



# JOURNAL of SOCIAL and HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (JSHSR)

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

**Received/Makale Geliş** 01.07.2021  
**Published /Yayınlanma** 31.08.2021  
**Article Type/Makale Türü** Research Article

**Citation/Alıntı:** Nurgazina, A. (2021). Örgüt ikliminde çalışanlar arası iletişimin, işletmelerin performansına etkisinin analizi: Turizm işletmeleri örneği. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 8(73), 2167-2176  
<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.2653>



**Arailym NURGAZINA**

<https://orcid.org/0000-0002-0079-3712>

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans İstanbul/TÜRKİYE

Issue/Sayı: 73

Volume/Cilt: 8

jshsr.org

ISSN: 2459-1149

## ÖRGÜT İKLİMİNDE ÇALIŞANLAR ARASI İLETİŞİMİN, İŞLETMELERİN PERFORMANSINA ETKİSİNİN ANALİZİ: TURİZM İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

### ANALYSIS OF THE IMPACT OF COMMUNICATION BETWEEN EMPLOYEES IN ORGANIZATION MANAGEMENT ON THE PERFORMANCE OF ENTERPRISES: TOURISM COMPANIES EXAMPLE

#### ÖZET

Bu çalışmanın amacı, örgüt ikliminin turizm işletmelerinin; sürdürülebilir rekabet gücüne ve performansına etkilerinin, analizidir.

Bu çalışmanın veri toplanması için örgüt iklimi ölçeği ve performansı ölçeklerinden yararlanılmış ve anket uygulaması Bolu ilinde faaliyet gösteren 32 adet bakanlık belgeli turizm tesislerinde yapılmış olup, örneklem hacmi 324 kişidir. Ölçekler aracılığı ile elde edilen verilerle SPSS istatistik programından yararlanılarak; güvenilirlik analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Bu çalışma için yapılan regresyon analiz sonucunda: çalışanlar arası iletişimin, rekabet ( $p=0,00<0,05$ ) ve esneklik ( $p=0,00<0,05$ ) üzerindeki pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt iklimi, İletişim, Rekabet, Esneklik, İşletme Performansı.

#### ABSTRACT

The aim of this study is to determine the organizational climate of tourism enterprises; is the analysis of its effects on sustainable competitiveness and performance. Organizational climate scales and performance scales were used to collect data for this study, and the survey was conducted in 32 ministry-certified tourism facilities operating in the province of Bolu, and the sample size is 324 people. Using the SPSS statistical program with the data obtained through the scales; reliability analysis and regression analysis were performed. As a result of the regression analysis for this study: it was determined that communication between employees had a positive effect on competition ( $p=0.00<0.05$ ) and flexibility ( $p=0.00<0.05$ ) has been done.

**Keywords:** Organizational climate, Communication, Competition, Flexibility, Business Performance.

## 1. GİRİŞ

Örgüt iklimi, örgütteki psikolojik ortam ve yönetim uygulamalarına yönelik çalışanların algılamalarıdır. Bir işletmenin performans yönetimi ise, çalışanlar arası iletişim, hedeflerin belirlenmesi, performanslarının izlenmesi, geri bildirimler, çalışanların ödüllendirilmesi, gibi süreçleri kapsamaktadır (Milsom, 1991: 21).

İşletmelerin performansı artıracak uygulamaları hayata geçirmesi ve rekabette sürekliliği sağlanmaları; piyasa beklentilerinin, ihtiyaçlarının tespiti ve en iyi şekilde karşılanabilmesi ile ilgilidir. Çünkü işletmelerin çevrenin taleplerini dikkate almaması, yeni fikirleri harekete geçirmemesi; verimlilik kaybına ve başarısızlığa neden olabilir. Bu bağlamda, özel sektörün, kamu kurumlarının ve

üniversitelerin görüş ve desteklerinin alınması, özellikle gelişmelerin takibine yönelik akademik çalışmaların yapılması ülke ekonomisine önemli katkılar sağlayabilecektir (Kasimoglu, 2012: 11).

Rekabetçi bir örgüt iklimi, dünyada oluşan yeniliklere uyum sağlayan, daha fazla teknolojiyi ve bilgiyi esas alan, dinamik ve rekabetçi vizyoner yönetim anlayışını gerektirmektedir. İşletmelerin ileri teknolojiyi takip edebilmeleri, bu yenilikleri çalışanlarına ve işletmeye kazandırmaları onları daha da rekabetçi bir duruma getirebilir. Rekabetçi güç; üstün teknoloji, vasıflı çalışanlar, kaliteli ürün ve tüketici memnuniyetinden geçmektedir (Topallı ve Mercan, 2016: 856). Diğer bir ifade ile işletmelerin piyasada rekabetçi üstünlük elde edebilmeleri; farklılıkları iyi yönetebilmeleri, stratejik yönetim sistemlerini geliştirmeleri ve sektörün beklentilerini tespit edebilmelerine bağlıdır (Aktan ve Vural, 2004: 118).

