

## PAPER DETAILS

TITLE: OTEL VE YIYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE İLETİSİM KALİTESİ: ADIYAMAN'A  
YÖNELİK BİR UYGULAMA

AUTHORS: Caner ÇALISKAN,Bekir DEDEOGLU

PAGES: 441-467

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/15397>



## OTEL VE YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE İLETİŞİM KALİTESİ: ADİYAMAN'A YÖNELİK BİR UYGULAMA

**Caner ÇALIŞKAN\***

**Bekir Bora DEDEOĞLU\*\***

### Öz

*İletişim kalitesi, sosyal yaşamda olduğu kadar örgütler açısından da oldukça önem taşımaktadır. Örgüt içindeki iletişimin niteliği gerek çalışanların gerekse de işletmenin performansında belirleyici olabilmektedir. İletişim kavramının etkin rol oynadığı sektörlerin başında odağında insanın konumlandığı turizm gelmektedir. Dolayısıyla turistik işletmelerde ast ve üst çalışanlar arasında kurulan iletişimin kalitesi, başta örgüt işleyişi olmak üzere çalışan ve müşteri memnuniyetine uzanan geniş bir alanı etkileyebilmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, turizm işletmelerindeki iletişim kalitesinin değerlendirilmesi olmaktadır. Bu amaçla, Adıyaman il merkezinde bulunan 13 otel işletmesine 126; 15 yiyecek-içecek işletmesine ise 75 olmak üzere toplamda 201 anket uygulanmıştır. Anketler söz konusu işletmelerdeki ast çalışanlara uygulanırken, çalışanların demografik değişkenlerine göre yöneticileri ile yaşadıkları iletişimin kalitesinin farklılaşıp farklılaşmadığı MANOVA (çok değişkenli varyans analizi) kullanılarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların iletişim kalitesine yaklaşımlarının demografik faktörlere göre değişkenlik göstermediği, işletme türünün ise söz konusu yaklaşımda etkili olduğu görülmüştür.*

**Anahtar Kelimeler:** İletişim kalitesi, örgütsel iletişim, otel ve yiyecek-içecek işletmeleri.

\* Arş.Gör.Dr., Adıyaman Üniversitesi, Turizm Fakültesi, caner.caliskan@hotmail.com

\*\* Arş.Gör., Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi, boraokur44@hotmail.com

## COMMUNICATION QUALITY IN HOTELS AND FOOD & BEVERAGE BUSINESSES: AN APPLICATION FOR ADIYAMAN

### Abstract

*Communication quality is quite important for organizations as well as in social life. Characteristics of communication provided in the organization would be determinant in both business and employees' performance. Tourism which is a human-based sector has the leading position among the sectors where communication concept plays an effective role. Thus, the quality of communication between senior managers and employees in touristic businesses may affect a wide range of areas from organizational working to employee and customer satisfaction. In this context, the aim of this study is to evaluate the communication quality in the tourism establishments. For this purpose, questionnaires were carried out of 126 employees in 13 different hotels and 75 employees in 15 different food & beverage businesses located at the city center of Adiyaman. In this context, MANOVA (multivariate analysis of variance) was applied to specify differences of communication quality perception of employees according to demographic factors. As a result of the study, it was seen that perspectives of participants about communication quality did not differ according to demographical factors whereas the type of business was effective in aforementioned perspectives.*

**Keywords:** Communication quality, organizational communication, hotels and food & beverage businesses.

### 1. GİRİŞ

İletişim kavramı duygu, düşünce ve bilgi temelinde gerçekleşen sosyal bir alışveriş olarak tanımlanabilir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2008: 16). İletişim, doğası gereği çalışma yaşamı ile ilgili süreçlerden bağımsız olmayan yenilikçi ve esnek bir yapı barındırmaktadır (Yaylacı, 2004; 607). Bu anlamıyla örgütler için önemli bir fonksiyon olan iletişim, değişen çevre koşullarına ve gelişmelere adapte olabilme noktasında önemli bir rol üstlenmektedir (Karcioğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009: 60). İletişime yüklenen bu misyon aynı zamanda iletişim kalitesinin önemini açığa çıkarmaktadır. Nitekim kurum içi zayıf iletişim yapısından kaynaklanan bilgi kaybı veya bilgi değişimi gibi durumlar örgütsel

açıdan olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Gümüştakin ve Öztemiz, 2004: 67). Dolayısıyla nitelikli iletişimin esası, çalışanların kendilerinden neler beklendiği veya işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili süreçleri kapsayan temel bir anlama dayanmaktadır (Orpen'den aktaran Yüksel, 2005: 293). Buradan hareketle, insan unsurunun önemli bir rol oynadığı turizm işletmeleri açısından iletişimin niteliği, rekabetten uyuma ve bilgi paylaşımından motivasyona uzanan geniş bir alanı etkilemektedir (Ünüvar ve Bilge, 2009: 70). Buna göre söz konusu alanda etkin bir iletişim düzeyi oluşturmak aynı zamanda yönetsel bir sorumluluğu işaret etmektedir (Doğan, 2002: 72).

### 1.1. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, kurum içi bir mesajın farklı iletişim kanallarının kullanılarak çalışanlara doğrudan veya dolaylı yolla aktarılma süreci olmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3). Örgütsel iletişim ayrıca, kurumsal sürdürülebilirliğin ve katılımıcılığın oluşmasında genel bir çerçeve oluşturmaktadır (Pira ve Kocabaş, 2003). Bu anlamıyla sosyal yaşam içindeki anlamından sıyrılarak farklı bir nitelik kazanan kavram, ast ve üstler arasındaki etkileşimin ve uyumun temel belirleyicilerinden biri haline gelmektedir (Halis, 2000).

Yöneten ve uygulayan gruplar arasında iletişimin pozitif yönde kanalize edilmesi çalışan ve örgüt performansını değişim tabanlı artırırken, olası kurumsal çatışmaları da en aza indirebilmektedir (Özmutaf, 2007: 93). Bu noktada Barrett'e (2002: 222) göre yedi önemli unsur öne çıkmaktadır: Bunlardan ilki, çalışanlar arası iletişimin işletme stratejilerini destekleyici bir unsur olması; ikincisi, her düzey çalışanın ortak bir iletişim karakteri benimsemesi; üçüncüsü, örgüt içi mesajların her çalışanın anlayacağı şekilde olması; dördüncüsü, doğru iletişim araçlarının kullanılması; beşincisi, işletme stratejilerinin her çalışan düzeyinde algılamasının sağlanması; altıncısı, örgüt içi iletişim etkinliğinin sürekli değerlendirilmesi ve son olarak iletişimin iş planlamalarının önemli parçası

olarak görülmesidir. Buradan hareketle ast ve üst çalışanlar arasındaki iletişime ait niteliğin, iletişim doyumundan işletme performansına uzanan bir alanı etkilediği görülmektedir (Madlock, 2008: 72).

