstergelerinin kullanılmasına yönelik hizmet kalitesi ve müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin otel yöneticilerinin görüşlerinin dağılım düzeyleri aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.2’de incelendiğinde “Hizmet kalitesini performans göstergesi olarak kullanırız $4,42\pm0,59$ Müşteri anketlerini performans göstergesi olarak kullanırız $4,43\pm0,58$ Otel yöneticileri tarafından bazı müşterilere personelin haberi olmadan yaptırılan gözlem ve değerlendirmeleri performans göstergesi olarak kullanırız $4,41\pm0,62$ Müşteri ilişkileri yönetimini performans göstergesi olarak kullanırız $4,47\pm0,65$ Çalışan geri bildirimini performans göstergesi olarak kullanırız $4,36\pm0,71$ Müşteri memnuniyet seviyesini performans göstergesi olarak kullanırız $4,37\pm0,64$ Müşteri başına ortalama harcamayı performans göstergesi olarak kullanırız $4,32\pm0,57$ Otelin müşteri profilini performans göstergesi olarak kullanırız $4,24\pm0,69$ Müşteri sadakatini performans göstergesi olarak kullanırız $4,40\pm0,60$ Otelin müşteri tutma oranını performans göstergesi olarak kullanırız $4,47\pm0,57$ ” tüm maddelerin ölçek referans aralığı 4,20-5,00 Her Zaman olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.3. Konaklama işletmelerinde finansal olmayan performans göstergelerine ilişkin hedef ve personele yatırım ölçümlerin aritmetik ortalama ve standart sapma analiz sonuçları

Hedef ve Personele Yatırım	x	ss
Hedeflerin açık ve net olmasını performans göstergesi olarak kullanırız.	4,41	0,68
Finansal hedeflere ulaşılmasını performans göstergesi olarak kullanırız.	4,44	0,65
Hedeflerin izlenmesini performans göstergesi olarak kullanırız	4,31	0,76
İç denetimi performans göstergesi olarak kullanırız.	4,42	0,63
Yatırım projelerinin tamamlanmasını performans göstergesi olarak kullanırız	4,38	0,63
Personele yapılan yatırımı performans göstergesi olarak kullanırız	4,42	0,74
Personel memnuniyet seviyesi performans göstergesi olarak kullanırız	4,33	0,72
Personel geliştirme süreçlerindeki güncel gelişmeleri performans göstergesi olarak kullanırız	4,27	0,71
Otelin personel tutma oranını performans göstergesi olarak kullanırız	4,43	0,70

Konaklama işletmelerinde finansal olmayan performans göstergelerinin kullanılmasına yönelik hedef ve personele yatırıma ilişkin otel yöneticilerinin görüşlerinin dağılım düzeyleri aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.3’de incelendiğinde “Hedeflerin açık ve net olmasını performans göstergesi olarak kullanırız $4,41\pm0,68$ Finansal hedeflere ulaşılmasını performans göstergesi olarak kullanırız $4,44\pm0,65$ Hedeflerin izlenmesini performans göstergesi olarak kullanırız $4,31\pm0,76$ İç denetimi performans göstergesi olarak kullanırız $4,42\pm0,63$ Yatırım projelerinin tamamlanmasını performans göstergesi olarak kullanırız $4,38\pm0,63$ Personele yapılan yatırımı performans göstergesi olarak kullanırız $4,42\pm0,74$ Personel memnuniyet seviyesi performans göstergesi olarak kullanırız $4,33\pm0,72$ Personel geliştirme süreçlerindeki güncel gelişmeleri performans göstergesi olarak kullanırız $4,27\pm0,71$ Otelin personel tutma oranını performans göstergesi olarak kullanırız $4,43\pm0,70$ ” tüm maddelerin ölçek referans aralığı 4,20-5,00 Her Zaman olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.4. Konaklama işletmelerinde finansal olmayan performans göstergelerine ilişkin verimlilik ve yenilikçilik ölçümlerin aritmetik ortalama ve standart sapma analiz sonuçları

Verimlilik ve Yenilikçilik	x	ss
İşletmenin verimliliğini performans göstergesi olarak kullanırız	4,27	0,76
İşgücü maliyetini performans göstergesi olarak kullanırız	4,43	0,62
Personel teşvik tedbirlerini (performansa bağlı ücret vb) performans göstergesi olarak kullanırız	4,43	0,65
Yenilikçiliğin kaynağı olarak görülen çalışanlara ilişkin yenilikçilik ve öğrenme verilerini performans göstergesi olarak kullanırız	4,39	0,69
Yeni hizmet sayısını performans göstergesi olarak kullanırız	4,47	0,70
Yeni hizmet geliştirme sürecini performans göstergesi olarak kullanırız	4,41	0,69

Konaklama işletmelerinde finansal olmayan performans göstergelerinin kullanılmasına yönelik verimlilik ve yenilikçiliğe ilişkin otel yöneticilerinin görüşlerinin dağılım düzeyleri aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.4’de incelendiğinde “İşletmenin verimliliğini performans göstergesi olarak

kullanırız $4,27\pm 0,76$ İşgücü maliyetini performans göstergesi olarak kullanırız $4,43\pm 0,62$ Personel teşvik tedbirlerini (performansa bağlı ücret vb) performans göstergesi olarak kullanırız $4,43\pm 0,65$ Yenilikçiliğin kaynağı olarak görülen çalışanlara ilişkin yenilikçilik ve öğrenme verilerini performans göstergesi olarak kullanırız $4,39\pm 0,69$ Yeni hizmet sayısını performans göstergesi olarak kullanırız $4,47\pm 0,70$ Yeni hizmet geliştirme sürecini performans göstergesi olarak kullanırız $4,41\pm 0,69$ ” tüm maddelerin ölçek referans aralığı 4,20-5,00 Her Zaman olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.5. Konaklama işletmelerinde finansal olmayan performans göstergelerine ilişkin işletme ilişkileri ve ekip çalışması ölçümlerin aritmetik ortalama ve standart sapma analiz sonuçları

İşletme İlişkileri ve Ekip Çalışması	x	ss
Benzer nicelik ve faaliyetlere sahip işletmelerle olan ilişkileri performans göstergesi olarak kullanırız	4,36	0,66
Ağ ilişkilerini performans göstergesi olarak kullanırız	4,37	0,54
Mesleki/Ticari organizasyonlara olan üyeliği performans göstergesi olarak kullanırız	4,26	0,71
Mesleki kuruluşların (Odalar, birlikler) işletmelerin hizmet kalitesine ilişkin derece ve değerlendirmelerini performans göstergesi olarak kullanırız.	4,44	0,55
Ekip çalışmasının özendirilmesini performans göstergesi olarak kullanırız.	4,51	0,50
Personel tarafından tamamlanan eğitim kurslarının sayısını performans göstergesi olarak kullanırız	4,43	0,67
Personele birden fazla beceri kazandırılmasını performans göstergesi olarak kullanırız	4,49	0,60
Çalışanların verimliliğini performans göstergesi olarak kullanırız	4,36	0,72

Konaklama işletmelerinde finansal olmayan performans göstergelerinin kullanılmasına yönelik işletme ilişkileri ve ekip çalışmasına ilişkin otel yöneticilerinin görüşlerinin dağılım düzeyleri aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.5’de incelendiğinde “Benzer nicelik ve faaliyetlere sahip işletmelerle olan ilişkileri performans göstergesi olarak kullanırız $4,36\pm 0,66$ Ağ ilişkilerini performans göstergesi olarak kullanırız $4,37\pm 0,54$ Mesleki/Ticari organizasyonlara olan üyeliği performans göstergesi olarak kullanırız $4,26\pm 0,71$ Mesleki kuruluşların (Odalar, birlikler) işletmelerin hizmet kalitesine ilişkin derece

ve değerlendirmelerini performans göstergesi olarak kullanırız 4,44±0,55 Ekip çalışmasının özendirilmesini performans göstergesi olarak kullanırız 4,51±0,50 Personel tarafından tamamlanan eğitim kurslarının sayısını performans göstergesi olarak kullanırız 4,43±0,67 Personele birden fazla beceri kazandırılmasını performans göstergesi olarak kullanırız 4,49±0,60 çalışanların verimliliğini performans göstergesi olarak kullanırız 4,36±0,72” tüm maddelerin ölçek referans aralığı 4,20-5,00 Her Zaman olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

4.3. Konaklama İşletmelerinde Finansal Olan ve Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ve Yorumlar

Konaklama işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergelerinin ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait “basit korelasyon” analizi yapılmıştır. Tablo 4.6’da basit korelasyon analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.6. Finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri arasında basit korelasyon analiz sonuçları

		(F1)	(F2)
Finansal Olan Performans Göstergeleri (F1)	Korelasyon	1	
	Anlamlılık		
	N	118	
Finansal Olmayan Performans Göstergeleri (F2)	Korelasyon	,681**	1
	Anlamlılık	,000	
	N	118	118

** $p < 0,01$ (Pearson Korelasyon)

Konaklama işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergelerinin ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait Pearson basit korelasyon katsayısı ve anlamlılığına bakıldığında; konaklama işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri arasında pozitif, doğrusal, yüksek, anlamlı [$r_{xy} = .681$, $p < 0.01$] bir ilişki vardır. Korelasyon analiz sonuçları iki ilişki arasında doğrudan bir neden-sonuç ilişkisini açıklayamaz. Ancak değişkenler arasındaki durumun bilinmesi halinde ötekinin kestirilmesini sağlamayı kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle Tablo 4.6’daki sonuç üzerinde konaklama işletmelerinde finansal olmayan performans göstergeleri olumlu yönde bir artış gösterirse, finansal performans göstergelerinin de artış göstereceği bulgusuna ulaşılmıştır.

