

**T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**OTEL İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİM
UYGULAMALARI İLE İÇ MÜŞTERİLERİN DUYGUSAL ZEKÂ
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Salih GÖRÜR

Enstitü Anabilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Didar SARI ÇALLI

Ocak 2021

**T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**OTEL İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİM
UYGULAMALARI İLE İÇ MÜŞTERİLERİN DUYGUSAL ZEKÂ
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Salih GÖRÜR

Enstitü Anabilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ

**Bu tez 29/01/2021 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından
oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.**

JÜRİ	BAŞARI DURUMU
Jüri Başkanı: Doç. Dr. Şevki ULEMA	BAŞARILI
Üye: Dr. Öğr. Üyesi Didar SARI ÇALLI	BAŞARILI
Üye: Dr. Öğr. Üyesi Işıl AYAS	BAŞARILI

BEYAN

Tez içindeki tüm verilerin akademik kurallar çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, görsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uygun şekilde sunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezde yer alan verilerin bu üniversite veya başka bir üniversitede herhangi bir tez çalışmasında kullanılmadığını beyan ederim.

Salih GÖRÜR

29/01/2021

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimimde, zorlu ve uzun yol boyunca danışmanın olmayı kabul eden ve değerli bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım, her konuda bilgi ve desteğini almaktan çekinmediğim, araştırmanın planlanmasından yazılmasına kadar tüm aşamalarında yardımlarını esirgemeyen, teşvik eden, aynı titizlikte beni yönlendiren değerli danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Didar SARI ÇALLI' ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca karşılaştığım her zorluk karşısında yanımda bulunan, maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen canım Annem Müzeyyen GÖRÜR, canım Babam Murtaza GÖRÜR ve Sevgili Kardeşim Selin GÖRÜR' e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak araştırma esnasında çok değerli vakitlerini ayırıp anketlerin doldurulmasını sağlayarak araştırmaya büyük katkıda bulunan tüm katılımcılara en içten teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET.....	ix
SUMMARY	x

BÖLÜM 1.

GİRİŞ	1
1.1. Çalışmanın Problemi	2
1.2. Çalışmanın Amacı	3
1.3. Çalışmanın Önemi	3
1.4. Çalışmanın Sınırlılıkları	3
1.5. Çalışmanın Yöntemi	4
1.6. Çalışmanın İçeriği	4

BÖLÜM 2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

2.1. Müşteri Anlayışındaki Gelişmeler	6
2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimine Genel Bir Bakış	9
2.3. Müşteri İlişkileri Yönetim Unsurları	13
2.3.1. Müşteri odaklılık	13
2.3.2. MİY organizasyonu	14
2.3.3. Bilgi yönetimi	15
2.3.4. Teknolojiye dayalı MİY	16
2.4. Müşteri İlişkileri Yönetimiyle İlgili Kavramlar	17
2.4.1. Müşteri	17
2.4.2. Müşteri tatmini	18
2.4.3. Müşteri sadakati	21
2.4.4. Müşteri yaşam boyu değeri	23
2.4.5. Veri tabanlı pazarlama	26
2.4.6. İlişkisel pazarlama	28
2.5. Geleneksel Anlayıştan Müşteri Odaklı Anlayışa Geçiş	29
2.5.1. Otel işletmelerinin müşteri odaklı organizasyon yapıları ve departmanları	32

2.5.2. Otel işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özellikler.....	38
2.5.3. Otel işletmelerine müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarının sağladığı faydalar	40
2.5.4. Otel işletmelerinde E-MİY (Elektronik müşteri ilişkileri yönetimi)	44
2.6. Otel İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetim Süreçleri.....	49
2.6.1. Müşteri seçimi	50
2.6.2. Müşteri edinme	51
2.6.3. Müşteri koruma.....	52
2.6.4. Müşteri derinleştirme.....	54
2.6.5. Analitik MİY: Bilgi	55
2.6.6. Operasyonel MİY: Metot.....	56
2.6.7. Stratejik MİY: Kârlılık	56
2.6.8. İnteraktif MİY: Etkileşim	57
2.7. Müşteri İlişkileri Yönetim Uygulamalarının Başarısızlık Nedenleri	58
2.8. Otel İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Ölçüm Teknikleri	61
2.9. Müşteri İlişkileri Yönetiminde İç Müşteri İlişkilerinin Önemi	65

BÖLÜM 3.