Diğer yandan örgütsel iletişim, işletmelerin amaç ve değerleri ekseninde iç ve dış çevresiyle olan kurumsal bir alışverişi işaret etmektedir (Tutar vd., 2008; Ülgen ve Mirze, 2010). Bu bağlamda işletmeler için iletişim, günümüzün dikte ettiği hızlı değişimlere uyum sağlamanın ana değişkeni konumundadır (Eroğlu ve Sunel, 2008: 179). Benzer söylemle örgütsel iletişim, küreselleşme ve rekabet sürecinin önemli bir unsuru olurken (Ada, 2007: 544), bu sürecin işletmelere yüklediği bilgi yığını, iletişimi işletmelerin pazarda var olabilmesinde etkin bir araç yaptığı görülmektedir (Gürel, 2006: 352). Kısaca, işletmelerin mevcut iletişim yapısı kurumsal sürdürülebilirlikte önem taşıırken, aynı zamanda işletme faaliyetlerinin başarısında belirleyici olabilmektedir (Eroğlu, 2011: 122).

### 1.2. İletişim Kalitesi ve Turizm İşletmeleri

İletişim kalitesi kısaca, mevcut iletişimin kurumsal prensipleri ve uygulamaları ne derece güçlü kıldığıyla ilgili bir durum olmaktadır (Vos ve Schoemaker, 2004: 17). Açık bir anlatımla, işletmelerin amaç ve politikalarının işgörenler tarafından benimsenmesi ve işgörenlerin bu yönde olumlu bir farkındalık kazanması nitelikli bir iletişim yapısıyla mümkün olmaktadır (Doğan, 2002: 77). Nitekim sosyal yaşamda olduğu gibi örgüt içinde de anlamak, anlatmak ve paylaşmak işletmelerin hedeflerinde önemli bir arka plan olmaktadır (Greenberg ve Baron'dan aktaran: Onay, Süslü ve Kılıç, 2011: 58-59).

Konuya turizm sektörü açısından bakıldığında iletişimin çalışan, müşteri ve hizmet denkleminde kritik bir değişken olduğu görülmektedir. Detaya inildiğinde, turizm işletmelerinde sunulan hizmetlerin çoğunlukla yüz yüze iletişim yoluyla gerçekleştiği görülürken, mevcut iletişim karakterinin hizmet

kalitesini doğrudan belirleyebildiği düşünülmektedir. Benzer söylemle, turizm sektörünün iletişim noktasında hassas bir dengeye sahip olduğu ve bu dengenin işleyiş mekanizmasında önemli bir rol oynadığı ortaya çıkmaktadır (Gnoth, 1997; Raz ve Rafaeli, 2007; Akova ve Işık, 2008; Erkuş ve Günlü, 2009; Eroğlu ve Özkan, 2009). Ancak bu noktada öncelik, çalışanlar arasında etkin bir iletişim sisteminin kurulmasıdır (Kavak ve Vatansever, 2007). Ne var ki turizm işletmeleri açısından iletişimin niteliği kurumsal işleyişi olduğu kadar çalışan motivasyonunu da etkileyebilmektedir (Ünüvar ve Bilge, 2009: 56).

Konuyla ilgili Erkuş ve Günlü'nün (2009) yapmış olduğu bir araştırmada, turizm sektöründe iletişim yapısının iş performansını etkileyen faktörlerden biri olduğu ortaya koyulmuştur. Bu noktada örgüt içindeki yönetsel kararların üst ve ast arasında doğru ve eksiksiz aktarılması gerekmektedir (Uysal, 2003: 147). Diğer bir ifade ile çalışan ve müşteri memnuniyet dengesinin birbirine bağlı olduğu turizm işletmelerinde, mevcut iletişimin güçlü ve nitelikli bir yapıda olması nihai hedeflerin ortak paydasını oluşturmaktadır (Olçay, Giritlioğlu ve Çıkmaz, 2014).

### 1.3. Araştırmanın Amacı

Turizm işletmeleri için üst ve ast arasındaki iletişim yapısının üretimden geri bildirim kadar önemli etkileri olduğu bilinmektedir. Bu nedenle mevcut iletişim kalitesinin değerlendirilmesi bahsi edilen etki çerçevesini anlamlandırmada fayda sağlayabilecektir. Dahası günümüzde yaşanan teknolojik, ekonomik ve kültürel gelişmeler, işgörenlerin bağlı olduğu işletmelere ait karar alma vb süreçlerle ilgili daha fazla bilgi sahibi olması ve farkındalık kazanması gereğini ortaya koymaktadır (Kavak ve Vatansever, 2007: 121). Bu durum bir anlamda üst ve ast arasındaki iletişimin niteliğini, işletmelerin başarı faktörlerinden biri yapmaktadır (Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2011: 43). Buradan hareketle araştırmanın amacı, turizm işletmelerindeki iletişim kalitesinin -nispeten daha tarafsız olacağı düşünülerek- işgörenlerin gözünden değerlendirilmesi

olmaktadır. Amaç ekseninde, araştırmanın söz konusu işletmelerin iletişim karakterine dair daha nesnel bir bakış açısının oluşmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Evren ve Örneklem

Araştırma Adıyaman il merkezinde yer alan oteller ile yiyecek içecek işletmelerinde bulunan işgörenleri kapsarken, seyahat acentaları bu kapsamın dışında bırakılmıştır. Bu bağlamda, bölgede 5 yıldızlı otel işletmesi bulunmazken, 4 yıldızlı 2; 3 yıldızlı 3; belediye belgeli 5 ve yatırım belgeli 3 otel bulunmaktadır. (www.adiyamankulturturizm.gov.tr, 2014). Araştırmada söz konusu otellerin tamamına ulaşılırken, kurumsal nitelikte olduğu düşünülen 15 yiyecek içecek işletmesi uygulamaya dâhil edilmiştir. Araştırma, iletişim kalitesinin ast çalışanlar gözünden değerlendirilmesini amaçlarken her iki işletme türünde de araştırma amacına uygun bütün ast çalışanlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda söz konusu otellerde 126 ve yiyecek içecek işletmelerinde 75 işgörene toplamda 201 anket uygulanmıştır.

### 2.2. Veri Toplama Aracı

Mevcut çalışmada Katz ve Kahn'ın (1966) "downward communication (üstten asta doğru iletişim)" tipolojisine dayanan ve Özarallı (1995) tarafından Türkçeye adapte edilen (aktaran: Erbaş, 2008) ölçekten yararlanılmıştır. Orijinal ölçek 6'lı likert şeklinde iken katılımcıların ifadeleri daha kolay anlayabilmesi ve yorumlayabilmesi için 5'li likert şeklinde uygulanmıştır. Bu bağlamda ölçek beş boyuttan oluşmaktadır. Ayrıca ölçekte beş temel ifade yer alırken her bir ifadeye bağlı dört cevap şekli bulunmaktadır (Yeterli-Doğru-Anlaşılabilir-Zamanında). Bu

noktada katılımcılardan her bir cevap şeklini 1-5 arası (1-Çok Az, 2-Biraz, 3-Oldukça, 4-Çok, 5-Pek çok) değerlendirmeleri istenmiştir.