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Performans; işletmelerdeki faaliyetler sonucunda elde edilenlerin nitel veya nicel kazanımların seviyesini ifade etmektedir (Rogers ve Wright, 1998: 311). Performans yönetimi, performans değerlendirilmesini de içeren uzun soluklu bir süreci kapsamaktadır. Diğer bir anlatımla, performans yönetimi sayesinde, çalışanların katkılarının belirlenmesi, şirket verimliliğinin artırılması, tüketici memnuniyetinin sağlanması, çalışan motivasyonunun artırılması mümkün olmaktadır (Robbins, Bergman ve Coulter, 2000: 413).

İşletmelere belirledikleri amaçları gerçekleştirmek için yatırımlar yapmakta, faaliyetlerini sürdürmekte, mal veya hizmet üretmektedirler. Amaçları doğrultusunda çalışan işletmeler, bu sayede varlıklarını sürdürmektedirler. Çalışanların, işletme amaçlarına yönelik neyi sağlayabildiği, hangi katkıları sundukları, hangi yeniliklerde buldukları, kalite ve miktar olarak hangi seviyeye ulaştıkları performans ölçümlemesi ile mümkün olmaktadır (Baş ve Artar, 1991: 14). Örgütlerde performans ölçümlerinin iki farklı amacı bulunmaktadır. Birincisi; faaliyet uygulanması, planlaması ya da kontrolünde uygun olan eylemlerin belirlenerek, faaliyet sonuçlarıyla ilgili bilgilerin elde edilmesidir. İkincisi ise; iyi yapılan işlerde verilmesi gereken terfi, ikramiye, ücret artışı ya da uygun ödüller yönünden çalışanların performansının belirlenmesidir (Dhavale, 1996: 51).

İşletmelere rekabet önceliği sağlayan kalite, fiyatlardaki düşüklük, lojistik ve esneklik gibi performanslar; işletmelerin üretim performanslarını belirleyen unsurlar arasında bulunmaktadır (Sezen, Yılmaz ve Gezgin, 2002: 133). Teknolojik ve teknik düzey, işletmenin içerisinde bulunduğu ortam, kullanılan sermayenin kalitesi ve teknolojinin gelişimi; işletme performansını belirlemektedir. Bu bağlamda işletmelerin, performansının üst seviyelere ulaşmasında, rekabet etme gücünün artırılmasında ve piyasada yer alan istikrarsızlıkların ortadan kalkmasında; devletin sağlamış olduğu desteklerin önemli rolü vardır (Aktan ve Vural, 2004: 3-4).

Rekabet koşullarında; üstünlük sağlanabilmesi, önceliklerin belirlenmesi, kıt kaynakların en verimli şekilde kullanılması ve performansın artırılması oldukça önemli gelişmelerdir. Diğer taraftan, piyasalardaki karmaşıklık, değişken ve yoğun rekabet ortamları işletmeler için belirsizlik oluşturmakta ve yeni önlemler alınmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda, ihtiyaç ve beklentilerine uygun mal ve hizmetlerin sunulması, piyasada rekabet edilmesi, iç ve dış talepleri karşılayabilmesi için işletmelerin performanslarını sürekli üst noktalarda tutmalarını gerektirmektedir (Sezen vd., 2002: 137). İşletmelerin, ürünlerinde ve hizmetlerinde değişen çevre şartlarına ayak uydurabilmeleri için yenilik yapmaları ve rekabetçi stratejiler izlemeleri kaçınılmaz olmaktadır. Çünkü yenilikler, özellikle değişimin ve rekabetin çok yoğun yaşandığı piyasa koşullarında; işletmelere çok önemli önemli kazanımlar sağlayabilmektedir (Standing ve Kiniti, 2011: 289).

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı pazarlarda, tüketicilerin de tüm ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilecek birçok farklı alternatifin bulunmaktadır. Dolayısıyla işletmeler; tüketicilerin taleplerini kapsayan mal ve hizmetlerin hedef pazarlarda tercih edilmelerini sağlayabilecek yöntemleri ve yenilikleri gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Erdoğan, 2009: 165). Kendine özgü yetenekleri olan veya farklılıkları oluşturabilen işletmeler, performanslarını "temel fonksiyonel yeteneklerine" artırabilmektedirler. Bu yeteneklerin etkin olarak kullanılması ise rekabette; her işletmenin diğer işletmelere karşı üstünlüklerinin devam ettirmesini sağlamaktadır (Eren, Alpan ve Erol, 2005: 202).

Destekleyici faaliyetler; müşteri için değer yaratmaya ve sunmaya doğrudan katkıda bulunan temel faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesini kolaylaştıran etkinliklerin ve performansların artmasına yardımcı olmaktadır. Bu faaliyetlerin "destekleyici" olarak tanımlanmasının sebebi; faaliyetlerde sunulan

değerlerin temel faaliyet performanslarını artırmasıdır. Destekleyici faaliyetler dört başlık altında incelenmektedir (Porter, 1985: 48);

1. Tedarik; işletmelerin "değer zinciri" faaliyetleri için kullanacakları girdilerin satın alınmasını ifade etmektedir. Bu faaliyet, satın alınmış olan girdilerin işletme işlevlerinde kullanılmasından dolayı, destek ve temel faaliyetlerdeki değer yaratmalarla yakından ilişkili olmaktadır (Stabell ve Fjeldstad, 1998: 413).