DUYGU, ZEKÂ KAVRAMLARI, ZEKÂ MODELLERİ VE DUYGUSAL

ZEKÂ KAVRAMI	67
3.1. Duygu ve Zekâ Kavramı ile Zekâ Modelleri.....	68
3.1.1. Duygu kavramı	68
3.1.2. Zekâ kavramı	71
3.1.3. Zekâ modelleri	72
3.1.3.1. Sosyal zekâ.....	72
3.1.3.2. Pratik zekâ.....	73
3.1.3.3. Çoklu zekâ.....	73
3.1.4. Beynin çalışma sistemi: Duygu ve zekâ ilişkisi	74
3.2. Duygusal Zekâ.....	76
3.3. Duyusal Zekâ Kavramına Genel Bir Bakış	77
3.4. Duygusal Zekâ Modelleri	79
3.4.1. John D. Mayer ve Peter Salovey duygusal zekâ modeli.....	80
3.4.2. Reuven Bar-On duygusal zekâ modeli	81
3.4.3. Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf duygusal zekâ modeli	84
3.4.4. Daniel Goleman duygusal zekâ modeli	86
3.4.5. Duygusal zekâ modellerinin genel değerlendirmesi	92
3.5. Duygusal Zekâ Ölçekleri	94
3.6. Duygusal Zekânın İş Hayatında Yeri ve Performansa Etkisi.....	97
3.7. Otel İşletmelerinde Duygusal Zekânın Önemi	98
3.7.1. Otel işletmelerinde duygusal zekâ ve müşteri ilişkileri yönetim ilişkisi ..	99
3.7.2. Müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarında iç müşteri duygusal yetkinliklerinin yeri ve önemi.....	100
3.7.3. Müşteri ilişkileri yönetim uygulamaları ile duygusal zekâ yetkinliklerinin süreç belirleyicileri	102

BÖLÜM 4.

DUYGUSAL ZEKÂ YETKİNLİK DÜZEYLERİNİN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİM UYGULAMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

105

4.1. Çalışmanın Önemi ve Amacı	105
4.2. Çalışmanın Evren ve Örneklemi	106
4.3. Çalışmanın Varsayım ve Sınırlılıkları	108
4.4. Çalışmanın Yöntem ve Analiz Süreci	109
4.4.1. Veri toplama araçları.....	111
4.4.1.1. Duygusal zekâ ölçeği	112
4.4.1.2. Müşteri ilişkileri yönetim ölçeği	114
4.4.1.3. Demografik özellikler formu.....	116
4.5. Çalışmanın Hipotezleri.....	116
4.6. Çalışmanın Modeli	118
4.7. Veri Analizi ve Bulguların Yorumlanması	120
4.7.1. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular	120
4.7.2. Geçerlik ve güvenirlik analizi.....	121
4.7.2.1. Güvenirlik analizi.....	122
4.7.2.2. Geçerlik analizi	124
4.7.3. İç müşterinin duygusal zekâ ve müşteri ilişkileri yönetim düzeylerinin ortalamaları	129
4.7.4. Normal dağılım analizine ilişkin sonuçlar	130
4.8. Hipotez Sonuçları	132
4.8.1. İç müşterinin duygusal zekâ ve müşteri ilişkileri yönetim düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılık analizi	132
4.8.1.1. İç müşterinin duygusal zekâsı ile demografik özelliklere göre farklılık analizi	132
4.8.1.2. İç müşterinin müşteri ilişkileri yönetimi ile demografik özelliklere göre farklılık analizi	136
4.8.2. İç müşterinin duygusal zekâ ve müşteri ilişkileri yönetim ilişkisine yönelik korelasyon analizi	140
4.8.3. İç müşterinin duygusal zekâ ve müşteri ilişkileri yönetim ilişkisine yönelik regresyon analizi	144

BÖLÜM 5.