### 2.3. Verilerin Analizi

Araştırmada çalışan gözüyle üst ve ast arasındaki iletişim kalitesinin çeşitli değişkenlerine göre farklı değerlendirip değerlendirmedikleri incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikli olarak elde edilen verilere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri uygulanmıştır. Ölçümün geçerliliğinin ve güvenilirliğinin test edilmesinde açıklayıcı (AFA) ve Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Çalışanların demografik değişkenlerine göre yöneticileri ile yaşadıkları iletişimin kalitesinin farklılaşıp farklılaşmadığı ise MANOVA (çok değişkenli varyans analizi) uygulanarak incelenmiştir.

Söz konusu analizlerden önce, kayıp verilerin atanmasıyla ilgili ortalama atama yöntemi kullanılmıştır (Hair, Black, Babin & Anderson, 2009). Sonrasında ise normal dağılım varsayımının sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmiş ve basıklık - çarpıklık katsayıları incelenmiştir. Orijinal ölçekteki "işin rasyoneli" boyutunun üçüncü ifadesine ilişkin basıklık ve çarpıklık değerlerinin olması gereken minimum ve maksimum değer sınırını geçmesi sebebiyle bu ifade verilerin değerlendirilmesinde kullanılmamıştır (Kunnan, 1998). Diğer ifadelerin basıklıkta en yüksek .107 ve en küçük -.934, çarpıklıkta en yüksek .826, en küçük .349 değerlerine sahip olmasından dolayı verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmüş (Kunnan, 1998) ve veriler üzerinde parametrik testler uygulanmıştır.

### 3.BULGULAR

Bu bölümde öncelikle araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Sonrasında ise katılımcılara ait demografik bilgiler ve MANOVA (çok değişkenli varyans analizi) sonuçları üzerinde durulmuştur.

### 3.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Çalışmada uygulanan ölçüme ait geçerliliğin test edilmesinde AFA tekniği kullanılmıştır. AFA sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 1'deki gibidir.

**Tablo 1. Açıklayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular**

| İfadeler                                                                                                  | Cevaplar<br>(k=19) | Boyutlar                  |                         |                      |                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------|----------------------------|
|                                                                                                           |                    | İş<br>Gerekleri           | Örgüte Ait<br>Yöntemler | Örgütün<br>Hedefleri | Performans<br>G. Bildirimi |
| İşinizi nasıl yapmanız gerektiğine dair, amirinizin verdiği bilgi                                         | Yeterli            | .650                      |                         |                      |                            |
|                                                                                                           | Doğru              | .727                      |                         |                      |                            |
|                                                                                                           | Anlaşılabilir      | .681                      |                         |                      |                            |
|                                                                                                           | Zamanında          | .634                      |                         |                      |                            |
| İş talimatının, işiniz ve bunun şirketteki diğer işlerle olan ilişkisi hakkında, amirinizin verdiği bilgi | Yeterli            | .695                      |                         |                      |                            |
|                                                                                                           | Doğru              | .653                      |                         |                      |                            |
|                                                                                                           | Zamanında          | .643                      |                         |                      |                            |
| Bu kurumun bir üyesi olarak, sorumluluk ve yetkileriniz hakkında, amirinizin verdiği bilgi                | Yeterli            |                           | .736                    |                      |                            |
|                                                                                                           | Doğru              |                           | .703                    |                      |                            |
|                                                                                                           | Anlaşılabilir      |                           | .737                    |                      |                            |
|                                                                                                           | Zamanında          |                           | .758                    |                      |                            |
| İşletmenizin amaçları hakkında, amirinizin size verdiği bilgi                                             | Yeterli            |                           |                         | .778                 |                            |
|                                                                                                           | Doğru              |                           |                         | .746                 |                            |
|                                                                                                           | Anlaşılabilir      |                           |                         | .681                 |                            |
|                                                                                                           | Zamanında          |                           |                         | .759                 |                            |
| İş performansınız; yani işinizi iyi yapıp yapmadığınız konusunda, amirinizin size verdiği bilgi           | Yeterli            |                           |                         |                      | .638                       |
|                                                                                                           | Doğru              |                           |                         |                      | .800                       |
|                                                                                                           | Anlaşılabilir      |                           |                         |                      | .786                       |
|                                                                                                           | Zamanında          |                           |                         |                      | .803                       |
| Özdeğerler                                                                                                |                    | 3.822                     | 2.956                   | 2.918                | 2.887                      |
| Açıklanan Varyans %                                                                                       |                    | 20.11                     | 15.56                   | 15.36                | 15.19                      |
| Toplam Açıklanan Varyans (%)                                                                              |                    | 66.23                     |                         |                      |                            |
| KMO                                                                                                       | .917               | Bartlett Küresellik Testi |                         | 2146.509             |                            |
|                                                                                                           |                    | Yaklaşık Kikare           |                         |                      |                            |
|                                                                                                           |                    | Sd                        |                         | 171                  |                            |
|                                                                                                           |                    | Anlamlılık                |                         | .000                 |                            |

Tablo 1'deki KMO ve Bartlett küresellik testleri incelendiğinde verilerin AFA için uygun olduğu belirtilebilir (Kaiser, 1974; Bartlett, 1954). AFA tekniğinde temel bileşenler yöntemi ve öz değerler istatistiği dikkate alınarak faktörler belirlenmiştir. Faktör dağılımlarının daha düzenli olabilmesi için varimaks döndürmesi (varimax rotation) tercih edilmiştir (Hair vd., 2009). Varimaks döndürmesi sonrası elde edilen faktör yüklerinin yeterli olduğu ifade edilebilir (Tabachnick ve Fidell, 2007). AFA sonuçları incelendiğinde normalde ayrı faktörler olan iş talimatları ve işin rasyoneli boyutlarının tek boyut altında toplandığı görülmektedir. İş talimatları ve işin rasyoneli boyutlarından oluşan bu yeni boyut "İş Gerekleri" olarak adlandırılmıştır. Ayrıca bu yeni faktörün varyans açıklama oranı % 20.11'dir. Bu faktörün dışında örgüte ait yöntemler, örgütün hedefleri ve performans geri bildirimi boyutlarının literatürde belirtildiği şekilde dağıldığı görülmektedir. Bu boyutların varyans açıklama oranları ise sırasıyla % 15.56, % 15.36 ve % 15.19 şeklinde oluşmuştur. Buna göre dört boyutun varyansın toplam % 66.23'ünü açıkladığı belirtilebilir. Elde edilen bu varyans değerinin sosyal bilimlerdeki çalışmalar için yeterli olduğu görülmektedir (Hair vd., 2009). Güvenilirlik için ise elde edilen dört boyuta ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları incelenmiştir. Tablo 2'de görüldüğü gibi ölçeğin ve ölçekte yer alan tüm boyutların güvenilir seviyede olduğu söylenebilir (Nunnally ve Bernstein, 1994).