2. İnsan Kaynaklarının Yönetimi; seçme-işe alma, geliştirme, ödüllendirme, insan kaynakları planlaması, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme gibi çalışanlarla ilgili faaliyetleri ifade etmektedir. Bu faaliyet, çalışanların motivasyonlarını ve değerlendirmelerini içerdiği için işletmelerin rekabet gücüne doğrudan etki etmektedir.

3. Teknolojileri Geliştirme; bu faaliyet, işletmelerin teknolojik altyapılarıyla ilgili olmakta, değer zincirindeki faaliyetlerin tümünde bulunmaktadır. Teknoloji geliştirme; süreç ve ürünlerin tasarımını, geliştirme ve araştırma faaliyetlerini, teknolojik bilgi sistemleri ve teknolojileri kapsamaktadır. Teknolojilerin doğru kullanılması, değer zinciri modelinin verimini artırma ve üstün rekabet sergileme açısından büyük önem taşımaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 99).

4. Yönetimin Altyapısı; örgütlenme, kontrol, planlama ve yöneltmeden oluşan stratejik yönetimin işleviyle muhasebe, kalite yönetimi, finansman, idari ve yasal işler gibi birtakım faaliyetleri içermektedir. Bu faaliyet, değer zincirindeki faaliyetlerin tümüne destek vermektedir.

Endüstriyel alandaki birçok değişimler, üretim yönetiminde yeni ilkelerin önem kazanmasına neden olmaktadır. Düşük stoklar, esnek üretim, kısa geçiş süreçleri gibi uygulamaların, maliyeti azaltmasından ziyade; çeşitlilik, kalite, müşteri memnuniyeti ve bulunabilirlik gibi amaçlar daha çok ön plana çıkmaktadır. Üretimde verimi düşüren işçilik payının önlenerek ortadan kaldırılması için, işçilik maliyetlerinin ve performanslarının izlenmesinin önemini açıkça ortaya koymaktadır. Bunun için maliyet göstergelerinin kullanılması gerekli fakat tek başına kullanılmasında yetersiz olmaktadır (Mutluer, 1997: 33-34).

İşletmelerin performanslarını artırabilmeleri açısından, değer yaratma çalışmalarının önemli katkıları olmaktadır. Bu kapsamda destekleyici faaliyetler; mal ve hizmetler açısından değer yaratmaya ve bunları tüket sizlere sunmaya yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Destekleyici faaliyetler, genellikle temel faaliyetlerin gelişmesine ve performansın artırılmasına yönelik çalışmalardır. Bu çalışmaları dört başlık altında incelemek mümkündür (Porter, 1985: 48);

1. Tedarik; işletmelerin "değer zinciri" faaliyetleri için kullanacakları girdilerin satın alınmasını ifade etmektedir. Bu faaliyet, satın alınmış olan girdilerin işletme işlevlerinde kullanılmasından dolayı, destek ve temel faaliyetlerdeki değer yaratmalarla yakından ilişkilidir (Stabell ve Fjeldstad, 1998: 413).

2. İnsan kaynaklarının yönetimi; seçme-işe alma, geliştirme, ödüllendirme, insan kaynakları planlaması, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme gibi çalışanlarla ilgili faaliyetleri ifade etmektedir. Bu faaliyet, çalışanların motivasyonlarını ve değerlendirmelerini içerdiği için işletmelerin rekabet gücüne doğrudan etki etmektedir.

3. Teknolojileri geliştirme; bu faaliyet, işletmelerin teknolojik altyapılarıyla ilgili olmakta, değer zincirindeki faaliyetlerin tümünde bulunmaktadır. Teknoloji geliştirme; süreç ve ürünlerin tasarımını, geliştirme ve araştırma faaliyetlerini, teknolojik bilgi sistemleri ve teknolojileri kapsamaktadır. Teknolojilerin doğru kullanılması, değer zinciri modelinin verimini artırma ve üstün rekabet sergileme açısından büyük önem taşımaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 99).

4. Yönetimin altyapısı; örgütlenme, kontrol, planlama ve yöneltmeden oluşan stratejik yönetimin işleviyle muhasebe, kalite yönetimi, finansman, idari ve yasal işler gibi birtakım faaliyetleri içermektedir. Bu faaliyet, değer zincirindeki faaliyetlerin tümüne destek vermektedir.

Temel faaliyetlerden stoklar, üretim, kalite, Finans yönetimi, esnek üretim, maliyetin azaltılması, müşteri memnuniyeti, verimsiz iplerin ortadan kaldırılması gibi süreçler performansın yükseltilmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Bu yüzden destekleyici faaliyetler ile verimliliğin yükseltilmesi ve iyileştirici önlemlerin alınması işletmeler için önemli faydalar sağlayabilecektir (Mutluer, 1997: 33-34).