4.4. Konaklama İşletmelerinde Otel Kategorileri Kontrol Edildiğinde, Finansal Olan ve Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ve Yorumlar

Otel kategorisi kontrol edildiğinde, konaklama işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergelerinin ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait “kısmikorelasyon” analizi yapılmıştır. Tablo 4.7’de kısmi korelasyon analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.7.Otel kategorisi kontrol edildiğinde, finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri arasında kısmi korelasyon analiz sonuçları

Kontrol Değişkeni			(F1)	(F2)
Otel Kategorisi	Finansal Olan Performans Göstergeleri (F1)	Korelasyon Anlamlılık df	1.000 0	
	Finansal Olmayan Performans Göstergeleri (F2)	Korelasyon Anlamlılık df	,681 ,000 115	1.000 0

Otel kategorisi kontrol edildiğinde, konaklama işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergelerinin ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait Pearson kısmi korelasyon katsayısı ve anlamlılığına bakıldığında; konaklama işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri arasında pozitif, doğrusal, yüksek ($r_{xy}=.681$) bir ilişki vardır. Kısmi korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin, bir ya da daha çok değişkenin kontrol edilmesiyle hesaplanmasını sağlar. Tablo 4.7’de otel kategorisi değişkeni kontrol altına alınarak, konaklama işletmelerinde finansal olan performans göstergeleri ile finansal olmayan performans göstergeleri arasındaki net ilişki bulunmaya çalışılmıştır. Çünkü bazı durumlarda değişkenler arasındaki ilişki araştırılırken bir takım değişkenlerin etkisi kontrol altına alınıp, diğer değişkenler arasındaki ilişkilere bakmak gerekebilir. Finansal olan ve olmayan performans göstergeleri arasındaki ilişkinin otellerin kategorilerinde de aynı değerde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

4.5. Konaklama İşletmelerinde Finansal Olmayan Performans Göstergelerinin, Finansal Olan Performans Göstergeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Konaklama işletmelerinde finansal olmayan performans göstergelerinin, finansal olan performans göstergeleri üzerindeki anlamlı etkisine ilişkin “basit regresyon analizi” yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. Konaklama işletmelerinde finansal olmayan performans göstergelerinin, finansal olan performans göstergeleri üzerindeki etkisine ilişkin basit regresyon analiz sonuçları

Değişken	β	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit*	,840	,358	-	2,347	,021
Finansal Olmayan PG	,815	,081	,681	10,010	,000
R= ,681	R ² = ,463				
F ₍₁₋₁₁₆₎ = 100.200,	p=,000				

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken arasındaki ilişkinin matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir.

$$y = \beta_0 + \beta_1 x + \varepsilon \quad (1)$$

Yukarıdaki (1) ile gösterilen denklemde β_0 doğrunun y eksenini kestiği nokta β_1 doğrunun eğimi ε şansa bağlı hata terimini ifade etmektedir.

Tablo 4.8 incelendiğinde [$F_{(1-116)} = 100.200$, $p = ,000$], [$t = 2.347$, $p = ,021$] ve [$t = 10.010$, $p = ,000$] F ve t tablo değerlerinin model için istatistiksel olarak anlamlı oldukları görülmektedir. Tabloda yer alan R² değeri finansal performans göstergelerindeki değişimin % 46’sının finansal olmayan performans göstergeleri ile açıklanabildiğini göstermektedir. Tablo 4.6 ve Tablo 4.7’te yapılan basit ve kısmi korelasyon analizlerinde de ilişkinin pozitif, yüksek ve anlamlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

$$y = .840 + .815x \quad (2)$$

Yukarıda (2) ile gösterilen modelin denklemi incelendiğinde, konaklama işletmelerinde finansal olmayan performans göstergelerindeki 1 birimlik artış toplam finansal performans göstergelerini 1.65 birim artıracaktır.

4.6. Konaklama İşletmelerinde Finansal Olan Performans Göstergeleri İle Finansal Olmayan Performans Göstergelerinin Kullanılmasına Yönelik Otel Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Konaklama işletmelerinde finansal olan performans göstergeleri ile finansal olmayan performans göstergelerinin kullanılmasına yönelik otel yöneticilerinin görüşleri cinsiyet değişkenine göre farklılığına ilişkin bağımsız örneklem t testi analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.9 ve Tablo 4.10'da verilmiştir.

Tablo 4.9. Otel yöneticilerinin cinsiyet değişkeni gruplarına ilişkin tanımlayıcı istatistik analiz sonuçları

	Cinsiyet	n	x	ss	sem
Finansal Olan Performans Göstergeleri	Erkek	67	4,46	,33	,04
	Kadın	51	4,35	,30	,04
Finansal Olmayan Performans Göstergeleri	Erkek	67	4,39	,28	,03
	Kadın	51	4,38	,25	,03

Analiz sonuçlarına göre finans olan performans göstergelerine ilişkin otel yöneticisi olan 67 erkek katılımcının ortalaması 4.46 ve 51 kadın katılımcının ortalaması 4.35'dir. Finans olmayan performans göstergelerine ilişkin otel yöneticisi olan 67 erkek katılımcının ortalaması 4.39 ve 51 kadın katılımcının ortalaması 4.38'dir. Cinsiyeti kadın ve erkek olan otel yöneticileri hem finansal hem de finansal olmayan göstergeleri her zaman kullanırız görüşüne katılmakla birlikte erkek otel yöneticilerinin lehine bir artış olduğu görülmektedir. Grup ortalamaları arasındaki farklılıklara ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları Tablo 4.10'da verilmiştir.

Tablo 4.10. Otel yöneticilerinin cinsiyet değişkeni gruplarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları

		F	p	t	df	p
Finansal Olan Performans Göstergeleri	Eşit Dağılım	,239	,626	1,853	116	,066
	Eşit Olmayan Dağılım			1,872	111,403	,064
Finansal Olmayan Performans Göstergeleri	Eşit Dağılım	,641	,425	,285	116	,776
	Eşit Olmayan Dağılım			,289	112,979	,773

Levene testi sonuçları incelendiğinde her iki boyut için p değeri anlamlı değildir. Varyans homojenliği sağlandığı için eşit dağılım satırındaki değerler yorumlanacaktır. Finansal Olan Performans Göstergeleri [$t_{116}=1.853$, $p>0.05$] ve Finansal Olmayan Performans Göstergeleri [$t_{116}=.285$, $p>0.05$] % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi kabul edilerek, alternatif hipotez red edilmiştir.

H_0 = İki grubun ortalamaları arasında fark yoktur.

H_A = İki grubun ortalamaları arasında fark vardır.

Bu durumda, otel yöneticilerinin finansal olan performans göstergelerini ve finansal olmayan performans göstergelerini her zaman kullandıkları bulgusuna ulaşılmıştır.

4.7. Konaklama İşletmelerinde Finansal Olan Performans Göstergeleri İle Finansal Olmayan Performans Göstergelerinin Kullanılmasına Yönelik Otel Yöneticilerinin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Konaklama işletmelerinde finansal olan performans göstergeleri ile finansal olmayan performans göstergelerinin kullanılmasına yönelik otel yöneticilerinin görüşleri yaş değişkenine göre farklılığına ilişkin tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.11 Tablo 4.12 ve Tablo 4.13'de verilmiştir.

Tablo 4.11. Otel yöneticilerinin yaş değişkeni gruplarına ilişkin tanımlayıcı istatistik analiz sonuçları

		n	x	ss	sem
Finansal Olan Performans Göstergeleri	18-27 Yaş	31	4,34	0,25	0,05
	28-35 Yaş	54	4,39	0,31	0,04
	36 Yaş ve Üzeri	33	4,55	0,38	0,07
	Toplam	118	4,42	0,32	0,03
Finansal Olmayan Performans Göstergeleri	18-27 Yaş	31	4,39	0,21	0,04
	28-35 Yaş	54	4,35	0,26	0,04
	36 Yaş ve Üzeri	33	4,45	0,33	0,06
	Toplam	118	4,39	0,27	0,03

Analiz sonuçlarına göre finans olan performans göstergelerine ilişkin otel yöneticisi yaşı 18-27 olan 31 katılımcının ortalaması $4.34\pm 0,25$ yaşı 28-35 olan 54 katılımcının ortalaması $4.39\pm 0,31$ yaşı 36 ve üzeri olan 33 katılımcının ortalaması $4.55\pm 0,38$ 'dir. Finans olmayan performans göstergelerine ilişkin otel yöneticisi yaşı 18-27 olan 31 katılımcının ortalaması $4.39\pm 0,21$ yaşı 28-35 olan 54 katılımcının

ortalaması $4.35 \pm 0,26$ yaşı 36 ve üzeri olan 33 katılımcının ortalaması $4.45 \pm 0,33$ 'dür. Grup ortalamaları arasındaki farklılıklara ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.12. Otel yöneticilerinin yaş değişkeni tek yönlü varyans analiz sonuçları

		KT	df	KO	F	p
Finansal Olan Performans Göstergeleri	Gruplararası	,799	2	,399	3,976	,021*
	Grupiçi	11,554	115	,100		
	Toplam	12,353	117			
Finansal Olmayan Performans Göstergeleri	Gruplararası	,203	2	,101	1,385	,255
	Grupiçi	8,424	115	,073		
	Toplam	8,627	117			

* $p < 0.05$

Tablo 4.12 ANOVA tablosu otel yöneticilerinin yaş değişkeni grupları arasında bir farklılığın olup olmadığını test etmektedir. Finansal Olan Performans Göstergeleri [$F_{(2-115)}=3.976$, $p < 0.05$] boyutunda % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilip, alternatif hipotez kabul edilmiştir. Finansal Olmayan Performans Göstergeleri [$F_{(2-115)}=1.385$, $p > 0.05$] boyutunda % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi kabul edilip, alternatif hipotez red edilmiştir.