**Tablo 2. Ölçeğe İlişkin Güvenilirlik Düzeyi**

| Boyutlar                  | Cronbach's Alpha Katsayıları |
|---------------------------|------------------------------|
| İş Gerekleri              | .875                         |
| Örgüte ait Yöntemler      | .850                         |
| Örgütün Hedefleri         | .869                         |
| Performans Geri Bildirimi | .847                         |
| İletişim Kalitesi (Genel) | .932                         |

### 3.2. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 3’de gösterilmiştir.

**Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

| Değişkenler |                | F   | %    | Değişkenler    |                  | F   | %    |
|-------------|----------------|-----|------|----------------|------------------|-----|------|
| Cinsiyet    | Erkek          | 144 | 71.6 | Çalışma Süresi | 2 yıl ve altı    | 63  | 31.4 |
|             | Kadın          | 57  | 28.4 |                | 2 ve 4 yıl arası | 84  | 41.8 |
| Yaş         | 24 ve altı     | 73  | 36,3 |                | 4 yıl ve üzeri   | 54  | 26.8 |
|             | 25-32          | 93  | 46,2 |                |                  |     |      |
|             | 33 ve üzeri    | 35  | 17.4 | Medeni Durum   | Evli             | 96  | 47.7 |
| İşletme     | Otel           | 126 | 62.7 |                | Bekâr            | 105 | 52,3 |
|             | Yiy-İçecek     | 75  | 37.3 |                |                  |     |      |
| Eğitim      | Ortaöğretim    | 118 | 58.7 |                |                  |     |      |
|             | Önlisans       | 56  | 27.9 |                |                  |     |      |
|             | Lisans ve üstü | 27  | 13.4 |                |                  |     |      |

Tablo 3'e göre, katılımcıların %71,6'sını erkekler oluştururken kadınların oranı %28,4 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcılardan 24 yaş ve altında bulunan kişilerin oranı %36,3 olurken, 25-32 yaş arası %46,2; 33 ve üzeri olanlar ise %17,4 şeklindedir. Katılımcılardan 126 kişi otel işletmesinde çalışırken, 75 kişi yiyecek-içecek işletmesinde hizmet vermektedir. Katılımcıların eğitim düzeyine bakıldığında en yüksek oranı ortaöğretim mezunları (%58,7), en düşük oranı ise lisans/lisansüstü mezunları (%13,4) oluşturmuştur. Çalışma süresi bakımından bulunduğu işletmede 2 yıl ve altı süredir çalışanların oranı %31,4; 2-4 yıl arası çalışanların oranı %41,8; 4 yıl ve üzeri çalışanların oranı ise %26,8'dir. Katılımcıların medeni durumuna göre %47,7'sini evli; % 52,3'ünü ise bekâr bireyler oluşturmaktadır.

### 3.3. MANOVA Sonuçları

Analiz sürecinde çalışanların çalışma süreleri dikkate alınarak yöneticilerinin iletişim kalitesini değerlendirmelerinin farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Bu kapsamda tek yönlü MANOVA kullanılmıştır. Öncelikle verilerin MANOVA analizinin varsayımları test edilmiştir. Tablo 4’de görüldüğü gibi ölçekteki ifadeler arasındaki korelasyonun MANOVA için uygun ( $p < .05$ ) olduğu belirtilebilir. Varyans-kovaryansların homojen olma durumuna bakıldığında ise bu varsayımın ihlal edildiği görülmektedir. Ancak Box’s M testi büyük örneklem için oldukça tutucu bir analiz olmakla beraber (Tabachnick ve Fidell, 2007), araştırılan gruplardaki örneklem sayısının 30’un üzerinde olması ve örneklem sayılarının birbirine yakın olması nedeniyle bu durumun tolere edilebileceği söylenebilir (Pallant, 2005; Stevens, 2009). Elde edilen bulgulara göre MANOVA’nın varsayımlarının yerine getirildiği belirtilebilir.

**Tablo 4. Çalışma Sürelerine ilişkin MANOVA İçin Varsayımların Sonuçları**

| Bartlett Küresellik Testi |         | Box's M Testi | 61.456     | Levene Testi |               |                   |                         |
|---------------------------|---------|---------------|------------|--------------|---------------|-------------------|-------------------------|
|                           |         |               |            | İş Ger.      | Ör. Ait Yönt. | Örgütün Hedefleri | Performans G. Bildirimi |
| Olasılık oranı            | .000    | F Değeri      | 2.978      | .401         | 2.172         | .215              | .614                    |
| Yaklaşık $\chi^2$         | 311.516 | Sd1           | 20         | 2            | 2             | 2                 | 2                       |
| Sd                        | 9       | Sd2           | 104814.664 | 196          | 196           | 196               | 196                     |
| Anlamlılık                | .000    | p             | .000       | .670         | .117          | .807              | .542                    |

Çalışma süresi değişkenine ilişkin MANOVA sonucu tablo 5’de gösterilmektedir. MANOVA sonucun değerlendirilmesinde, Box’s M’in ihlal edilmesi ( $p < .05$ ) edilmesi nedeniyle, bu ihlale karşı daha dirençli olduğu için Pillai’s Trace sonuçları tercih edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2012: 271; Mayer, 2013: 322). Tablo 5’de görüldüğü üzere birleştirilmiş iletişim kalitesi boyutları arasında

anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir [ $F(8, 388) = 1.317, p = .233$ ; Pillai's Trace = .053;  $\eta^2 = .026$ ]. Diğer bir ifadeyle çalışanların yöneticilerinin iletişim kalitesi değerlendirmeleri çalışma sürelerine göre farklılaşmamaktadır. Buna göre, işgörenlerin bulunduğu işletmede uzun ya da kısa süredir çalışıyor olması iletişim kalitesine yaklaşımlarında önemli bir farklılık oluşturmamıştır.

**Tablo 5. Çalışma Sürelerine İlişkin MANOVA Sonucu**

| Etki                  | Pillai's Trace | F     | Hipotez sd | Hata sd | p    |
|-----------------------|----------------|-------|------------|---------|------|
| <b>Çalışma Süresi</b> | .053           | 1.317 | 8.000      | 388.000 | .233 |

Tablo 6'da çalışanların yaşları dikkate alınarak yöneticilerinin iletişim kalitesini değerlendirmelerinin farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Öncesinde ise MANOVA varsayımlarının yerine getirilip getirilmediği incelenmiştir.