### 3. YÖNTEM

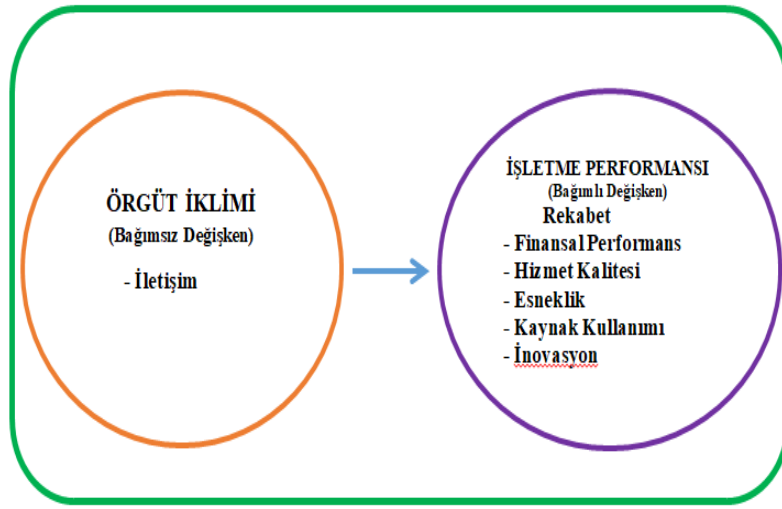
#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; turizm şirketlerinde örgüt ikliminin, sürdürülebilir rekabet gücüne ve performansına etkilerini analiz etmektir.

#### 3.2. Araştırmanın Önemi

Artan küresel rekabet, rekabet gücünü, performansı ve örgüt iklimini etkilediğinden; işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ise faaliyetlerde gösterdikleri başarıya bağlı olmaktadır. Diğer taraftan turizm Türkiye açısından en önemli gelir kaynaklarından birisidir. Bu bağlamda turizm işletmelerinin dünya çapında daha iyi bir konuma gelmesi hem işletmeler hem de ülke açısından önemli kazanımlara neden olabilecektir. Dolayısıyla emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründeki kalitenin artırılması, müşteri memnuniyetinin en iyi seviyelere ulaştırılabilmesi, dünya çapında markalaşmanın gerçekleşebilmesi konusunda; alanla ilgili bilimsel çalışmaların yapılmasının, çalışma sonuçlarının ilgili taraflarla paylaşılmasının, mevcut sorunların tespit edilip çözüm önerilerin oluşturulmasının, sektörün karlılığına önemli katkı sağlayacağı umulmaktadır.

#### 3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil-1 Örgüt İklîmînde İyi İletişimin İşletme Performansına Etkileri ile İlgili Teorik Model

Bağımsız değişken olarak iyi iletişimin, bağımlı değişken işletme performansına olan etkileri; literatürden yararlanılarak şekil 1’de görsel olarak oluşturulmuştur.

H1: Örgüt ikliminde çalışanlar arası iletişimin, işletmenin Performansını (rekabet, finansal performans, hizmet kalitesi, esneklik, kaynak kullanımı, inovasyon) etkiler.

H1a: Çalışanlar arası iletişim, işletmelerin farklılaşma rekabet başarılarını etkiler.

H1b: Çalışanlar arası iletişim, işletmelerin finansal performansını etkiler.

H1c: Çalışanlar arası iletişim, işletmelerin hizmet kalitesini etkiler.

H1d: Çalışanlar arası iletişim, işletmelerin esnekliğini etkiler.

He: Çalışanlar arası iletişim, işletmelerin kaynak kullanımı üzerinde etkilidir.

Hf: Çalışanlar arası iletişim, inovasyon üzerinde etkilidir.

#### 3.4. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni; Bolu’da 32 adet bakanlık belgeli turizm tesislerinde (Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü [YİGM], 2021) çalışan toplam 1.795 kişidir. “Evrène Göre Örneklem Belirleme Tablosu” incelendiğinde (Altunışık, 2004: 125) 1800 kişilik evren için 317 kişilik örneklemin yeterli olacağı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, yeterli sayıda anket dönüşünü sağlayabilmek için 350 kişiye anket yapılmış, 26 anket eksik geldiği için iptal edilmiş ve geriye kalan 324 kişi çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Anket katılımcılarının seçiminde herkesin eşit seçilme şansa sahip olduğu ve seçimsiz yöntem olan “basit tesadüfi örnekleme yöntemi” tercih edilmiştir.

### 3.5. Veri Toplama Araçları

Bu makalede verileri elde edilmesine yönelik iki adet ölçekten yararlanılmıştır, bunlar; a) çalışanların iletişim düzeyini belirlemek için Bock, Zmud, Kim ve Lee (2005: 95) ve Solmaz'ın (2016: 186) çalışması için kullandığı "Örgüt İklimi Ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçeğin iletişim boyutu ve 8 madde olup, iletişim "Cronbach Alpha" güvenilirlik katsayısı 0,786 olarak hesaplamışlardır. Anketteki sorulara katılımcıların; 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandırmaları istenmiştir. b) Brignall, Fitzgerald, Johnston, Silvestro (1991: 45), Brignall ve Ballentine (1996: 9) ve Atkinson ve Brown, (2001: 130), tarafından kullanılan "İşletme Performansı Ölçeği"nden yararlanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı "0,83" olarak hesaplamışlardır. Bu ölçek; rekabet boyutu (3 madde), finansal performans boyutu (4 madde), hizmet kalitesi boyutu (7 madde), esneklik boyutu (3 madde) kaynak kullanımı boyutu (2 madde) ve inovasyon boyutu (2 madde) olmak üzere 6 boyut ve 21 maddeden oluşmaktadır. Anket katılımcılarının soruları cevaplandırabilmesi için anketteki soruları; 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandırmaları istenmiş olan 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır

## 4. VERİLERİN ANALİZİ ve BULGULAR

Anket uygulamasından elde edilen veriler IBM SPSS21 programı kullanılarak yapılan güvenilirlik ve regresyon analizleri aşağıda yer almaktadır.