SONUÇ VE ÖNERİLER.....

148

KAYNAKÇA

157

EKLER.....

173

ÖZGEÇMİŞ.....

175

KISALTMALAR

CRM	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
DZ	: Duygusal Zekâ
ECI	: Duygusal Yeterlilik Envanteri
E-MİY	: Elektronik Müşteri İlişkileri Yönetimi
EI	: Duygusal Zekâ
EQ-İ	: Duygusal Katsayı Envanteri
EQ	: Duygusal Zekâ
F&B	: Yiyecek İçecek Operasyon Sorumlusu
IT	: Enformasyon Teknolojileri
IQ	: Bilişsel Zekâ
KMO	: Kaiser Meyer Olkin
MİY	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
MEIS	: Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Ölçeği
N	: Evren Büyüklüğü
S	: Örneklem Büyüklüğü
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
SPA	: Sudan Gelen Sağlık (Selus Per Aqua)
VB.	: Ve Benzeri
YY.	: Yüz Yıl

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1: Değer oluşturma süreci ve yolları	24
Tablo 2.2: Müşteri ilişkilerinin gelişimi	30
Tablo 2.3: Müşteri ilişkileri yönetiminin otel işletmeleri üzerinde oluşturduğu etkiler.....	43
Tablo 2.4: Miy ile E-Miy arasındaki farklılıklar.....	45
Tablo 2.5: Performansa yönelik oluşturulan ifade ve tanımlar.....	61
Tablo 3.1: Karma ve yetenek tabanlı duygusal zekâ modelleri.....	93
Tablo 3.2: Otel işletmelerinin özellikleri	99
Tablo 4.1: Evrenler için kabul edilebilecek örneklem büyüklükleri.....	107
Tablo 4.2: Ölçek değerlendirme kriterlerinin gösterimi	110
Tablo 4.3: Duygusal zekâ ölçeğinde yer alan değişkenler.....	112
Tablo 4.4: Duygusal zekâ ölçeğinin soru dağılım gösterimi.....	114
Tablo 4.5: Müşteri ilişkileri yönetim ölçeğinde yer alan değişkenler.....	114
Tablo 4.6: Müşteri ilişkileri yönetim ölçeğinin soru dağılım gösterimi.	116
Tablo 4.7: Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sıklık (N) ve yüzde (%) dağılımı..	121
Tablo 4.8: Güvenirlik katsayı değerlendirme oranları.	122
Tablo 4.9: Duygusal zekâ güvenirlik katsayı değerlendirme oranları.	122
Tablo 4.10: Müşteri ilişkileri yönetim güvenirlik katsayı değerlendirme oranları. .	123
Tablo 4.11: Duygusal zekâ ölçeğinin KMO ve barlett testleri.....	124
Tablo 4.12: Duygusal zekâ ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analiz sonuçları.	124
Tablo 4.13: Duygusal zekâ boyutlarının ilişkisine yönelik korelasyon katsayısı	126
Tablo 4.14: Müşteri ilişkileri yönetim ölçeğinin KMO ve barlett testleri.	126
Tablo 4.15: Müşteri ilişkileri yönetim ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analiz sonuçları.	128
Tablo 4.16: Müşteri ilişkileri yönetim boyutlarının ilişkisine yönelik korelasyon katsayısı	130
Tablo 4.17: Duygusal zekâ ölçeğine ilişkin normallik değerleri.	131
Tablo 4.18: Müşteri ilişkileri yönetim ölçeğine ilişkin normallik değerleri.	131
Tablo 4.19: Cinsiyete göre duygusal zekâ farklılık analizi.....	133