**Tablo 6. Yaş Değişkenine İlişkin MANOVA İçin Varsayımların Sonuçları**

| Bartlett Küresellik Testi |         | Box's M Testi | 17.216    | Levene Testi |               |                   |                         |
|---------------------------|---------|---------------|-----------|--------------|---------------|-------------------|-------------------------|
|                           |         |               |           | İş Ger.      | Ör. Ait Yönt. | Örgütün Hedefleri | Performans G. Bildirimi |
| Olasılık oranı            | .000    | F Değeri      | .830      | .077         | 1.215         | .163              | .064                    |
| Yaklaşık $\chi^2$         | 313.144 | Sd1           | 20        | 2            | 2             | 2                 | 2                       |
| Sd                        | 9       | Sd2           | 45545.870 | 195          | 195           | 195               | 195                     |
| Anlamlılık                | .000    | p             | .679      | .926         | .299          | .850              | .938                    |

Tablo 6'ya göre Box's M testine, Bartlett küresellik testine ve varyansların homojenliğine ilişkin varsayımların yerine getirildiği görülmektedir. Varsayımların karşılanmasıyla sonra yaş değişkenine ilişkin MANOVA sonuçları Tablo 7'de gösterilmiştir. MANOVA sonucunun değerlendirilmesinde yaş değişkeninin 3 gruptan oluşması ve varyans-kovaryans homojenliğinin sağlanması nedeniyle Wilks' Lambda tercih edilmiştir (Mayers, 2013: 322). Tablo 7'de

görüldüğü üzere çalışanların birleştirilmiş iletişim kalitesi boyutlarını farklı değerlendirmedikleri tespit edilmiştir [ $F(8, 384) = 1,381$ ,  $p = .203$ ; Wilks' Lambda = .945;  $\eta^2 = .049$ ]. Buna göre çalışanların yöneticilerinin iletişim kalitesi değerlendirmeleri yaşlarına göre farklılaşmamaktadır. Diğer bir ifadeyle yaş düzeyi, işgörenlerin iletişim kalitesine yaklaşımları üzerinde etkili bir değişken olmamıştır.

**Tablo 7. Yaş Değişkenine İlişkin MANOVA Sonucu**

| Etki | Wilks' Lambda | F     | Hipotez sd | Hata sd | p    |
|------|---------------|-------|------------|---------|------|
| Yaş  | .945          | 1.381 | 8.000      | 384.000 | .203 |

Çalışanların medeni durumları dikkate alınarak yöneticilerinin iletişim kalitesini değerlendirmelerinin farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Benzer şekilde MANOVA varsayımlarının yerine getirilip getirilmediği incelenmiştir. Tablo 8'de varyansların homojenliğine, Box's M testine ve Bartlett küresellik testine ilişkin varsayımların yerine getirildiği görülmektedir.

**Tablo 8. Medeni Duruma İlişkin MANOVA İçin Varsayımların Sonuçları**

| Bartlett Küresellik Testi |         | Box's M Testi | 13.338     | Levene Testi |               |                   |                         |
|---------------------------|---------|---------------|------------|--------------|---------------|-------------------|-------------------------|
|                           |         |               |            | İş Ger.      | Ör. Ait Yönt. | Örgütün Hedefleri | Performans G. Bildirimi |
| Olasılık oranı            | .000    | F Değeri      | 1.305      | 1.953        | .0009         | .056              | .411                    |
| Yaklaşık $\chi^2$         | 281.807 | Sd1           | 10         | 1            | 1             | 1                 | 1                       |
| Sd                        | 9       | Sd2           | 183442.565 | 197          | 197           | 197               | 197                     |
| Anlamlılık                | .000    | p             | .221       | 164          | .924          | .813              | .522                    |

Medeni durum değişkenine ilişkin MANOVA sonucu tablo 9'da gösterilmektedir. MANOVA sonucunun değerlendirilmesinde işletme türünün iki gruptan oluşması nedeniyle Hotelling's Trace tercih edilmiştir (Mayers, 2013: 321-322). Tablo 9'da

görüldüğü üzere birleştirilmiş iletişim kalitesi boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir [ $F(4, 194) = 1.042$ ,  $p = .387$ ; Hotelling's Trace = .021;  $\eta^2 = .021$ ]. Diğer bir ifadeyle çalışanların yöneticilerinin iletişim kalitesi değerlendirmeleri medeni durumlarına göre anlamlı derecede farklılaşmamaktadır.

**Tablo 9. Medeni Duruma İlişkin MANOVA Sonucu**

| Etki                | Hotelling's Trace | F     | Hipotez sd | Hata sd | p    |
|---------------------|-------------------|-------|------------|---------|------|
| <b>Medeni durum</b> | .021              | 1.042 | 4.000      | 194.000 | .387 |

Çalışanların eğitim durumları dikkate alınarak yöneticilerinin iletişim kalitesini değerlendirmelerinin farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Benzer şekilde MANOVA varsayımlarının yerine getirilip getirilmediği incelenmiştir. Tablo 10 incelendiğinde varyansların homojenliğine, Box's M testine ve Bartlett küresellik testine ilişkin varsayımların yerine getirildiği görülmektedir.

**Tablo 10. Eğitim Durumuna İlişkin MANOVA İçin Varsayımların Sonuçları**

| Bartlett Küresellik Testi | Box's M Testi | 25.004   | Levene Testi |               |                   |                         |      |
|---------------------------|---------------|----------|--------------|---------------|-------------------|-------------------------|------|
|                           |               |          | İş Ger.      | Ör. Ait Yönt. | Örgütün Hedefleri | Performans G. Bildirimi |      |
| Olasılık oranı            | .000          | F Değeri | 1.195        | 2.455         | 2.448             | 1.822                   | .535 |
| Yaklaşık $\chi^2$         | 296.742       | Sd1      | 20           | 2             | 2                 | 2                       | 2    |
| Sd                        | 9             | Sd2      | 23694.431    | 198           | 198               | 198                     | 198  |
| Anlamlılık                | .000          | p        | .247         | .089          | .164              | .587                    | .088 |

Eğitim durum değişkenine ilişkin MANOVA sonucu Tablo 11'de gösterilmektedir. MANOVA sonucunun değerlendirilmesinde Wilks' Lambda tercih edilmiştir. Tablo 11'de görüldüğü üzere birleştirilmiş iletişim kalitesi boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [ $F(8, 390) = .319$ ,  $p = .044$ ; Wilks' Lambda =

.987;  $\eta^2 = .006$ ]. Diğer bir ifadeyle çalışanların yöneticilerinin iletişim kalitesi değerlendirmeleri eğitim durumlarına göre anlamlı derecede farklılaşmamaktadır.