H_0 = Üç grubun ortalamaları arasında fark yoktur.

H_A = Üç grubun ortalamaları arasında fark vardır.

Grup farklılıklarına ilişkin çoklu karşılaştırmaya imkan tanıyan testlerden Tukey HSD testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 4.13'de yer almaktadır.

Tablo 4.13. Otel yöneticilerinin yaş değişkeni Tukey HSD testi analiz sonuçları

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p
18-27 Yaş	28-35 Yaş	-,05155	,07142	,751
	36 Yaş ve Üzeri	-,20997*	,07928	,025
28-35 Yaş	18-27 Yaş	,05155	,07142	,751
	36 Yaş ve Üzeri	-,15842	,07004	,065
36 Yaş ve Üzeri	18-27 Yaş	,20997*	,07928	,025
	28-35 Yaş	,15842	,07004	,065

* $p < 0.05$

Tablo 4.13 incelendiğinde Finansal Olan Performans Göstergelerine ilişkin 18-27 yaş aralığında olan otel yöneticileri, 36 yaş ve üzeri otel yöneticilerine nazaran performans göstergelerini daha az kullanmaktadır. Aralarındaki ortalama fark 0.21 ve anlamlılık düzeyi 0.05'in altındadır.

Bu durumda, otel yöneticilerinin finansal olan performans göstergelerini ve finansal olmayan performans göstergelerini kullanma durumları yaş değişkeninden etkilenmektedir. Finansal olan performans göstergeleri ile finansal olmayan performans göstergelerini en çok kullanan otel yöneticilerinin 36 yaş ve üzeri olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

4.8. Konaklama İşletmelerinde Finansal Olan Performans Göstergeleri İle Finansal Olmayan Performans Göstergelerinin Kullanılmasına Yönelik Otel Yöneticilerinin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Konaklama işletmelerinde finansal olan performans göstergeleri ile finansal olmayan performans göstergelerinin kullanılmasına yönelik otel yöneticilerinin görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre farklılığına ilişkin tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.14 Tablo 4.15 ve Tablo 4.16'da verilmiştir.

Tablo 4.14. Otel yöneticilerinin mesleki kıdem değişkeni gruplarına ilişkin tanımlayıcı istatistik analiz sonuçları

		n	x	ss	sem
Finansal Olan Performans Göstergeleri	1-5 Yıl	34	4,53	0,32	0,05
	6-10 Yıl	48	4,37	0,35	0,05
	11 Yıl ve Üzeri	36	4,38	0,28	0,05
	Toplam	118	4,42	0,32	0,03
Finansal Olmayan Performans Göstergeleri	1-5 Yıl	34	4,52	0,25	0,04
	6-10 Yıl	48	4,32	0,29	0,04
	11 Yıl ve Üzeri	36	4,36	0,24	0,04
	Toplam	118	4,39	0,27	0,03

Analiz sonuçlarına göre finans olan performans göstergelerine ilişkin otel yöneticisi mesleki kıdemi 1-5 yıl olan 34 katılımcının ortalaması $4.53 \pm 0,32$ mesleki kıdemi 6-10 yıl olan 48 katılımcının ortalaması $4.37 \pm 0,35$ mesleki kıdemi 11 yıl ve üzeri olan 36 katılımcının ortalaması $4.38 \pm 0,28$ 'dir. Finans olmayan performans göstergelerine ilişkin otel yöneticisi mesleki kıdemi 1-5 yıl olan 34 katılımcının ortalaması $4.52 \pm 0,25$ mesleki kıdemi 6-10 yıl olan 48 katılımcının ortalaması

4.32±0,29 mesleki kıdemi 11 yıl ve üzeri olan 36 katılımcının ortalaması 4.36±0,24'dür. Grup ortalamaları arasındaki farklılıklara ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 4.15'de verilmiştir.

Tablo 4.15. Otel yöneticilerinin mesleki kıdem değişkeni tek yönlü varyans analiz sonuçları

		KT	df	KO	F	p
Finansal Olan Performans Göstergeleri	Gruplararası	,567	2	,283	2,766	,067
	Grupiçi	11,786	115	,102		
	Toplam	12,353	117			
Finansal Olmayan Performans Göstergeleri	Gruplararası	,786	2	,393	5,761	,004*
	Grupiçi	7,841	115	,068		
	Toplam	8,627	117			

* p<0.05

Tablo 4.15 ANOVA tablosu otel yöneticilerinin mesleki kıdem değişkeni grupları arasında bir farklılığın olup olmadığını test etmektedir. Finansal Olan Performans Göstergeleri [$F_{(2-115)}=2.766$, $p>0.05$] boyutunda % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi kabul edilip, alternatif hipotez red edilmiştir. Finansal Olmayan Performans Göstergeleri [$F_{(2-115)}=5.761$, $p>0.05$] boyutunda % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilip, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

H_0 = Üç grubun ortalamaları arasında fark yoktur.

H_A = Üç grubun ortalamaları arasında fark vardır.

Grup farklılıklarına ilişkin çoklu karşılaştırmaya imkan tanıyan testlerden Tukey HSD testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 4.16'da yer almaktadır.

Tablo 4.16. Otel yöneticilerinin mesleki kıdem değişkeni Tukey HSD testi analiz sonuçları

(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p
1-5 Yıl	6-10 Yıl	,19298*	,05853	,004
	11 Yıl ve Üzeri	,15513*	,06245	,038
6-10 Yıl	1-5 Yıl	-,19298*	,05853	,004
	11 Yıl ve Üzeri	-,03785	,05757	,789
11 Yıl ve Üzeri	1-5 Yıl	-,15513*	,06245	,038
	6-10 Yıl	,03785	,05757	,789

* p<0.05

Tablo 4.16 incelendiğinde Finansal Olmayan Performans Göstergelerine ilişkin 1-5 yıl mesleki kıdem aralığında olan otel yöneticileri, mesleki kıdem aralığı 6-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olan otel yöneticilerine nazaran finansal olmayan performans göstergelerini daha fazla kullanmaktadırlar. Aralarındaki ortalama fark 0.19 ve 0.16 anlamlılık düzeyi 0.05'in altındadır.

Bu durumda, otel yöneticilerinin finansal olmayan performans göstergelerini ve finansal olmayan performans göstergelerini kullanma durumları mesleki kıdem değişkeninden etkilenmektedir. Finansal olan performans göstergeleri ile finansal olmayan performans göstergelerini en çok kullanan otel yöneticilerinin mesleki kıdemi 1-5 yıl aralığı olan yöneticiler olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

5. Sonuç ve Öneriler

Sonuç ve öneriler kısmında, bulgular neticesinde ortaya çıkan sonuçlar ve araştırma ile uygulamaya dönük önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