Tablo 4.20: Yaş dağılım durumuna göre duygusal zekâ farklılık analizi.	133
Tablo 4.21: Eğitim durumuna göre duygusal zekâ farklılık analizi.....	134
Tablo 4.22: Mesleki eğitim durumuna göre duygusal zekâ farklılık analizi.....	134
Tablo 4.23: Çalışılan departmana göre duygusal zekâ farklılık analizi.	135
Tablo 4.24: Otel işletmesinde çalışılan süreye göre duygusal zekâ farklılık analizi.	136
Tablo 4.25: Cinsiyete durumuna göre müşteri ilişkileri yönetim farklılık analizi..	136
Tablo 4.26: Yaş dağılım durumuna göre müşteri ilişkileri yönetim farklılık analizi	138
Tablo 4.27: Eğitim durumuna göre müşteri ilişkileri yönetim farklılık analizi.	137
Tablo 4.28: Mesleki eğitim alma durumuna göre müşteri ilişkileri yönetim farklılık analizi..	139
Tablo 4.29: Çalışılan departmana göre müşteri ilişkileri yönetim farklılık analizi.	139
Tablo 4.30: Otel işletmesinde çalışılan süreye göre müşteri ilişkileri yönetim farklılık analizi.	140
Tablo 4.31: Duygusal zekâ boyutları ve müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarından müşteri odaklılık boyutunun ilişkisine yönelik korelasyon katsayısı....	141
Tablo 4.32: Duygusal zekâ boyutları ve müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarından MİY organizasyon boyutunun ilişkisine yönelik korelasyon katsayısı.	142
Tablo 4.33: Duygusal zekâ boyutları ve müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarından bilgi yönetim boyutunun ilişkisine yönelik korelasyon katsayısı	143
Tablo 4.34: Duygusal zekâ boyutları ve müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarından teknolojiye dayalı MİY boyutunun ilişkisine yönelik korelasyon katsayısı.....	144
Tablo 4.35: Duygusal zekâ ile müşteri ilişkileri yönetim arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısı.	145
Tablo 4.36: Duygusal zekâ ile müşteri ilişkileri yönetim arasındaki regresyon analizi..	146
Tablo 4.37: Çalışmanın hipotez test sonucu.....	145

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Müşteri ilişkilerinin gelişim süreci.	6
Şekil 2.2: Müşteri ilişkileri temel yönetim bileşenleri	11
Şekil 2.3: Müşteri tatminini etkileyen faktörler.	20
Şekil 2.4: Müşteri yaşam boyu değer hesaplama formülü.	25
Şekil 2.5 :Büyük otel işletmelerinde genel olarak kullanılan organizasyon kademeleri.	3
Şekil 2.6: Büyük ölçekli otel işletmesine ait organizasyon şeması.....	35
Şekil 2.7: Müşteri ve işletme açısından E-MİY'in avantajları.....	46
Şekil 2.8: MİY uygulama süreçleri	49
Şekil 2.9: Müşteri seçimi.	50
Şekil 2.10: Müşteri edinme.	52
Şekil 2.11: Müşteri koruma.....	53
Şekil 2.12: Müşteri derinleştirme.....	54
Şekil 2.13: Temel başarısızlık nedenleri	60
Şekil 2.14: Müşteri ilişkileri yönetim boyutlarının iş değişim süreç yönü	63
Şekil 3.1: Beyin fonksiyonları.....	75
Şekil 3.2: Müşteri ilişkileri yönetimi ve duygusal zekâ süreç unsurları.	103
Şekil 4 1: Çalışmanın tasarım süreci.....	109
Şekil 4 2: Model gösterimi.....	119
Şekil 4.3: Uygulama modeli.....	147

OTEL İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİM UYGULAMALARI İLE İÇ MÜŞTERİLERİN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

ÖZET

Turizm endüstrisinde yer alan otel işletmelerinin dinamik bir yapısının bulunması, emek yoğun vb. özellikleri insanı ve insana ilişkin öğeleri içeren uygulamaları daha önemli hale getirmektedir. 21. yüzyılda otel işletmeleri artan rekabet ortamında yönetsel başarı sağlayabilmek için çağdaş yönetim uygulamalarına ihtiyaç duymaktadır. Aynı zamanda duyguların varlığı ve etkisi göz ardı edilmemelidir. Bu çalışmada, “Müşteri ilişkileri yönetimi (MİY)” ve “Duygusal zekâ (DZ)” konuları irdelenmiştir.