**Tablo 11. Eğitim Duruma İlişkin MANOVA Sonucu**

| Etki   | Wilks' Lambda | F    | Hipotez sd | Hata sd | p    | $\eta^2$ |
|--------|---------------|------|------------|---------|------|----------|
| Eğitim | .987          | .319 | 8.000      | 390.000 | .959 | .006     |

Son olarak, çalışanların çalıştıkları işletme dikkate alınarak yöneticilerinin iletişim kalitesini değerlendirmelerinin farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Benzer şekilde MANOVA varsayımlarının yerine getirilip getirilmediği incelenmiştir. Tablo 12 incelendiğinde Box's M testine ve Bartlett küresellik testine ilişkin varsayımların yerine getirildiği görülmektedir. Varyansların homojenliğinde ise performans geri bildirim boyutunun dışındaki tüm boyutların varsayımı karşıladığı belirtilebilir. Meydana gelen ihlalin ise araştırılan gruplardaki örneklem sayısının 30'un üzerinde olması nedeniyle tolere edilebileceği söylenebilir (Pallant, 2005).

**Tablo 12. İşletme Türüne İlişkin MANOVA İçin Varsayımların Sonuçları**

| Bartlett Küresellik Testi |         | Box's M Testi | 6.499      | Levene Testi |               |                   |                         |
|---------------------------|---------|---------------|------------|--------------|---------------|-------------------|-------------------------|
|                           |         |               |            | İş Ger.      | Ör. Ait Yönt. | Örgütün Hedefleri | Performans G. Bildirimi |
| Olasılık oranı            | .000    | F Değeri      | .635       | .002         | 1.171         | 1.646             | 4.173                   |
| Yaklaşık $\chi^2$         | 330.223 | Sd1           | 10         | 1            | 1             | 1                 | 1                       |
| Sd                        | 9       | Sd2           | 113685.923 | 199          | 199           | 199               | 199                     |
| Anlamlılık                | .000    | p             | .785       | .961         | .281          | .201              | .042                    |

İşletme türü değişkenine ilişkin MANOVA sonucu tablo 13’de gösterilmektedir. MANOVA sonucun değerlendirilmesinde işletme türünün iki gruptan oluşması nedeniyle Hotelling’s Trace tercih edilmiştir (Mayers, 2013: 321-322). Tablo 13’de görüldüğü üzere birleştirilmiş iletişim kalitesi boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur [ $F(4, 196) = 2,504$ ,  $p = .044$ ; Hotelling’s Trace = .051;  $\eta^2 = .049$ ]. Diğer bir ifadeyle çalışanların yöneticilerinin iletişim kalitesi değerlendirmeleri işletme türlerine göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 13. İşletme Türüne İlişkin MANOVA Sonucu**

| Etki                | Hotelling’s Trace | F     | Hipotez sd | Hata sd | p    | $\eta^2$ |
|---------------------|-------------------|-------|------------|---------|------|----------|
| <b>İşletme türü</b> | .051              | 2.504 | 4.000      | 196.000 | .044 | .049     |

Farklılığın hangi boyuttan kaynaklandığını tespit edebilmek için etki testleri incelenmiştir (bkz. Tablo 14). Öncelikle birinci tip hatanın oluşma olasılığını düşürmek için güvenilirlik düzeyi bağımlı değişken sayısına bölünmüştür (.05/4) (Pallant, 2005). Tablo 14 incelendiğinde iletişim kalite boyutları ayrı ayrı incelendiğinde çalışanların değerlendirmelerinde işletme türünün bir farklılığa neden olmadığı söylenebilir. Diğer bir ifadeyle boyutların tek tek alınmasından ziyade birlikte değerlendirildiği takdirde işletme türünün farklılaştırıcı bir neden olduğu belirtilebilir. Ancak bu etkinin orta seviyenin biraz altında olduğu (% 4,9) ifade edilmelidir (Cohen, 1988).

**Tablo 14. İşletme Türüne Göre Boyutların Değerlendirme Farklılıkları**

| İletişim Kalitesi Boyutları | N    | Ortalama     |      | Tek Değişkenli |       |      |          |
|-----------------------------|------|--------------|------|----------------|-------|------|----------|
|                             | Otel | Yiy-İç İşlt. | Otel | Yiy-İç İşlt.   | F     | P    | $\eta^2$ |
| İş Gerekleri                | 126  | 75           | 3.51 | 3.52           | .004  | .952 | .000     |
| Örgüte ait yöntemler        | 126  | 75           | 3.55 | 3.73           | 1.532 | .217 | .008     |
| Örgütün hedefleri           | 126  | 75           | 3.59 | 3.72           | .753  | .387 | .004     |
| Performans geri bildirimi   | 126  | 75           | 3.79 | 3.56           | 2.605 | .108 | .013     |

#### 4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırma sonuçlarının yorumundan önce, faktör analizi boyutunda önemli bir durumun belirdiği görülmüştür. Buna göre, asıl anket beş boyuttan oluşurken analiz sonucunda 4 boyuta indirgenmiştir. Oluşan son durumda ankette yer alan ilk iki boyutun (İş Talimatları ve İşin Rasyoneli) tek faktör altında toplandığı saptanmış ve bu iki faktörü içeren "İş Gerekleri" adında yeni bir boyut oluşturulmuştur. Bu sonuç bağlamında sonraki çalışmalar açısından söz konusu anketin 4 boyut üzerinden değerlendirilmesi önerilebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların üstleriyle olan iletişim kalitesine yaklaşımları demografik faktörlere göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Diğer bir ifadeyle çalışanların bulunduğu işletmede kısa ya da uzun süreli çalışıyor olması, medeni durumları, yaş veya eğitim düzeyleri iletişim kalitesini değerlendirmelerinde önemli bir faktör olarak belirmemiştir. Demografik faktörlerin ast çalışanların iletişim kalitesine yaklaşımlarında etkili bir unsur olmaması önemli bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Nitekim İbrahim ve İsmail (2007: 11) yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi veya çalışma süresi gibi demografik faktörlerin çalışanların iletişim anlayışı üzerinde belirgin bir etki taşıdığını öne sürmektedir. Oluşan bu farka atfen, göz ardı edilmemesi gereken bir durumu belirtmek gerekmektedir: Anketlerin uygulanma esnasında katılımcıların uygun çalışma koşullarına sahip olmadığı buna rağmen işletmede maddi öncelikler nedeniyle çalıştıkları gözlemlenmiştir. Benzer açıdan Yanardağ ve Avcı'nın (2012: 51-52) yapmış olduğu bir araştırmada, turizm sektöründe çalışanların ağır çalışma koşullarına sahip olduğu ancak maddi amaçlar nedeniyle bu koşulların göz ardı edildiği saptanmıştır. Bu durum gösteriyor ki, emek piyasasında olduğu gibi turizm sektöründe de gözlemlenen çalışma koşulları vb sorunlar (ÇSGB, 2011: 11) nedeniyle, işgörenler nezdinde iletişim kalitesi gibi önemli bir faktörün ikinci plana itildiği düşünülmektedir. Nitekim bu araştırmada da katılımcılar, iletişim

kalitesine benzer yönlü bir yaklaşım sergilerken eğitim düzeyi, çalışma yılı veya yaş gibi önemli değişkenler söz konusu yaklaşım üzerinde herhangi bir farklılık oluşturmamıştır. Açık bir ifade ile uygun olmayan çalışma koşulları veya maddi öncelikler nedeniyle, iletişim kalitesi gibi örgütsel başarı ve çalışanların psikolojik durumlarını etkileyen önemli bir unsurun yeterince sorgulanmadığı düşünülmektedir (İzgi ve Olcay, 2008; Tınaztepe, 2012).