### 4.1. Örgüt İkliminde Çalışanlar Arası İletişimin, İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Korelasyon Analizi

Korelasyon analizleri, değişkenlerin arasındaki ilişkilerin büyüklüğünü ve yönünü belirlemeyi sağlayan bir analiz yöntemidir. Analizlerin değerlendirilmesinde korelasyon katsayılarının değeri en düşük -1 ve en yüksek +1 değerini almaktadır. Analiz sonucunda bulunan değer -1'e doğru yaklaştığında negatif güçlü, +1'e doğru yaklaştığında pozitif güçlü ilişki ve 0'a yaklaştığında değişkenler arası ilişki olmadığına karar verilmektedir.

**Tablo-1** Örgüt İkliminde Çalışanlar Arası İletişimin, İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Korelasyon Analizi Tablosu

	İletişim	Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü	Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğü	Stratejik Kararsızlık	Odaklanma Rekabet Üstünlüğü	Rekabet Boyutu	Finansal Performans Boyutu	Hizmet Kalitesi Boyutu	Esneklik Boyutu	Kaynak Kullanımı Boyutu	İnovasyon Boyutu
İletişim	1										
Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü	-,058	1									
Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğü	-,217**	,065	1								
Stratejik Kararsızlık	,350**	,004	,007	1							
Odaklanma Rekabet Üstünlüğü	,007	,102	-,005	-,027	1						
Rekabet Boyutu	,189**	,056	,148**	,511**	-,051	1					
Finansal Performans Boyutu	,052	,010	-,415**	-,287**	,010	,057	1				
Hizmet Kalitesi Boyutu	,077	,068	,018	,108	,120*	,049	,026	1			
Esneklik Boyutu	,357**	,021	,251**	,566**	,015	,641**	-,371**	,076	1		
Kaynak Kullanımı Boyutu	-,065	,005	,159**	-,067	,137*	-,022	-,050	,137*	-,025	1	
İnovasyon Boyutu	-,022	,118*	,083	-,011	,161**	-,078	,111*	,274**	-,039	,229**	1

Örgüt iklimi, sürdürülebilir rekabet ve işletme performansı arasındaki ilişki için uygulanan korelasyon analizi sonucunda korelasyon katsayıları incelendiğine esneklik ve stratejik kararsızlık arasındaki katsayının 0,566 olduğu görülmektedir. Bu değere bakarak ilgili değişkenler arasında pozitif yönlü bir

ilişki olduğu söylenebilir. Ayrıca rekabet boyutu ve stratejik kararsızlık arasındaki korelasyon katsayısı değeri 0,511 olarak hesaplanmıştır. Bu değere bakarak ilgili değişkenler arasında pozitif yönlü ilişki olduğu söylenebilir. Duruma ek olarak finansal performans ile maliyet liderliği arasındaki korelasyon katsayısı -0,415 olarak hesaplanmıştır ve bu değere bakarak ilgili değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi ile elde edilen sonuçlar, değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını gösterse de değişkenlerin birbirlerine olan etkilerini göstermemektedir. Bu nedenle daha detaylı bir bilgi edinebilmek için regresyon analizini incelemeye fayda vardır.

#### 4.2. Örgüt İkliminde İletişim ve İşletme Performansı Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi

Örgüt ikliminde iletişim boyutu ve işletme performansı ölçeği için güvenilirlik analizi sonuçları;

**Tablo-2** Örgüt ikliminde İletişim Boyutunun Tahmin Değerleri

Boyut	Madde	Tahmin Değeri	P değeri	$\alpha(0,731)$
İletişim	1. İşletmemizde işimi yapmam için gerekli olan bilgi, açık ve objektif olarak iletilir.	,650	***	0,922
	2. İşletmemizde değişiklikler önceden ilan edilir ve açıklanır.	,884	***	
	3. İşletmemizde yapılan iş toplantılarının sayısı, çalıştığım yerde neler olduğu konusunda insanları bilgilendirmek için yeterlidir.	,796	***	
	4. İşletmemizde, farklı iletişim resmi kanallarından gelen bilgiyi seçmek için az zaman harcarım.	,864	***	
	5. İşletmemizde bilgi bütün çalışanlara eşit seviyede dağılır.	Çıkarıldı	0,323	
	6. İşletmemizde iletişim tamamen karşılıklıdır. Herhangi sürpriz veya beklenmeyen tepki için endişe etmeye gerek yoktur.	,911	***	
	7. Faaliyetlerimi yeterli seviyede icra etmek için gerekli olan bilgileri, işletmemizin diğer bölümlerinden kolaylıkla elde ederim.	,835	***	
	8. İşletmemizde iletişim ağı hızlı ve etkilidir.	,644	***	
*** = $P < 0,001$				

Örgüt ikliminde iletişim boyutu için güvenilirlik katsayısının 0,922 olduğu ve değer çok güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo-3** İşletme Performansı Ölçeğinin Tahmin Değerleri