Duygusal zekâ, bireyin kendi duygularının keşfini sağlaması ile kendisi dışındaki bireylerin duygularını hissetme, kontrol etme ve uyumluluk sağlayabilme yetkinliğidir.

Müşteri ilişkileri yönetimi, stratejik bir yönetim aracı ve işletme organizasyonunun bütününde etkili çok boyutlu bir yönetim felsefesidir.

Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde iç müşterilerin (çalışanların) duygusal yetkinliklerinin tespit edilmesini sağlamak ve müşteri ilişkileri yönetim uygulamaları ile iç müşterinin duygusal zekâ yetkinlikleri arasında ilişkinin olup olmadığını saptamaktır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde giriş kısmı yer almaktadır. Bölüm içerisinde çalışmanın problemi, amacı, önemi, yöntemi, sınırlılıkları ve içeriğine yer verilmektedir. İkinci ve üçüncü bölümler teorik kısmı oluşturmaktadır. Çalışmanın ampirik (uygulama) kısmında ise, teorik kısımda verilen bilgileri sınamak amacıyla nicel araştırma yöntemlerinden anket uygulaması tercih edilmiştir. Çalışmanın örnekleme, “önbüro, satış ve pazarlama, halkla ilişkiler ve müşteri ilişkileri” bölümlerinde görev yapan iç müşteriyi kapsamaktadır. Çalışmanın analizinde ölçek güvenilirliği için güvenilirlik testi, frekans tabloları oluşturulmuş, faktör ve varyans (t-testi ve tek yönlü anova), korelasyon ve son olarak regresyon analizleri yapılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde, anket çalışmasıyla elde edilen veriler değerlendirilmiş ve araştırma hipotezleri test edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, iç müşterinin duygusal zekâ düzeyi ile müşteri ilişkileri yönetimi arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda ise, iç müşterilerin duygusal zekâ düzeylerinin müşteri ilişkileri üzerinde önemli sayılabilecek düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu doğrulanmıştır. Bu bağlamda iç müşterinin duygusal zekâ ve müşteri ilişkileri yönetim sürecinde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki eğitim alıp almama durumu ve çalışılan süreye göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Anahtar Sözcükler: Müşteri İlişkileri Yönetimi, Duygu, Zekâ ve Duygusal Zekâ

RELATIONSHIP BETWEEN CUSTOMER RELATIONS MANAGEMENT PRACTICES IN HOTEL BUSINESSES AND EMOTIONAL INTELLIGENCE LEVELS OF INTERNAL CUSTOMER

SUMMARY

The presence of a dynamic structure of the tourism industry located in the hotel business, labor intensive etc. make applications that include human and human-related elements more important. In the 21st century, hotel businesses need contemporary management practices to achieve administrative success in an increasingly competitive environment. At the same time, the presence and effect of emotions should not be ignored. In this study, the topics "Customer relationship management (MIY)" and "Emotional intelligence (DZ)" were examined.

Emotional intelligence is the ability to feel, control and compatibility the emotions of individuals other than themselves by providing the discovery of one's own emotions.

Customer relationship management is a strategic management tool and an effective multidimensional management philosophy throughout the business organization.

The aim of this research is to ensure that the emotional competencies of internal customers (employees) are identified in hotel enterprises and to determine whether there is a relationship between customer relationship management practices and the emotional intelligence competencies of the internal customer.

The study consists of five parts. In the first section, there is the introduction. The problem, purpose, importance, method, limitedness and content of the study are included in the department. The second and third sections make up the theoretical part. In the empirical part of the study, survey application was preferred from quantitative research methods in order to test the information given in the theoretical part. The sample of the study covers the internal customer working in the departments of "pre-bus, sales and marketing, public relations and customer relations". In the analysis of the study, confidence test, frequency tables were created for scale confidence, factor and variance (t-test and one-way anova), correlation and finally regression analyses were performed.