Diğer yandan işletme türünün iletişim kalitesi yaklaşımında önemli bir etken olduğu belirtilebilir. Ancak bu önemin faktörler bazında incelendiğinde herhangi farklılığa neden olmadığı görülmektedir. Anlamlı farklılıklar tespit edilmese de, örgüte ait yöntemlere ve örgütün hedeflerine ilişkin iletişim kalitesinin yiyecek içecek işletmelerindeki çalışanlar tarafından otel çalışanlarına göre daha olumlu bulunduğu saptanmıştır. Bu sonucun oluşmasında yiyecek içecek işletmelerinin otellerle kıyas noktasında görece karmaşık olmayan bir işleyiş yönteminin ve amaç çerçevesinin rol oynadığı düşünülmektedir. Bununla birlikte performans geri bildirimine ilişkin iletişim kalitesinin otel çalışanlarınca nispeten daha olumlu bulunduğu görülmektedir.

Araştırma sonucunda değinilmesi gereken bir nokta da, çalışanların işletmedeki varlık amaçlarına kurumsal bir anlamın kazandırılması olmaktadır. Kaldı ki maddi nedenler öncelikli olmakla birlikte, çalışanların işletmeyi sadece bir kazanç aracı olarak görmesi, işletmeye aitlik ve dolayısıyla kurumsal sürdürülebilirlik açısından dikkate değer bir engel olarak belirebilmektedir.

İşgörenlerin çalıştığı işletmeyle özdeşleşmesi ve kurumsal performansının artması noktasında üstlerin çalışanlarına karşı bütüncül ve açık bir iletişim yapısını benimsenmesi gerektiği söylenebilir (Tüzün ve Çağlar, 2008). Benzer söylemle üst çalışanlar ile astlar arasında kaliteli bir iletişimin kurulması ve işletmeye aidiyet duygusunun kazandırılarak iş etkinliğinin sağlanması için tüm faktörlerin bir arada ele alınması önemli görülmektedir.

Son olarak, çalışmanın Adıyaman özelinde yapılması mevcut araştırma için sınırlılık sayılabileceğinden çalışanların iletişim kalitesine yönelik yaklaşımlarının değişik bölgelerde, özellikle İstanbul ve Antalya gibi daha kurumsallaşmış işletmelere sahip merkezlerde incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Ada, N. (2007). "Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları." *Ege Academic Review*, 7(2): 543-551.
- Adıyaman İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2014). Konaklama. 25 Ağustos 2014 tarihinde [www.adiyamankulturturizm.gov.tr/TR,61380/konaklama.html](http://www.adiyamankulturturizm.gov.tr/TR,61380/konaklama.html) adresinden alınmıştır.
- Akova ve Işık, (2008). "Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma." *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1): 17-44.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). "Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması." *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7): 1-30.
- Barrett, D. J. (2002). "Change Communication: Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change". *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4): 219-231.
- Bartlett, M. S. (1954). "A note on The Multiplying Factors for Various Chi square Approximations". *Journal of the Royal Statistical Society*, 16(2): 296-298.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2. Baskı). Hilsdale: Lawrence Erlbaum.
- ÇSGB (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı) (2011). Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerinin İyileştirilmesi Programlı Teftişi Sonuç Raporu. 14 Mart 2015

- tarihinde  
www.csgb.gov.tr/csgbPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/ itkb/  
dosyalar/yayinlar/yayinlar2013/2011\_48 adresinden alınmıştır.
- Demirel, Y., Seçkin, Z. ve Özçınar, M. F. (2011). "Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma." Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(2): 33-48.
- Doğan, H. (2002). "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü". Ege Akademik Bakış, 2(2): 71-78.
- Erbaş, G. (2008). *Yönetici ve İşgören Arasındaki İletişimin Kalitesi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2009). "İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma." Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi. 20(1): 7-24.
- Eroğlu E. ve Özkan, G. (2009). "Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu İle Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği". Selçuk İletişim Dergisi, 5(4): 50-61.
- Eroğlu, E. ve Sunel, G. (2008) "Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi ve Penguen Gıda İşletmesinde Bir Uygulama". Review of Social, Economic and Business Studies, Cyprus: Eastern Mediterranean University, 3(4): 178-203.
- Eroğlu, K. (2011). "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme". Ege Akademik Bakış, 11(1): 121-136.
- Gnoth, J. (1997). "Tourism Motivation and Expectation Formation". Annals of Tourism Research, 24(2): 283-304.
- Gümüştakin, G. E. ve Öztemiz, A. B. (2004). "Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama." Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23, 61-85.

- Gürel, T. (2006). "Halkla İlişkiler Profesyonelleri, İletişim Fakülteleri Mezunlarında Neler Arıyorlar: Ajans Yöneticilerinin Bakış Açıları", II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi, Kocaeli.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis*. New York: Prentice Hall.
- Halis, M. (2000). "Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma". İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi/Journal of Economics and Administrative Sciences, 14(1): 217-230.
- İbrahim, F. ve İsmail, N. (2007). Communication Styles Among Organizational Peers. 14 Mart 2015 tarihinde <https://sssums.files.wordpress.com/2007/11/communication-styles-among-organizational-peers.pdf> adresinden alınmıştır.
- İzgi, B. B. ve Olcay, A. (2008). "Çalışma Koşullarının Önemi: Gaziantep İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma". İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(1): 1-20.
- Kaiser, H. F. (1974). "An Index of Factorial Simplicity." Pyschometrika, 39(1): 31-36.
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, M. K. ve Çınar, O. (2009). "Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi-Bir Uygulama." Yönetim, 20(63): 59-76.
- Kavak, B. ve Vatansever, N. (2007). "Hizmet Sektöründe Örgüt İçi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşgörenlerinin Düşünceleri." Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(2):120-140.
- Kunnan, A. J. (1998). "An Introduction to Structural Equation Modelling for Language Assessment Research." Language Testing, 15(3): 295-332.

- Madlock, P. E. (2008). "The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction." *Journal of Business Communication*, 45(1): 61-78.
- Mayers, A. (2013). *Introduction to statistics and SPSS in psychology*. Harlow: Pearson.
- Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Olca, A., Giritlioğlu, İ. ve Çıkmaz, E. (2014). "Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İletişim Yeterlilik Düzeyi: Gaziantep Bölgesinde Bir Araştırma." *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 385-403.
- Onay, M., Süslü, Z.H. ve Kılıç, S. (2011). "İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişimin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Posta Dağıtıcıları ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma." *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1): 57-66
- Özmutaf, N. M. (2007). "Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi." *Journal of Suleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 2(6): 83-98.
- Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual* (2. Baskı). Sydney: Allen & Unwin.
- Pira A. ve Kocabaş, F. (2003). "Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği." *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 5(1): 87-102.
- Raz, A.E. ve Rafaeli, A. (2007). "Emotion Management in Cross-Cultural Perspective: "Smile Training" In Japanese and North American Service Organizations." *Research on Emotion in Organizations*, 52(3): 199-221.
- Stevens, J. P. (2009). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (Beşinci Baskı). New York: Taylor & Francis Group, LLC.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (Beşinci Baskı). Boston: Pearson Education, Inc.