Boyut	Madde	Tahmin Değeri	P değeri	$\alpha = \text{alfa} = (0,800)$
REKABET BOYUTU	1. Rekabet ortamında pazar payı ve pazar payının büyüklüğü, işletme performansını etkiler.	,989	***	0,892
	2. Satış büyümesi, işletme performansını etkiler.	,991	***	
	3. Müşterinin adetleri, işletme performansını etkiler.	,607	***	
FINANSAL PERFORMANS BOYUTU	4. Karlılık, işletme performansını etkiler.	,793	***	0,909
	5. Likidite, işletme performansını etkiler.	,962	***	
	6. Sermaye yapısı, işletme performansını etkiler.	,631	***	
	7. Piyasa oranları, işletme performansını etkiler.	,168	***	
HİZMET KALİTESİ BOYUTU	8. Güvenilirlik, hızlı cevap verebilme işletme performansını etkiler.	,782	***	0,923
	9. Estetik / görünüm, işletme performansını etkiler.	,849	***	
	10. Temizlik / düzenlilik, konfor, işletme performansını etkiler.	,786	***	
	11. Samimiyet, iletişim, işletme performansını etkiler.	,735	***	
	12. Nezaket, yetkinlik, erişim, işletme performansını etkiler.	,860	***	
	13. Ulaşılabilirlik, işletme performansını etkiler.	,806	***	
	14. Güvenlik, işletme performansını etkiler.	,764	***	

**Tablo-3** İşletme Performansı Ölçeğinin Tahmin Değerleri (Devamı)

Boyut	Madde	Tahmin Değeri	P değeri	$\alpha = \text{alfa} = (0,800)$
ESNEKLİK BOYUTU	15.Hacim esnekliği, işletme performansını etkiler.	,463	***	0,765
	16.Teslimat hızı esnekliği, işletme performansını etkiler.	,987	***	
	17.Şartname esnekliği, işletme performansını etkiler.	,633	***	
KAYNAK KULLANIMI BOYUTU	18.Verimlilik, işletme performansını etkiler.	,911	***	0,873
	19.Etkinlik, işletme performansını etkiler.	,851	***	
İNOVASYON BOYUTU	20.İnovasyon sürecinin performansı, işletme performansını etkiler.	,981	***	0,520
	21.Bireysel inovatörlerin performansı, işletme performansını etkiler.	,360	***	

\*\*\* = P<0,001

İşletme performansı ölçeğinin 21 maddenin oluşturduğu 6 boyutlu yapısının bu çalışmada kullanılan veri seti için uygunluğu DFA ve güvenilirlik analizi kullanılarak irdelenmiştir. İşletme performansı ölçeğini oluşturan tüm maddelere ait açıklama yüzdelerinin uygun değerlerde olduğu görülmektedir (En düşük değer: 0,360 En yüksek değer: 0,989 ) ve maddelere ait anlamlılıkları gösteren p değerlerinin alfa değerinden düşük olduğu saptanmıştır (p<0,05). Ölçeğe ait güvenilirlik katsayısının 0,800 olduğu gözlenmiştir. Bu değer dikkate alındığında İşletme performansı ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

#### 4.3. Örgüt İkliminde Çalışanlar Arası İletişimin, İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

**Tablo-4** Örgüt İkliminde Çalışanlar Arası İletişimin, İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Tablosu

Örgüt iklimi	Boyutlar	İşletme Performansı											
		Rekabet		Finansal Performans		Hizmet Kalitesi		Esneklik		Kaynak Kullanımı		İnovasyon	
		$\beta$	P	$\beta$	P	$\beta$	P	$\beta$	P	$\beta$	P	$\beta$	P
Sabit Katsayı		-3,007	,000	2,599	,000	3,782	,000	-,879	,009	2,395	,000	4,055	,000
İletişim		,535	,000	-,032	,615	,036	,564	,509	,000	-,030	,631	-,089	,161
<b>Model Anlamlılığı</b>		(Sig.)=0,000		(Sig.)=0,031		(Sig.)=0,131		(Sig.)=0,000		(Sig.)=0,047		(Sig.)=0,045	
<b>Açıklama Yüzdesi</b>		(r <sup>2</sup> ) = 0,669		(r <sup>2</sup> ) = 0,165		(r <sup>2</sup> ) = 0,132		(r <sup>2</sup> ) = 0,495		(r <sup>2</sup> ) = 0,145		(r <sup>2</sup> ) = 0,140	

H1: Örgüt ikliminde çalışanlar arası iletişimin, işletmenin Performansını (rekabet, finansal performans, hizmet kalitesi, esneklik, kaynak kullanımı, inovasyon) etkiler.

H1a: Çalışanlar arası iletişim, işletmelerin farklılaşma rekabet başarılarını etkiler.

H1b: Çalışanlar arası iletişim, işletmelerin finansal performansını etkiler.

H1c: Çalışanlar arası iletişim, işletmelerin hizmet kalitesini etkiler.

H1d: Çalışanlar arası iletişim, işletmelerin esnekliğini etkiler.

He: Çalışanlar arası iletişim, işletmelerin kaynak kullanımı üzerinde etkilidir.