Konaklama işletmelerinde finansal olan performans göstergelerinin kullanılmasına yönelik otel yöneticilerinin görüşlerinin dağılım düzeyleri incelendiğinde, otel yöneticilerinin işletmenin karlılığını, brüt işletme karını, net işletme karını, satış gelirini, bütçe kontrolünü, işletmenin bütçeye bağlı kalmasını, işletmenin finansal hedeflerine ulaşmasını, öngörülen oda ve doluluk oranlarına ulaşmasını, mevcut odabaşına gelirini, nakit giriş ve çıkışlarını her zaman finansal performans göstergesi olarak kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Konaklama işletmelerinde finansal olmayan performans göstergelerinin kullanılmasına yönelik otel yöneticilerinin görüşlerinin dağılım düzeyleri incelendiğinde, otel yöneticilerinin müşteri anketlerini, otel yöneticileri tarafından bazı müşterilere personelin haberi olmadan yaptırılan gözlem ve değerlendirmeleri, müşteri ilişkileri yönetimini çalışan geri bildirimini, müşteri memnuniyet seviyesini, müşteri başına ortalama harcamayı, otelin müşteri profilini, müşteri sadakatini, otelin müşteri tutma oranını hedeflerin açık ve net olmasını, finansal hedeflere ulaşılmasını, hedeflerin izlenmesini, iç denetimi yatırım projelerinin tamamlanmasını, personele yapılan yatırımı personel memnuniyet seviyesini, personel geliştirme süreçlerindeki güncel gelişmeleri, otelin personel tutma oranını, işletmenin verimliliğini, işgücü maliyetini personel teşvik tedbirlerini yenilikçiliğin kaynağı olarak görülen çalışanlara ilişkin yenilikçilik ve öğrenme verilerini, yeni hizmet sayısını, yeni hizmet geliştirme sürecini, benzer nicelik ve faaliyetlere sahip işletmelerle olan ilişkileri, ağ ilişkilerini, mesleki/ticari organizasyonlara olan üyeliği, mesleki kuruluşların (odalar, birlikler) işletmelerin hizmet kalitesine ilişkin derece ve değerlendirmelerini, ekip çalışmasının özendirilmesini, personel tarafından tamamlanan eğitim kurslarının sayısını, personele birden fazla beceri kazandırılmasını, çalışanların verimliliğini her zaman finansal olmayan performans göstergesi olarak kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Konaklama işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergelerinin ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait Pearson basit korelasyon katsayısı ve anlamlılığına bakıldığında; konaklama işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri arasında pozitif, doğrusal, yüksek, anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Otel kategorisi kontrol edildiğinde, konaklama işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergelerinin ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait Pearson kısmi korelasyon katsayısı ve anlamlılığına bakıldığında; konaklama işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri arasında pozitif, doğrusal, yüksek bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Konaklama işletmelerinde finansal olmayan performans göstergelerinin, finansal olan performans göstergeleri üzerindeki anlamlı etkisine ilişkin basit regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; F ve t tablo değerlerinin model için istatistiksel olarak anlamlı olduğu, finansal performans göstergelerindeki değişimin yarısının finansal olmayan performans göstergeleri ile açıklanabildiği ve konaklama işletmelerinde finansal olmayan performans göstergelerindeki bir birimlik artışın toplam finansal performans göstergelerini yaklaşık iki birim artıracığı sonucuna ulaşılmıştır. Finansal Olan Performans Göstergeleri ve Finansal Olmayan Performans Göstergeleri yüzde doksan beş güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi kabul edilerek, alternatif hipotez red edilmiştir. Otel yöneticilerinin finansal olan performans göstergelerini ve finansal olmayan performans göstergelerini her zaman kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Finansal Olan Performans Göstergeleri boyutunda yüzde doksan beş güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilip, alternatif hipotez kabul edilmiştir. Finansal Olmayan Performans Göstergeleri boyutunda yüzde doksanbeş güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi kabul edilip, alternatif hipotez red edilmiştir. Otel yöneticilerinin finansal olan performans göstergelerini ve finansal olmayan performans göstergelerini kullanma durumları yaş değişkeninden etkilendiği, finansal olan performans göstergeleri ile finansal olmayan

performans göstergelerini en çok kullanan otel yöneticilerinin otuz altı yaş ve üzeri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Finansal Olan Performans Göstergeleri boyutunda yüzde doksan beş güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi kabul edilip, alternatif hipotez red edilmiştir. Finansal Olmayan Performans Göstergeleri boyutunda yüzde doksan beş güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilip, alternatif hipotez kabul edilmiştir. Otel yöneticilerinin finansal olmayan performans göstergelerini ve finansal olmayan performans göstergelerini kullanma durumları mesleki kıdem değişkeninden etkilendiği, finansal olan performans göstergeleri ile finansal olmayan performans göstergelerini en çok kullanan otel yöneticilerinin mesleki kıdemlerinin bir ile beş yıl aralığında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.2. Öneriler

Bu bölümde; araştırmanın betimsel ve çıkarımsal istatistik sonuçlarına ilişkin öneriler yer almaktadır.

• Uygulamaya Yönelik Öneriler

- Orta Anadolu coğrafyasında yer alan otellerin sayısı artırılmalıdır.
- 5 yıldızlı otellerin yöneticileri performans değerlendirmelerini ağırlıkta günlük ve haftalık yapmaktadırlar. 4 yıldızlı otel yöneticileri ise aylık veya altı aylık periyotlarla yapmaktadırlar. 3 yıldızlı otel yöneticileri ise yapmamakta veya bir yıllık periyotlarla yapmaktadırlar. Performans düzenlemesine bir koordinasyon getirilmesi sağlanmalıdır.

• Araştırmaya Yönelik Öneriler

- Konaklama işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergelerinin kullanılmasına yönelik otel çalışanlarının görüşlerine yönelik nitel veya nicel bir analiz yapılabilir.
- Performans göstergelerinin kullanımının çalışanlarının iş doyumuna etkisine ilişkin nicel bir analiz yapılabilir.

KAYNAKÇA

- AÇIKALIN**, Aytaç (1994). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi* Ankara: Pe-Gem Yayınları, Yayın No:7. 1994
- ADAMS C**, ve Neely, A (2002). Prism Reform. *Financial Management*, May:28-31.
- AKDEMİR**, A. (2009).*İşletmeciliğin Temel İlkeleri*. Ankara: Ekin Yayınevi.
- AKDOĞAN**, N. ve Tenker, N. (2006). *Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- AKAL**, Z (2002). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: MPM Yayınları.
- AKAL**, Zuhâl (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: MPM Yayıncılık,s.17.
- AKIN**, Mahmut (2010). “*Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan Ve Dolaylı Etkileri*”, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 29(2), 211-238.
- AKINCI**, Z. Beril (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No: 13.
- AKGÜÇ**, Ö (1987). *Mali Tablolar Analizi*, Genişletilmiş 7. Baskı, Avcıol Matbaası, İstanbul.
- AKSATAN**, Manolya ve Gürhan Aktaş (2012), *Küçük Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: Alaçatı Örneği*, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, C.23, S.2, ss.233-247.
- AKSU**, Akın (2004). “*Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakatine Genel Bir Bakış*” **Standart Dergisi**, 43 (507), ss.70-75.
- AKŞİT**, Aşık Nuran (2010). “*Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme*” *Türk İdare Dergisi*, 467: 31-51.
- AKTAŞ**, A (1996). “*Otel İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Hizmet Kalitesinin Artırılması ve Toplam Kalite Açısından Değerlendirilmesi*. *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi*” Haftasonu Semineri III, E.U. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu. S.43. Nevşehir.
- AKYOS**, M (2007). *Firma düzeyinde yenilikçilik (yenilik) ve bilgi yönetimi*. <http://inovasyonheryerde.com/index.php/makaleler/makaleler/muefitakyos/37-bilgi-yonetimi> adresinden 3 Nisan 2011 tarihinde alınmıştır.
- ALTINEL**, G (2009). *Hizmet Kalitesi, Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
- Armstrong, G., Kotler P. (2000) *Marketing: An Introduction 5th ed.* London: Prentice-Hall

- ALTUNIŞIK, R** ve diğerleri (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (6.Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- ARICI, H** (1975). *İstatistik Yöntemler ve Uygulama*, Ankara.
- ARIDURU, Ayşen** (2006).(<http://www.fortune.com.tr/calisanayatirim.asp>)
- ARGUN, Doğan ve Başak Ataman** (1998).*İç denetim* , Süryay Sürekli Yayınlar Ticaret ve Sanayi Anonim Şirketi, İstanbul.
- ARSLAN, M** (2001). *Yönetim ve Organizasyonun bazı Temel Kavramları*. S. Güney (Ed.), Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 25-44.
- AVCI, Umut** (2005). “*Konaklama işletmelerinde Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümüne İlişkin Bir Alan Araştırması*” Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, Vol.2, No.1, s.5-11.
- AYDIN, K., Candan B., Hacıefendioğlu Ş., İslamoğlu H. A.** (2006). *Hizmet Pazarlaması*,Beta yayıncılık
- AYGEN, S** (2006). *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- AYMANKUY, Ş. Yakut** (2005).*Turizm Sektöründe Sendikalaşma ve Hizmet Kalitesi İlişkisi (Otel İşletmelerinde Bir Uygulama)*,Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- BABÜR, S** (2011). “*Antalya İli Merkezindeki Beş Yıldızlı Temalı ve Tasarım Otel İşletmelerinde Yenilik Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- BAKIRTAŞ, Hülya** (2013). Müşteri İlişkileri Yönetimi (Ed: Necdet Timur Gülfidan Barış) içinde 3-23) *Müşteri İlişkileri Yönetimi: Tanımı, Kapsamı, Önemi*, s.3-23, Anadolu üniversitesi Yayını No:3001, Eskişehir.
- BALCI, A** (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- BALTAŞ, Acar** (2001).*Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul, Remzi Kitabevi
- BARSKY, J.D. ve Labagh, R.** (1992). “*A Strategy for Customer Satisfaction*”, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, October.
- BATIGÜN Durak Ayşegül ve Şahin H. Nesrin** (2006). “*İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doymu*” *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17-1: 32-45.
- BAYDAŞ, Abdulvahap** (2004).“*Müşteri İlişkileri Yönetimi*”, (Ed: İsmail Bakan) Çağdaş Yönetim Yaklaşımları.Beta yayınları, İstanbul.