- Tınaztepe, C. (2012). "Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi." *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1): 53-63.
- Tutar, H., Yılmaz, K. M. ve Erdönmez, C. (2008). *Genel ve teknik iletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tüzün, İ. K. ve Çağlar, İ. (2008). "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi". *Journal of Yasar University*, 3(9): 1011-1027.
- Uysal, G. (2003). "Rol Farklılaşmasının İletişime Etkisi ve Johari Modeli". *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1): 137-148.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. S. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ünüvar, Ş. ve Bilge, A.F. (2009). Örgüt İçi İletişimin Konaklama İşletmelerindeki Etkinliği: Örnek Bir Alan Araştırması. *Journal of Azerbaijani Studies*, 12, 55-72.
- Vos, M. ve Schoemaker, H. (2004). *Accountability of communication management: A balanced scorecard for communication quality*. LEMMA Publishers.
- Yanardağ, M. Ö. ve Avcı, M. (2012). "Turizm Sektöründe İstihdam Sorunları: Marmaris, Fethiye, Bodrum İlçeleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme." *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 3(2): 39-62.
- Yaylacı, Ö.G. (2004). "Kişisel Gelişim ve Kurumsal Diyalog Yönetiminde İletişim Eğitiminin Rolü", 2nd International Symposium Communication in the Millennium, İstanbul.
- Yüksel, İ. (2005). "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Bir Çalışma." *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2): 291-306.

**EXTENDED ABSTRACT****Introduction**

Communication is a social trade occurred within the frame of emotion, though and information transfer. Communication concept, due to its nature, has an innovative and flexible structure which is integrated with business life practices. In this regard, organizational communication refers to a organizational trade that is done by businesses in parallel with their organizational goals and values. For businesses, communication is basic variable of adapting fast developments forced by today's world. Variant information stack that is caused by these fast developments makes communication an effective component for businesses to being in the market.

When the topic is considered in tourism context, it is seen that tourism is a sector which provides satisfaction based non-physical services and in which service is simultaneously produced and used. In fact, in this sector where employees and customers from different cultures share the same ground, communication becomes a basic connector. Accordingly, it is observed that services in touristic businesses are mostly provided by face-to-face communication and available communication character affects the service quality directly or indirectly. Consequently, it is clear that human-based sectors as tourism have delicate balances in terms of communication and the quality of communication between employees plays an important role in organizational working mechanism.

**Methodology**

The aim of the study is to reveal the views of inferior employees about the communication quality between seniors and inferiors in tourism businesses. The study includes 4 and 3 stars hotels having municipality certificate and

investment certificate and businesses providing service in food & beverage sector. In this regard, there is not any 5 stars hotel business at the center of the city whereas there are two 4-star and three 3-star hotel. Besides, 5 hotels with municipality certificate and 3 hotels with investment certificate are located at the central area. All aforementioned hotels were reached within the scope of the study whereas questionnaires were carried out in only 15 major businesses providing service in food & beverage sector. In total, 201 questionnaires were performed and 126 of them were carried out in hotels and 75 of them were carried out in food & beverage businesses. In the study, "Communication Quality Scale", which was developed by Katz and Kahn (1996) and whose Turkish form developed by Özarallı (1995), was used.

Within the scope of the study, whether the assessments of employees regarding the communication quality between them and their seniors differ according to various demographical variables was investigated. For this aim, validity and reliability analyses regarding the data acquired from questionnaire were done. While testing validity and reliability of data, AFA and Cronbach Alpha coefficient were used. Whether the communication quality between inferior and senior employees differs according to demographical variables was examined with the help of MANOVA.

When AFA results were examined, it was realized that working procedures and rationale dimension which are normally different factors, brought together under the same dimension. Therefore, this new dimension composed of working procedures and rationale was named as "Working Requirements". Besides, Cronbach Alpha coefficients regarding 4 dimensions were examined and it was found that all dimensions were at reliable level. ( $\alpha_{\text{WorkingRequirements}}=.875$ ;  $\alpha_{\text{OrganizationalMethods}}=.850$ ;  $\alpha_{\text{OrganizationalGoals}}=.869$ ;  $\alpha_{\text{PerformanceFeedback}}=.847$ ;  $\alpha_{\text{Overall}}=.932$ ).

### **Findings and Recommendation**

An important point in study results was determined in factor analysis dimension. While main questionnaire was composed of 5 dimensions, it was degraded to 4 dimensions. Accordingly, it was realized that first 2 dimensions in the questionnaire brought together under the same factor and a new dimension containing these two factors was named as "Working Requirements". In the light of this result, it can be suggested that aforementioned questionnaire should be assessed through 4 dimensions.

Considering analysis results, it was found that perspectives of inferior employees about the quality of communication between them and their seniors did not significantly differ according to demographical factors. In other words, employees' working for a long or short time, financial condition, age or education levels did not become a significant factor in their communication quality assessments. Demographic factors' not being an effective variable in communication quality perspectives of inferiors would be considered as an important finding. However, it should not be ignored that primary goals of participants in implementation process is mostly based on financial reasons. In other words, it is thought that communication quality is not sufficiently interrogated by employees on the personal basis.

On the other hand, it can be stated that type of the business is an important parameter in communication quality approach. However, it is seen that this importance does not cause any difference when it is examined on the basis of factors. Even though significant differences were not determined, it was found that communication quality regarding the organizational methods and goals was perceived more positively by employees in food & beverage businesses rather than employees in hotel businesses. It is considered that the main reason of this difference is that food & beverage businesses have relatively less

complicated working mechanism and goals as compared to hotels. Besides, it can be also indicated that communication quality regarding performance feedback was perceived more positively by employees in hotel businesses. In this point, it would be claimed that aforementioned hotel businesses pay more attention to personal performance factor in terms of overall service quality.

As a result of the study, another point which is needed to be examined is that managements should provide a more organizational framework to employees' goals for being in the business. Moreover, employees' consider the business only as an income channel especially due to financial reasons would become a remarkable obstacle in terms of sense of belonging and, so, organizational maintenance.

Consequently, examining all factors together is considered as quite important for establishing a qualified communication between senior employees and inferiors and for performing business activity by bringing sense of belonging to the business. In other words, it can be indicated that seniors should adopt a holistic and clear communication style in terms of the identification of employees with the business they work in and enhancing the organizational performance.