Hf: Çalışanlar arası iletişim, inovasyon üzerinde etkilidir.

Örgüt ikliminde çalışanlar arası iletişimin, işletme performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla uygulanan regresyon analiz sonucunda elde edilen tablo değerleri incelendiğinde;

a) Örgüt ikliminde çalışanlar arası iletişimin, finansal performans, hizmet kalitesi kaynak kullanımını ve inovasyon üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu ve tespit edilen p değerlerinin 0,05' ten büyük olduğu tespit edilmiş, dolayısıyla ilgili hipotezler reddedilmiş (H1b, H1c, H1e, H1f) ve regresyon denklemi kurulmasına gerek kalmamıştır.

b) Örgüt ikliminde çalışanlar arası iletişimin, rekabet ( $p= 0,00<0,05$ ) ve esneklik ( $p= 0,00<0,05$ ) üzerindeki etkileri anlamlı bulunmuştur ( $\text{sig.}<0,05$ ). Dolayısıyla ilgili hipotezler (H1a, H1d) kabul edilmiştir. Bu durumda tablo 4'ten yararlanılarak oluşturulacak regresyon denklemleri;

1. Denklem:  $Y= \beta_0+ \beta_1 X_1 \rightarrow \text{Rekabet} = -3,007 + 0,535 \text{ Çalışanlar Arası İletişim}$  şeklinde ifade edilebilir. Yani örgüt ikliminde çalışanlar arası iletişimin, rekabet üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. İletişim değerlerinde meydana gelecek 1 birimlik artışın sonucu olarak rekabet değeri 0,535 birim artacaktır. Yani çalışanlar arası iletişimin, rekabet üzerinde pozitif yönlü %53,5 oranında etkisi olur.

2. Denklem:  $Y= \beta_0+ \beta_1 X_1 \rightarrow \text{Esneklik} = -0,879 + 0,509 \text{ çalışanlar arası iletişim}$  şeklinde oluşturulur. Yani, çalışanlar arası iletişimin, esneklik üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. İletişim değerlerinde meydana gelecek 1 birimlik artışın sonucu olarak esneklik değeri 0,509 birim artacaktır. Yani iletişim esneklik üzerinde pozitif yönlü %50,9 oranında etkisi olduğu gözlemlenmektedir.

## 5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu araştırma için yapılan anket verilerinden yararlanılarak yapılan analizlerle ilgili daha önce yapılan araştırma bulgularının karşılaştırmaları, oluşturulan sonuç ve tartışmalar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

Örgüt iklimi faktörlerinden adalet anlayışı ve iyi iletişim uygulamalarının çalışanlara karşı ayrımsız sürdürülmesi, işletmelerin rekabet üstünlüğü başarısını artırmaktadır. Hak edenin kazandığı bir ortamda herkes elinden geleni yapmakta ve sonuçta; çalışanlar motive olmakta, işletme karlı çıkmakta ve müşterilerin memnuniyeti artabilmektedir. Öneri olarak; bir örgüt ikliminde, sürdürülebilir rekabet gücünün sağlanabilmesi için çalışanlara yönelik bağ kurma, adalet ve iletişim uygulamalarının; en iyi şekilde sürdürülmesi yararlı olabilecektir. Bu bağlamda yöneticilerin kurumsal yaklaşımı; çalışanların etkinlik ve performanslarını, verimliliklerini ve kaynak kullanımını da etkililiği artırabilir. Yapılan regresyon analizi sonucunda, örgüt iklimi boyutlarının iletişimin; sürdürülebilir rekabet gücü ve esneklik üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sökmen, Şahal ve Söylemez, (2015: 66) ise çalışmalarında aynı doğrultuda; örgütsel iklim boyutlarından iletişimin, rekabet üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu tespit edilmiştir. Taşkın ve Dilek, (2010, s.38) ise çalışmalarında; örgütlerin rekabette üstünlük kurabilmeleri için iş görenler arası iletişimin kurulması, çalışan memnuniyeti, güven ve dolayısıyla iş gören bağlılığın sağlanmasının gerektiği ileri sürülmüşlerdir. Güven oluşturmak, sosyal sermayeyi zenginleştirmek, çalışan katılımını artırmak ve çalışanlara yönelik bilgi paylaşımını geliştirerek; stratejik kararların etkili bir şekilde alınmasını sağlayabileceğini belirtilmişlerdir. Ayrıca, Anthony, Perrew ve Kacmar (1996) ise aynı doğrultuda; çalışanların arasındaki iletişimin önemi vurgulanarak iyi bir örgüt ikliminin yararları üzerinde durmuşlardır. Verimli çalışanların olduğu örgüt ikliminde, katılımcı çalışanların artacağı ve böylece stratejik kararların daha başarılı sonuçlar vereceği ifade edilmiştir. Sümer ise (2012)'in çalışmasında, örgüt ikliminin, işletmelerin performansları üzerinde doğrudan etkisinin olmadığını belirtilmiştir. Buna karşılık rekabet stratejisinin işletmelerin performansını kalite ve inovasyon açısından etkilediği belirtilmiştir.