In the last part of the study, the data obtained by the survey study were evaluated and research hypotheses were tested. According to the results of the study, it was determined that there is a positively significant relationship between the emotional intelligence level of the internal customer and customer relationship management. As a result of regression analysis, it was confirmed that the emotional intelligence levels of internal customers had a significant and positive effect on customer relations. In this context, the emotional intelligence and customer relationships of the internal customer differ significantly in the management process according to gender, age, educational status, whether or not to receive vocational training and the time worked.

Keywords: Customer Relationship Management, Emotion, Intelligence and Emotional Intelligence

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Bugünün hız ve teknoloji dünyasında hizmet faaliyetleri yürüten işletmelerin her geçen gün iletişim süreci karmaşılaşmaktadır. Kaufman (2018, s.38) işletmelerin nasıl işlediğini çözebilmek için, insanların nasıl karar verdiğini, bu kararları ne şekilde hayata geçirdikleri ve diğer insanlarla nasıl iletişim kurduklarının çözümlenmesi gerektiği görüşündedir. İşletmelerin birçoğu “müşteriler” ile güçlü bir ilişki kuramadığı için başarısızlığa maruz kalmaktadır. İşletmelerde “müşteri” kavramı ikiye ayrılmaktadır. İç müşteri (çalışan), işletmenin her düzeyinde çalışan bireylerdir. Dış müşteri (tüketici) ise, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin alıcısı konumunda olan kişi ya da kurumlar olarak tanımlanmaktadır (Çakır ve Eğinli, 2010, ss.1-2).

İşletme için “kıt olan değerlidir” sözünden hareketle, işletmeler dış müşterinin kısıtlaştığı ve rekabetin arttığı (Ekici ve Yüce, 2007, s.34) bir ortamda ayakta kalabilme ve rakiplerine oranla önemli derecede avantaj sağlayabilmede etkili ve verimli bir insan kaynağına ve çağdaş yönetim uygulamalarına ihtiyaç duymaktadır. Bu durum her bir işletme için önem arz etmektedir. Turizm endüstrisinde yer alan ve hizmet faaliyetlerinin yürütüldüğü otel işletmelerinde “Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY)” ve “Duygusal Zekâ (DZ)” konularını ele almaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Hizmet işletmeleri içerisinde yer alan otel işletmelerinde çağdaş yönetim tekniklerinin ayrı bir önemi bulunmaktadır. Otel işletmelerinin günümüzde gittikçe daha da artan rekabetçi piyasa ekonomisinde avantaj sağlayabilmek için müşteri ilişkileri yönetim (MİY) uygulamalarıyla, dış müşteri algılarını yönetebilme kabiliyetine sahip olması gerekmektedir. İç müşteriye yönelik otel işletmelerinde aynı zamanda bu sürecin verimli yürütülmesini destekleyen çalışmalar yapılmalıdır. Mcfarland ve diğerleri (2016, s.113), işletmelerde iç müşterilerin duygusal zekâ yetkinliğinin yüksek olması durumunda olumsuz (şiddetli çatışma, zayıf iş birliği, stres vb.) etkilerin ortadan kaldırılabileceğini belirtmektedir. İç müşterilerin duygusal yetkinliklerinin yüksek olması veya artması başarı elde edilmesini sağlayacaktır. Birkaç istisna dışında çalışmaların çoğunluğu dış müşterilerin duygularının anlaşılması üzerine yönelmiştir

(Flint ve Blocker, 2004, s.18). Araştırmalarda 2000' li yılların öncesinde duygusal zekânın müşteri bağlamındaki rolünün keşfedilmediği görülmektedir. Bu düzeyde bir boşluğun oluşmasında, bilişsel zekânın tüketim kararlarında bir etkisinin bulunması yönünde bir algının olması öne sürülmektedir. Zamanla bu durum, duyguların müşteri ürün ve hizmetlerin arzıyla ilgili kararları belirlediği düşüncesinin ortaya çıkmasıyla tersine döndü (Lett, 2016, s.224). Nwokah ve Ahiozu (2009) duygusal zekâsı yüksek çalışanların seçilmesi ve çalışanların duygusal zekâ eğitimi alması, dış müşteri ilişkilerinin verimliliğini artırmanın yolu olduğu görüşündedir. Aynı zamanda otel işletmelerinde misafirlerin duygularını anlayabilmek için zihinsel ve bilişsel zekâdan daha çok iç müşterilerin duygusal zekâsının önemli olduğu anlayışı yerini aldı (Lee ve diğerleri, 2013, s.666).