BAYRAK, Berna (2007). *Yükseköğretim Kurumlarından Beklenen Hizmet Kalitesi ve Hizmet Kalitesinin Algılanmasına Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

BENTLEY, T. (2003). *Takımınızın yeteneklerini geliştirmede insanları motive etme*. İstanbul: Hayat Kitapevi.

BİRKAN, İbrahim (1998). “*Bilgisayar Teknolojisindeki Gelişmelerin Turizm Pazarlaması Üzerindeki Etkileri*”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Eylül-Aralık, s.29.

BLESA, Andreu ve Maria Ripolles (2007). “*The Influence of Marketing Capabilities on Economic International Performance*” *International Marketing Review*, Vol.25, No.6, s.651-673.

BOLAT, Tamer (2000). *Toplam Kalite Yönetimi: Konaklama İşletmelerinde Uygulaması*. İstanbul: Beta Yayıncılık. s105.

BORİNS, S. (2000). *Loose Cannons and Rule Breakers, or Enterprising Leaders? Some Evidence about Innovative Public Managers*. *PublicAdministration Review*, 60, 6, 498-508.

BOWEN, John T. ve Chen, Shiang-Lih, (2001). “*The Relationship Between Customer Loyalty and Customer Satisfaction*,” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (5), ss. 213-217.

BROWN, John. ve C. Lloyd (1991). *The Future Management and Development of Human Resources*. Canada: Optimum (OPT), Vol 21, Iss 3 P.18-26.

BURTON J. and **BURTON L.** (1997). *Interpersonal Skill for Trave and Tourism*, Addison Wesley Longman, Malaysia

BURUCUOĞLU, Murat (2011). *Müşteri Memnuniyeti ve Sadakatini arttırmada Müşteri Şikayetleri Yönetiminin Etkinliği: Bir örnek olay incelemesi*. Karaman Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

BÜTÜN, H. (2009) *Hizmet İşletmelerinde Kalitenin Önemi ve Servqual Tekniği*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2005). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegema Yayıncılık (Gözden Geçirilmiş 5. Baskı)

CAN, N. (2004). “*Öğretmenlerin Geliştirilmesi ve Etkili Öğretmen Davranışları*”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Sayı: 16 Yıl: 2004/1 Dizgive Baskı Erciyes Üniversitesi Matbaası.

CANDIR, Atıla (1970). “*Yatırım Projeleri ile İlgili Temel Ekonomik Kavramlar, Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi*”, Devlet YatırımBankası, Ayyıldız Matbaa A.Ş., Ankara, s. 1-64.

CALVERT, P. (2005). “*It’s A Mystery: Mystery Shopping in New Zealand Public Libraries*”, *Library Review*, v:54, n:1, 2005, 24-35. CascÖo, Wayne F. Managing Human Resources,

CEYLAN, Ali (2001). *İşletmelerde Finansal Yönetim*, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa,

CHAMBERS, Andrew D (1996). *Internal Auditing II. Series*, Galiard Printers Ltd., Great Britain.

CHENHALL, Robert H. ve Smith Kim L. (2007). “Multiple Perspectives of Performance Measures” *European Management Journal*, Vol.27, No.4, s. 266-282

COLLINS, Michael (1992). *Hospitality Information Technology*, Iowa.

COOPER, Stuart (2004). *Corporate Social Performance: A Stakeholder Approach*. Ashgate Publishing, ABD.

CYNTHIA, F.D. ve Lyle, S. (1996). *Human resources management*. New York: Houghton Company.

ÇATI, Kahraman, Cenk Murat Koçoğlu(2010), *Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler* (Ed: İnci Varinli, Kahraman Çatı) içinde Müşteri İlişkileri Yönetimi, s.229-257, Detay Yayıncılık, Ankara.

ÇATI, Kahraman ve Cenk Murat Koçoğlu ve Levent Gelibolu(2010). “Müşteri Beklentileri ile Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Bir Otel Örneği”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 19, Sayı 1, 2010, s.429-446.

ÇELİK, İ. (2010). *Yüksek Öğretimde Hizmet Kalite Algısının Ölçümü: Yüksek Lisans Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Yüksek Lisans Tezi

ÇELİK, Helin (2006). *Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Balanced Scorecard Sisteminin Hizmet Kuruluşlarında uygulanması üzerine araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

ÇETİN, M. ve Ecevit, E. (2008). *Yenilikler, öğrenme ve ekonomik kalkınma: Gelişmiş bölgesel ekonomilerden örnek uygulamalar*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24, 203-227.

ÇETİN, Canan Akın, Besim ve Erol, Vedat (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

ÇETİNKAYA, Ali Şükrü (2002). “Konaklama ve Seyahat İşletmelerinde İnternet Kullanımı”, Hafta sonu semineri VIII, Nevşehir, s.33.

ÇİFTÇİ, A. G. (2006). *Hizmet Kalitesi ve Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi

ÇOMAKLI, Şafak Ertan, Kenan Mehmet Ekici ve Tarık Zeki Şahım (2007). *Geleceği Planlamada Stratejik Yöntem*, 1. Baskı, Ankara: İlksan Matbaası.

DAFT, R. (1997). *Management*, Orlando: Dryden Press.

DAĞLI, Hüseyin (2009). *Finansal Yönetim*, Trabzon: Derya Kitapevi.

DALGIÇ, D. (1997). *Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşlarının Yerel Siyasete Etkileri (İzmir Örneği)*, Yüksek lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Kamu Yönetimi A.B.D., İzmir, s.29–30;49–52

- DEMİR**, Şirvan Şen(2012).”*Avrupa Müşteri Memnuniyet Endeksi Modeli: Uluslar Arası Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt.9, Sayı.1.
- DEMİREL**, Y. (2007). *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- DEMİRBAĞ**, Ebru (2004). *Sorularla Müşteri İlişkileri Yönetimi, İstanbul Ticaret Odası İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi*, Yayın no. 2004-27, İstanbul.
- DİEDRE**, E.E., Joe, J.M. & Sadri, G. (1997). *An Empirical Comparison of Entrepreneurs and Employees: Implications for Innovation*. Creativity Research Journal, 10, 1, 45–49.
- DİKEN** Ahmet (2004). *İşletmelerde Yetişmiş işgücü Sorunu ve Eğitimi* Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 7-1(2): 219-231.
- DOĞAN**, Özlem İpekgil ve Mehmet Marangoz ve Mert Topoyan (2003). *“İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama,”* Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5 (2), ss.114-138.
- DONNELLON**, Anne (1998). *Takım Dili* (çev: Osman Akınhay), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DOYLE**, Peter (2003). *Değer Temelli Pazarlama*, (Çev: Gülfidan Barış), MediaCat Yayınları, İstanbul, s.162.
- DRUCKER**, P.F. (1998). *Sonuç İçin Yönetim* (Çev. Bülent Toksöz), İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- DURNA**, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- DURNA**, U. ve Babür, S. (2011). *“Otel İşletmelerinde Yenilik Uygulamaları”*, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 3(1): 73-98.
- Freeman, C. ve Soete, L. (2003). *“Yenilik İktisadı”* (Çev. E. Türkcan), Tübitak, Ankara.
- DUYGUN**, A. (2007) *Eğitim Hizmetlerinin Pazarlanmasında Hizmet Kalitesinin Ölçümü- Bir Pilot Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi
- DÜREN**, A. Zeynep(2000). *200’li Yıllarda Yönetim*. İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım
- ELEREN**, Ali ve Kılıç Burhan (2007). *“Turizm Sektöründe Servqual Analizi İle Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bir Termal Otelde Uygulama”*, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi (c. ix ,s.1, 2007), ss.235-263.
- ELİTAŞ**, Cemal ve Ağca, Veysel(2006). *“Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve”*.Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Cilt:8, Sayı:1.

EDİĞ, Halit Hakan(2010).*Mesleki Kuruluşlar ve Sivil Toplum İlişkisi Tşof Örneği*. Polis Akademisi, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi

EDWARDS, James(2001). “*ERP Balanced Scorecard and IT: How Do They Fit Together?*” Journal of Corporate Accounting & Finance, John Wiley & Sons, Inc., pp.3-12.

EKER , E. (2007) *Hizmet Süreci Kalitesindeki Değişimlerin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisinin Servqual Yöntemiyle Ölçümü ve Servis Hizmetlerine Yönelik Bir Uygulama*,Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi

EMEKSİZ, Murat (2000). “*Otel İşletmelerinde İçsel ve Dışsal Bilgi Sistemleri: Beş Yıldızlı Uluslararası Bir Zincir Otelin Dışsal Bilgi Sistemleri ile İletişiminin İncelenmesi*”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Mart-Haziran, 2000, s. 38

ESER, Kazım (2009). *Konaklama İşletmelerinde Stratejik Maliyet Yönetimi ve Karlılık İlişkisi*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Karaman. s.96-99.

ERCAN, M. K (2005). *Finansal Yönetim – Değere Dayalı İşletme Finansı*. Ankara: Gazi Kitabevi, 2. Baskı.