## 6. ÖNERİLER

Öneri olarak, işletmelerde çalışanlar arasındaki iletişimin artması, hizmet ve malların üretiminde kalitenin artmasına, maliyetin düşmesine ve tüm görevlerin en iyi şekilde yerine getirmesine neden olabilir. Ayrıca, işletmelerin faaliyetleri sırasında işletme içerisinde ve işletme dışında muhataplarına süreçlerle ilgili esneklik göstermesi; memnuniyetin artmasına neden olabilecek ve rekabette işletmelerin daha üstün noktaya gelmelerine neden olabilecektir.

Çalışanlar arası iletişim azaldıkça, verilmesi gereken stratejik kararlarda tereddüt yaşanması daha olası bir hal almaktadır. Öneri olarak; stratejik kararların daha etkin bir şekilde verilebilmesi için işletmelerde



uygulanan iyi iletişimler sürekli geliştirilmeli, çalışanların memnuniyeti artırılmalı ve çalışanların kararlara katılımı artmalıdır.

Çalışanlar arası iletişimin artması ile kurumlar veya kişiler arasında yapılacak anlaşmalarda ve teslim edilecek ürünlerin süresi gibi pek çok alanda esnek olmanın tolere edilebilmesini sağlamaktadır. Öneri olarak; çalışanlara arasında ayırım gözetilmemesi, adaletli olunması, iyi iletişim kurulması; çalışanların performansını ve işletmenin rekabet gücünü artırabilir.

Araştırma sonuçlarının faydalarını ve geçerliliğini artırmak düşüncesiyle; bundan sonraki yapılacak araştırmalarda, çalışma alanının genişletilerek bir bölge, ülke ya da ülkeler bazında uygulama yapılabilir. Örgüt iklimi, rekabet, işletme performansı ölçeklerine ek olarak, kurumsallaşma, inovasyon, girişimcilik gibi farklı ölçeklerden eklenerek çalışmanın veri kapsamı genişletilebilir. Araştırmanın uygulandığı sektörler turizmden başka alanlara taşınabilir. Katılımcılar çalışanlar, tüketicilerin dahil edilmesiyle artırılabilir konu içeriklerine stratejik yönetim ve kriz yönetimine ek olarak, inovasyon, teknolojik gelişmeler, kurumsallaşma, kurumsal imaj gibi boyutlardan eklemeler yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2004). *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*, Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları.
- Altunışık, R. Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E.(2004), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, 3. Baskı, İstanbul: Avcı Ofset.
- Atkinson, H. & Brown, J. B. (2001). Rethinking Performance Measures: Assessing Progress in UK Hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (13), 128-135.
- Baş, M. ve Artar, A. (1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi*, Ankara: MPM Yayınları No: 434.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G. and Lee, J. N. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining The Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate, *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.
- Brignall, S. ve Ballantine, J. (1996). Performance Measurement in Service Businesses Revisited, *International Journal of Service Industry Management*, 7(1), 6-31.
- Brignall, T. J., Fitzgerald, L., Johnston, R. ve Silvestro, R. (1991). Performance Measurement in Service Businesses, *Management Accounting*, 69(10), 34-36.
- Dhavale, D. G. (1996). Problems With Existing Manufacturing Performance Measures, *Journal of Cost Management*, 9(4), 50-55.
- Erdoğan, B. Z. (2009), *Pazarlama Stratejileri: Yönetmel Bir Yaklaşım*, Editörler: Ömer Torlak ve Remzi Altunışık, İstanbul: Beta Yayınları, 163-187.
- Eren, E., Alpkın, L. ve Erol, Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(7), 201-224.
- Kasimoglu, M. (2012). *Strategies for Tourism Industry: Micro and Macro Perspectives*, Editon: Kasimoglu, M. and H. Aydin, Croatia: BoD–Books on Demand, 1-373.
- Milsom, J. (1991). Performance Management Four Years On (Part I), *Management Services*, 35(1), 20-24.
- Mutluer, S. Y. (1997). *Tekerlekli Sandalye Kullanan Bedensel Özürlüler İçin Uygun Konut Tasarımı ve Çevre Düzenlemesi*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- Robbins, S.P., Bergman, R., Stagg, I. & Coulter, M. (2000). *Management*, Australia: Sydney, Prentice-Hall.
- Rogers, E. W. & Wright, P. M. (1998). Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects and Performance Information Markets, *Human Resource Management Review*, 8(3), 311-331.

- Sezen, B., Yılmaz, C. ve Gezin, G. (2002). Lojistik İşlevinin Pazarlama ve Üretim Birimleri Arasındaki Bağlayıcı Rolü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 133-146.
- Solmaz, H. (2016). Örgüt İkliminin Girişimcilik Yönelimi Üzerine Etkisi ve Öğrenme Yöneliminin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Sökmen, A., Şahal, S. ve Söylemez, M. (2015). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 66-91.
- Stabell, C. B. & Fjeldstad, Q. D. (1998). Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks, *Strategic Management Journal*, 19(5), 413-437.
- Standing, C. & Kiniti, S. (2011). How Can Organizations use Wikis for Innovation? *Technovation*, 31(7), 287-295.
- Topallı, N. ve Mercan, B. (2016). Rekabet Kavramına Yeni Bir Alternatif Yaklaşım: Sistemik Rekabet, *International Conference On Eurasian Economies*, 29-31 Ağustos, Macaristan, 856-863.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.