ERDEM, B. (2006). *İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking)* (Yazınsal Bir İnceleme). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt: 9, Sayı: 15, ss:

65-94

ERGÜN, U. (2002). “*Yonetsel Performansın Gelistirilmesinde Yeni Yaklaşımlar; Mukemmellik Modeli ve Balanced Scorecard*” Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, cilt:4 , sayı: 1.

ERSOY, N.F. (2002). “*Finansal Hizmetlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Kavramı*”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl:16, Sayı:3, Mayıs-Haziran.

ERTÖR Salih, Akyazı Ertör Pınar (2010). ‘*Yetkin Personelin Şirkette Tutulması*’ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Metinleri: 1-23.http://euniversity.nku.edu.tr/kullanicidosyaları/413/files/Sbm_02_2010.pdf Erişim Tarihi: 13.02.2016

ESMER, İlkin (2011). *İzmir İlinde Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Performans Değerleme ve Geribildirim Sistemlerine Dair Bir Alan Araştırması*. Mersin Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

FOLAN, P.; Browne, J., (2005). *A Review of Performance Measurement: Towards Performance Management*. Computers in Industry, 56: 663-680.

FOLAN, Paul, Jim Browne ve Harinder Jagdev (2007). “*Performance: Its Meaning and Contend for Today’s Business Research*” *Computer in Industry*, Vol.58, No.1, s.605-620.

GEİSLER, E (1993). *Middle Managers as Internal Corporate Entrepreneurs: An Unfolding Agenda*. Interfaces, 23, 6, 52-63.

- GEYLAN**, Ramazan (1999). *Personel Yonetimi*. Esk4ehir: Birlik Ofset Yayıncılık.
- GIMŽAUSKIENĖ**, E. ve **KLOVIENĖ**, L (2008). “*The Role Of Institutional Factors On Changes Of Performance Measurement System*”, Economics and Management. Vol:13.
- GORELICK**, Dick (1997). “*Management by Objectives and Results Appraisal and Performance-related Pay*”, <http://quadstatejobs.com/diduknow/07-13-01.html>
20.03.2009
- GÜREDİN**, Ersin (1994). *Denetim*, 6.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- GÜRSOY**, Gonul (2001). “*Hizmet İci Eğitim İşlevi Verimlilik Olmalıdır*”, Anahtar Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Ekim, Yıl:154, Ankara, s. 22.
- GUNNIGLE**, Patrick (1991). “*Personnel Policy Choice: The Context for Human Resource Development.*” *Journal of European Industrial Training*, Vol:15, Iss:3 Page 22-31. 1991
- GUPTA**, S ve **ZEITHAML**, V (2006). “*Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance*”, Marketing Science. Vol: 25, No: 6, November-December.
- GÜLMEZ**, M., Kitapçı, O. (2008). *Hastane Hizmet Kalitesi ve Bir Uygulama*, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 26, Sayı 1
- GÜLEŞ**, H. Kürşat, (2004). “*Bilişim teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları*”, Selçuk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi sosyal Bilimler Dergisi, S. 12.
- GÜLEŞ**, H.Kürşat, Tahir Akgemici, Ayşen Civelek (2005). *Stratejik Bir Rekabet Aracı Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi S. 9 (273-290).
- GÜRCÜ**, İ.P. (2007). *Satış temsilcilerinin Performans Değerlendirmesinde gizli Müşteri Araştırmalarının Kullanımı: Xyz Şirketinde Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜZEL** Ali (2004). Okur Ali Rıza. *Sosyal Güvenlik Hukuku*, 10.b., Beta Yayın No:1265, İstanbul.
- GÖNEN**, Seçkin (2007). *Konaklama işletmelerinde Muhasebe organizasyonu ve iç kontrol sisteminin etkinliğinin arttırılmasına yönelik bir uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, s 97.
- HAFTACI**, Vasfi (2003). *İşletme Bütçeleri*, Derya Kitabevi, Trabzon, 2003.
- HALES**, J. A. (2005). *Accounting and Financial Analysis in the Hospitality Industry*. New York: Elsevier Butterworth–Heinemann.
- HISRICH**, R.D., Peters, M.P., & Shepherd, D.A. (2005). *Entrepreneurship* (Sixth Edition). New York: McGraw-Hill.

- IVANOV, S.** (2014). *Hotel Revenue Management From Theory to Practice*. Varna: Zangador.
- JAYACHANDRAN, Satish ve Kelly Hewett ve Peter Kaufman** (2004). "Customer Response Capability in a Sense-and-Respond Era: The Role of Customer Knowledge Process", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.32, No.3, 2004, s.219-233.
- KALAYCI, Ş.** (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım
- KAN, İ.** (2006). *Biyoistatistik*, 4. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- KANTARCI, Kemal** (2004). *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro İşlemleri ve Yönetimi*, Ankara.
- KAPAR, Recep** (2005). *Sosyal Korumanın İşgücü Piyasasına Etkisi*, Birleşik Metal-İş Yayınları, İstanbul.
- KAPLAN, S.Robert ve David P. Norton** (1992). "The balanced scorecard- measures that drive performance," *Harvard Business Review*, 1992.
- KAPLAN, S. Robert ve David P. Norton** (1996). "Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard", *Harvard Business School Press*, 1996.
- KAPLAN, Robert S. ve David P. Norton**(1999). *Balanced Scorecard*, Çev: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KAPLAN, S. Robert ve David P. Norton** (2001). "The Strategy-Focused Organization", *Harvard Business School Press*, 2001.
- KAPLAN, Robert S. ve David P. Norton** (2001). "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I" *Accounting Horizons*, Vol.15, No.1, 2001, s.87-104.
- KAPLAN, S. Robert ve David P. Norton** (2003). *Balanced Scorecard Sirket Stratejisinin Eyleme Donusturmak*. (Cev: Serra Egeli) . İstanbul: Sistem Kitapevi.
- KAPLAN, S. Robert ve David P. Norton** (2003). "Putting The Balanced Scorecard to Work," *Harvard Business Review*.
- KARAKAYA, Kayhan** (2009). *Konaklama Hizmetlerinde Hizmet Kalitesinin Ölçümü Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde
- KARASAR, N.** (2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (10.Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- KEÇECİOĞLU, Tamer** (2002). *Takım Kimyası ve Mimarisi*. İstanbul. Literatür Yayıncılık.
- KEGAGIAS, John**, (2011), "Linked mystery shopping inventory to customer-seller encounters", *Journal of Customer Behaviour*, Volume 10.

- KEKEÇ**, Dilge (2008). *Hizmet Kalitesi Ölçümünde Servqual Ölçeği ve Otelcilik Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KOÇEL**, Tamer (2003). *İşletme Yöneticiliği*, 9.B., Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- KOÇEL**, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği* (10. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayın ve Dağıtım.
- KOÇEL**, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım
- KOTLER** P. and G. ARMSTRONG (1987). *Marketing An Introduction*, Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, p.220.
- KOZAK**, Nazmi, Meryem A. Kozak, Metin Kozak, (2015). *Genel Turizm İlkeler Kavramlar*, Detay yayıncılık, Ankara.
- KAZANÇOĞLU**, Yiğit (2008). *Lojistik Yönetim Sürecinde Tedarikçi Seçimi Ve Performans Değerlemesinin Yöneylem Araştırması Teknikleri İle Gerçekleştirilmesi; AHP (Analitik Hiyerarşik Süreç) ve DEA (Veri Zarflama Analizi)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- KILINÇ**, İzzet (2008). *Turizm İşletmelerinde Stratejik Planlama ve Stratejik Düşünebilme*, Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, Editörler Fevzi Okumuş ve Umut Avcı, Detay Yayıncılık, Ankara
- KIRATLI**, Cengiz (1968). "Yatırım Nedir, Yatırım Teklifleri Nasıl Hazırlanmalıdır?", Elektrik Mühendisliği Dergisi, Yıl: 12, Sayı:136, s. 17-19.
- KUZEY**, Cemil (2014). "Bilgi Çalışanlarının Çalışma Memnuniyetini Belirleyen Faktörlerin Belirlenmesi" Akademik Araştırmalar Dergisi, 59: 73-96.
- LAURAS**, Mathieu ve Guillaume Marques ve Didier Gourc(2010). "Towards Multi-Dimensional Project Performance Measurement System" Decision Support System, Vol. 48, No. 1, s.342-353.
- LLOYD**, K. (2006). *İşli ortamlar dışı sorunlar*. Bursa: Alteo Yayıncılık.
- LONDON**, M. (1997). *Jop feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- MEDORİ**, D. ve Steple, D.,(2000). *A Framework for Auditing and Enhancing Performance Measurement Systems*. *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 20, no. 5: 520-533.
- MERTER**, M. E. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi*, 1. Basım, Ankara, Atlas Yayın Dağıtım
- MOLANDER**, Christopher and Jonathan Winterton (1994). *Managing Human Resources*. London and New York: Routledge.

MORGAN, Neil A. ve Lopo Leotte Rego (2006). "The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance", Marketing Science, Vol. 25, No. 5, s. 426–439.

MUCHİRİ, Peter ve diğerleri (2010). "Development of Maintenance Function Performance Measurement Framework and Indicator" International Journal of Production Economics, Vol.131, No.1, s. 295-302

NEELY, A (1999). "The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?", International Journal of Operations&Production Management. Vol:19, No: 2,

ODABAŞI, Y. (2000). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık

OKUMUŞ, Fevzi (1997). "Turizmde Yeni Dağıtım Kanalı", Tourism&Hotel Trends, Bilkent Üniversitesi yayını, Sonbahar / Autumn, s.18–19.

OKUR, Yusuf (2008). *Meslek Kuruluşlarının Görevleri ve Kamu Düzeninin Korunmasına Katkıları (Ankara Ticaret Odası ve Hakkari Ticaret ve Sanayi Odası Örneği)*, Gaz. antep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

ORAL, S (2005). *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.

ÖNEY, N. Çakır (1998). *Otel işletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Şile Bölgesinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

ÖRS, Hüsnüye (2007). "Hizmet Sektöründe Rekabet Stratejisi Aracı Olarak İlişki Kalitesi: Ölçülmesi ve Müşteri Memnuniyeti İle İlişkisi" Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:20, s.57.

ÖZDAMAR, K. (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Eskişehir: Kaan Kitabevi.

ÖZDAMAR, K. (2015). *SPSS ile Biyoistatistik*, 10.Baskı, Ankara: Nisan Kitabevi Yayınları.

ÖZDAŞLI, K. (2009). *Toplam kalite yönetimi ve yenilik ilişkisi: Bir örnek olay*. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 10. <http://www.akademikbakis.org/pdfs/10/toplamkalite.pdf> adresinden 2 Haziran 2011 tarihinde alınmıştır.

ÖZER, Leyla ve Pınar Anteplioğlu (2005). "Hizmet Satın Alma Sürecinde Kulaktan Kulağa İletişimin Etkisi," Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23 (1), ss. 203-224.

ÖZER, Mevlüt (1997). *Denetim I*, Özkan Matbaacılık-Gazetecilik Limited Şirketi. Ankara.

ÖZGÜR, Ersan ve Ahmet AKTÜRK (2012). "Otel İşletmelerinde kullanılabilecek çok boyutlu performans ölçüm sistemleri ve Lisansüstü Turizm Eğitime bir ders önerisi", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. Sayı: 1

- ÖZKAYA** Kalkan, Y. (2002). *Turizm Pazarlamasında Müşteri Tatmini Ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- ÖZÜLKE** , F. (2012). *Otel İşletmelerinde Finansal Yönetim*. M. A. Kozak içinde, Otel İşletmeciliği (s. 195-227). Ankara: Detay Yayıncılık.
- ÖZTÜRK**, A. (2007). *Hizmet Pazarlaması*, Ekin Yayıncılık, Bursa
- PAKSOY**, Mustafa H (2007). “*Üniversitelerde Akademik Personelin İş Memnuniyeti:Harran Üniversitesi Örneği*” Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 12-9: 138-151.
- PALMER**, Margaret. J. ve Kenneth T. Winters.(1993). *İnsan Kaynakları*. (Çeviren: Doğan Şahiner). Reprosal Matbaası, İstanbul.
- PARASURAMAN**, A ve Zeithaml Valerie A ve Berry Leonard L (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. Journal of Marketing, 49 (Fall 1985), 41-50.
- PARASURAMAN**, A., Zeithaml, V.A., Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service- Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Pres, New York, s.20-28
- PINARBAŞI**, Cumali, (2007). “*Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması ve Bir Araştırma*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal BilimlerEnstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- SARIASLAN**, Halil (2010). *Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi* (Planlama – Analiz– Fizibilite), Turhan Kitabevi, 6. bs.,Ankara.
- SHAİKH**, T.S. (1995). *Appraising job performance-to be or not to be? An asian dilemma*. The International Journal of Career Management, 7(5),13-18.
- SOUTHERN**, Geoff (1999). “*A System Approach to Performance Measument in the Hospitality*” International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.11, No.7, s.366-376.
- SUWIGNJO**, P.; BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S.(2000). “*Quantitative Models for performance Measurement System*”, International Journal of Production & Economics. Vol: 64.
- SABUNCUOĞLU**, Z ve Tokol T (1987). *İşletme I-II*, Örnek Kitabevi, Bursa.
- SABUNCUOĞLU**, Zeyyat (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* Ezgi Kitapevi Yayınları:Bursa.
- SABUNCUOĞLU**, Zeyyat (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa:Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım Ltd. Sti, 2005.
- SAĞMANLI**, Metin ve Çağla Ersen (2001). “*Balanced Scorecard ve Stratejik Odaklı Kurum*”Marmara Üniversitesi S.B.E. Oneri Dergisi, cilt:4, sayı: 16, 2001, ss.129.

SARAÇ Tuğba, (2009). *Mystery shopping evaluation, employee emotional labor and behavioral outcomes-An exploratory case study of front desk employees in Turkish 5-star chain hotels*, National Digital Library of Theses and Dissertations in Taiwan.

SCHULER, S.Randal and Vandra L. Huber (1990). *Personnel and Human Resource Management*. Fourth Edition. West Publishing Company, New York.

SEYİDOĞLU, H (2009). *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*. İstanbul: Güzem Can Yayınları

SEVGENER, A.Sait ve Rüstem Hacırüstemoğlu (2000). *Yönetim Muhasebesi*. 6.Basım. İstanbul: Alfa Basım.

SİSMAN, Adnan (2006). “Otel İşletmelerinde Bütçe Problemleri”, <http://www.adnansisman.com> (Erisim Tarihi: 20/10/2006).

SHARMA, Divesh S., “The Differential Effect Of Environmental Dimensionality Sizeand Structure on Budget System Characteristics”, *Management AccountingResearch*, No.13, 2002.

ŞAHİN, Hüseyin (2009). *Yatırım Projeleri Analizi*, Ezgi Kitabevi Yayınları, 4. bs., Bursa.

ŞAHİN Levent, Bacak Bünyamin, Güler Mehmet (2015). 'Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Alguları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması' İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 17-2: 28-44.

SAWYER, Lawrence B (1991). *İnternal Auditing: Practice and Proffessionalism*, İnternal Auditor,June 1991,pp. 38-42

ŞEKERKAYA, A. K. (1997). *Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü* ,Sermaye Piyasası Kurulu,s.5

SEYMEN, O. ve Erdem, B. (2007). *Kat Hizmetleri Yönetiminde Kullanılan Performans Boyutlarının Birim Performansı Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma*. XV. Ulusal Yönetim ve OrganizasyonKongresi Kitabı (ss.777-786), Düzenleyen: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Sakarya. 25-27 Mayıs 2007.

SUNAL, Gökçen Emre (2012). *Türkiye’de İş Gücü Maliyetlerine Yönelik Sübvansiyonlar*. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

TAŞTAN Seçil (2002) 'İnsan Kaynakları Performans Kriterleri' İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 4-2 (5) No 52. (<http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=52&cilt=4&sayi=2&yil=2002>) Erişim Tarihi: 13.02.2016.

TAVMERGEN, Ige Pınar (2002). *Turizm Sektorunde Kalite Yonetimi*. Seckin Yayınları: Ankara.

- TANGEN, S** (2004). *Performance measurement: from philosophy to practice. International Journal of Productivity and Performance Management* vol. 53 no. 8: 726-737
- TAŞKIN, Serap** (2012). *Performans Değerleme Aracı Olarak Gizli Müşteri Uygulamaları ve Yönetimi; 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TEK, Nergis, Yusuf Gümüş** (2006). “*Finansal Hizmetler Sektöründe Finansal Olmayan Performans Ölçümlemesi: Japon Bankaları Örneği*”, Temmuz
- TÜKELTÜRK, Şule A** (2008). “*Hizmet İşletmelerinde Gizli Müşteri Uygulamalarının İnsan Kaynaklar Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi*”, Soiddergi, Yıl:5, Sayı. 4.
- TÜRKER, Ali, Gülay Özaltın**, (2010). *Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: İzmir İli Örneği*, Muğla Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.25, ss.81-104.
- TÜTÜNCÜ Özkan, Demir Mahmut** (2003) '*Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği*' Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5-2.
- TURUNÇ, Ömer** (2006). *Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.s.120.
- TATIANA, Danescu ve Beleneçi Marioara** (2012). “*Financial Performance Versus Non Financial Performance Case Study At Antibiotice Trading Company IASI*”, **Economic Sciences**, Issue.1, July, s.904-909.
- TSENG, Shu-Mei ve Pei-Shan Lee** (2014). “*The Effect Of Knowledge Management Capability And Dynamic Capability On Organizational Performance*”, Journal Of Enterprise Information Management, Vol. 27, No. 2, 2014, s. 158-179.
- TOKMAK, İ.** (2008). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Sanayisine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- TÜRKSOY, Adnan** (1998). *Ağırlama Endüstrisinde Bilgisayar Sistemleri*, Ankara.
- UCAR, Rezzan ve İPEK, Cemalettin** (2006). “*İlkoğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin MEB Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına İlişkin Görüşleri*”, Yuzuncu Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Haziran, Cilt:1, Sayı:3.
- UĞUR, Adem** (2003). *İşletmelerde Verimlilik*. Sakarya Kitabevi.
- ULUYOL, Osman ve Neslihan Derin ve Erkan Turan Demirel** (2011). “*Finansal Performansın Yükseltilmesinde İki Belirleyici Faktör: Müşteri Memnuniyeti Ve Çalışan Tatmini: Malatya’da Faaliyet Gösteren Süpermarketlerde Bir Uygulama*”, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl.4, Sayı.7, s.315-336.

- USTA, Ö** (2005). *İşletme Finansı ve Finansal Yönetim*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- USTA, Öcal** (2009). *Yatırım Projelerinin Değerlendirilmesi*, Detay Yayıncılık,
- ÜNÜSAN, Ç. Ve Sezgin, M.** (2004). *Turizm Pazarlaması*, Atlas Kitabevi, Konya.
- WALKER, A.G. ve Smither J.W.** (1999). *A five-year study of upward feedback: What managers do with their results matters*. Personnel Psychology, 52,393-423.
- WALKER, Garrett ve J. Randall MacDonald** (2001). “*Designing and Implementing an HR Scorecard*”, Human Resource Management, Vol.40 N.4, John Wiley & Sons, Inc. , pp. 365-377.
- WARREN, C. S ve REEVE, J. M ve FESS, P. E** (2002). *Corporate Financial Accounting*, 7.Edition
- YALKIN, Yüksel Koç, ve DEMİR, Volkan** (2015). *Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- YASIN, Mahmoud M. ve Carlos F. Gomes** (2010). “*Performance Management in Services Operational Settings: A Selective literature Examination*” Benchmarking: An International Journal, Vol.17, No.2 , s.214-231.
- YAYMAN, M.** (1999). *İktisadi Meslek Kuruluşları ve Ülke Yönetimine Katılma*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Kamu Yönetimi A.B.D.,İzmir, s.3–6; 12–19; 24;35; 61–75; 213–223; 233; 255; 265–267
- YAZICIOĞLU, Y. ve Erdoğan, S.** (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- YEUNG, M. C. H. ve ENNEW, C. T.**(2000). “From Customer Satisfaction to Profitability”, Journal of Strategic Marketing. Vol: 8, 2000.
- YILMAZ, Yıldırım ve Ümit Bititçi** (2006). “Performance Measurement in the Value Chain: Manufa olcturing v. Tourism” International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.55, No.5, s.371-389.
- YILMAZ, İ** (2007). “Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Müşteriler ve Yöneticiler Acısından Ölçülmesi: İzmir Örneği”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- YILMAZ, Zekai** (1993). Yatırım Projeleri Analizi ve Yönetimi, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No: 35, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 2.bs., Bursa
- YILMAZ, Burcu ve Halıcı Ali** (2010) 'İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma' Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 2-2 (4): 93-107.
- YURTSEVEN, G** (2011). Müşteri İlişkileri Yönetiminin Müşteri Sadakatine Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

ZEİTHAML, V. A. ve Bitner, M. J. (2000). Service Marketing, McGraw Hill, Second Edition, New York

www.gizlimusterionline.com (Erişim tarihi:10.03.2016).

<http://www.sozlukturkce.com/word/feedback/>(Erişim tarihi: 25.05.2017)

<http://blog.narpara.com/insan-kaynaklari/calisanlara-yapilan-yatirim-neden-onemlidir/> (Erişim tarihi: 25.05.2017)

<http://www.egesem.org/egitimler/beceri-kazandirma-programlari.html> (Erişim tarihi: 18.04.2017)

<http://www.pazarlamamakaleleri.com/benchmarking-kiyaslama-nedir> (Erişim tarihi: 23.03.2017)

EKLER
(Ek A)

Otel İşletmelerinde Finansal Olan ve Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Ölçeği

Sayın Katılımcılar,

Bu çalışma; Konaklama işletmelerinde finansal olan ve finansal olmayan performans göstergelerinin kullanılmasına yönelik otel yöneticilerinin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Yapılan araştırma tamamen akademik nitelikli olup; çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve başka hiçbir yerde ve hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Çalışmaya vereceğiniz değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder ve saygılarımı sunarım.

Fatma Nur ÖZSAĞLAM
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. Demografik Değişkenler

1. Cinsiyetiniz

Erkek Kadın

2. Yaşınız

18-27 Yaş 28-35 Yaş 36-44 Yaş 45 Yaş ve Üzeri

3. Mesleki Kıdeminiz

1-5 Yıl 6-10 Yıl 11 Yıl ve Üzeri

4. Eğitim Düzeyiniz

Lise Lisans Lisans Üstü

5. Otel Kategorisi

3 Yıldız 4 Yıldız 5 Yıldız

6. Otel Faaliyet Yılı

0-3 Yıl 4-7 Yıl 8 Yıl ve Üzeri

7. Performans Değerlendirme Sıklığınız

Yapmıyoruz Günlük Haftalık Aylık 6 Ayda Bir Yıllık

II. Finansal Olan ve Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Ölçeği

	1	2	3	4	5
<i>(1) Hiçbir Zaman (2) Çok Nadir (3) Bazen (4) Çoğu Zaman (5) Her Zaman</i>					
Finansal Performans Göstergeleri					
İşletmenin karlılığını performans göstergesi olarak kullanırız.					
Brüt işletme karını performans göstergesi olarak kullanırız.					
Net işletme karını performans göstergesi olarak kullanırız.					
İşletmenin satış gelirini performans göstergesi olarak kullanırız					
İşletmenin bütçe kontrolünü performans göstergesi olarak kullanırız.					
İşletmenin bütçeye bağlı kalmasını performans göstergesi olarak kullanırız.					

İşletmenin finansal hedeflerine ulaşmasını performans göstergesi olarak kullanırız.					
İşletmenin öngörülen oda ve doluluk oranlarına ulaşmasını performans göstergesi olarak kullanırız.					
İşletmenin mevcut odabaşına gelirini performans göstergesi olarak kullanırız.					
İşletmenin Nakit giriş ve çıkışlarını performans göstergesi olarak kullanırız					
Finansal Olmayan Performans Göstergeleri					
Hizmet kalitesini performans göstergesi olarak kullanırız.					
Müşteri anketlerini performans göstergesi olarak kullanırız.					
Otel yöneticileri tarafından bazı müşterilere personelin haberi olmadan yaptırılan gözlem ve değerlendirmeleri performans göstergesi olarak kullanırız					
Müşteri ilişkileri yönetimini performans göstergesi olarak kullanırız.					
Çalışan geri bildirimini performans göstergesi olarak kullanırız					
Müşteri memnuniyet seviyesini performans göstergesi olarak kullanırız.					
Müşteri başına ortalama harcamayı performans göstergesi olarak kullanırız					
Otelin müşteri profilini performans göstergesi olarak kullanırız.					
Müşteri sadakatini performans göstergesi olarak kullanırız.					
Otelin müşteri tutma oranını performans göstergesi olarak kullanırız.					
Hedeflerin açık ve net olmasını performans göstergesi olarak kullanırız.					
Finansal hedeflere ulaşılmasını performans göstergesi olarak kullanırız.					
Hedeflerin izlenmesini performans göstergesi olarak kullanırız					
İç denetimi performans göstergesi olarak kullanırız.					
Yatırım projelerinin tamamlanmasını performans göstergesi olarak kullanırız					
Personele yapılan yatırımı performans göstergesi olarak kullanırız					
Personel memnuniyet seviyesi performans göstergesi olarak kullanırız					
Personel geliştirme süreçlerindeki güncel gelişmeleri performans göstergesi olarak kullanırız					
Otelin personel tutma oranını performans göstergesi olarak kullanırız					
İşletmenin verimliliğini performans göstergesi olarak kullanırız					
İşgücü maliyetini performans göstergesi olarak kullanırız					
Personel teşvik tedbirlerini (performansa bağlı ücret vb) performans göstergesi olarak kullanırız					
Yenilikçiliğin kaynağı olarak görülen çalışanlara ilişkin yenilikçilik ve öğrenme verilerini performans göstergesi olarak kullanırız					

Yeni hizmet sayısını performans göstergesi olarak kullanırız					
Yeni hizmet geliştirme sürecini performans göstergesi olarak kullanırız					
Benzer nicelik ve faaliyetlere sahip işletmelerle olan ilişkileri performans göstergesi olarak kullanırız					
Ağ ilişkilerini performans göstergesi olarak kullanırız					
Mesleki/Ticari organizasyonlara olan üyeliği performans göstergesi olarak kullanırız					
Mesleki kuruluşların (Odalar, birlikler) işletmelerin hizmet kalitesine ilişkin derece ve değerlendirmelerini performans göstergesi olarak kullanırız.					
Ekip çalışmasının özendirilmesini performans göstergesi olarak kullanırız.					
Personel tarafından tamamlanan eğitim kurslarının sayısını performans göstergesi olarak kullanırız					
Personele birden fazla beceri kazandırılmasını performans göstergesi olarak kullanırız					
Çalışanların verimliliğini performans göstergesi olarak kullanırız					

ÖZGEÇMİŞ

İlköğretim, lise ve üniversite eğitimini Konya’da tamamlayan Fatma Nur ÖZSAĞLAM, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Bilim Dalında yüksek lisans öğrencisi olarak eğitim hayatına devam etmektedir. Necmettin Erbakan Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesinde çalışmaktadır. İlgili alanları kitaplar ve grafik programlarıdır.