Bang (2012, s.66)'de yaptığı çalışmada, MİY' in gelişmesi ve uygulamasına ilişkin belirsizliklerin yönetilmesine yardımcı olacak faktörlerin belirlenmesinin gerekliliği vurgulanmıştır. Bu faktörlerden biride duygusal zekâ kavramıdır. Çünkü duygular bireylerin kendilerini anlamalarına ve kişilerarası ilişkilerinde bağlantı kurmalarında faydalı bilgi kaynağı olarak görülmektedir. Bireysel özelliklere bağlı olarak duygusal temelli bilgileri işleme yetenekleri ve diğer koşullarla ilişkilendirme sürecinde farklılıklar oluşabilmektedir (Lee ve diğerleri, 2013, s.667).

Çağdaş yönetim uygulaması olarak kabul gören MİY uygulamalarının daha etkin bir şekilde yapılabilmesi için iç müşterilerin duygusal zekâ yetkinliklerinin yüksek olmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu etkenler göz önüne alındığında hizmet işletmeleri olarak kabul gören otel işletmelerinin iç müşterileri için çağdaş uygulama yöntemleri ve duygusal zekâ yetkinlikleri daha önemli hale gelmektedir.

1.1. Çalışmanın Problemi

Bu çalışma kapsamında, “Otel işletmelerinde iç müşterilerin duygusal zekâ yetkinlikleri ile müşteri ilişkileri yönetim uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” ve “Otel işletmelerinde iç müşterilerin duygusal zekâsı ile müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki olası ilişki hangi değişkenlere göre farklılık göstermektedir?” sorularına cevap aranmaktadır.

1.2. Çalışmanın Amacı

Çalışma, otel işletmeleri çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetim uygulama düzeyi ve duygusal zekâ yetkinliklerinin değişkenlere göre farklılıklarının tespit edilmesini sağlamaktadır. İç müşterinin duygusal zekâ yetkinlikleri ile müşteri ilişkileri yönetim uygulamaları arasında ilişkinin olup olmadığı saptama amacı taşımaktadır.

Çalışmanın ikincil olarak, akademik çalışmalara ve sektöre yol göstermesi hedeflenmektedir. Otel işletmelerinde iç müşterilerin MİY uygulama düzeyi ve duygusal zekâ yetkinliklerinin belirlenmesi, yetersiz boyutların tespit edilmesi ile yetersizlikleri bulunan boyutlara yönelik kurumlarda yapılan eğitim çalışmalarında literatüre katkı sağlayacak bir çalışma olması amaçlanmaktadır.

1.3. Çalışmanın Önemi

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ve duygusal zekâ kavramlarına yönelik yapılan literatür incelemesinde uluslararası ve ulusal literatürde çok sayıda araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Buna karşın, yapılan araştırmalarda konuların ayrı ayrı çalışma alanları olarak ele alındığı görülmüş olup; her iki konunun birlikte işlendiği ortak bir çalışmaya rastlanmamıştır. Otel işletmeleri açısından konuya ilişkin yeterli düzeyde bir çalışmanın yapılmamış olmasının bir eksiklik oluşturduğu ifade edilebilir.

Otel işletmelerinde departmanlar özelinde duygusal zekâ yetkinliğinin belirlenmesi ve yerinde tespitlerle çalışanların müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarını verimli kullanmasında ve hizmetin etkin bir şekilde sunulmasında fayda sağlayacaktır. Konu ile ilgili yapılacak bilimsel çalışmalara, yöneticilere ve mevcut otel işletmelerine önemli bir rehber olarak fayda sağlayacağı öngörülmektedir.

1.4. Çalışmanın Sınırlılıkları

Her çalışmada olabileceği gibi bu çalışmanın da zaman, maliyet gibi bazı sınırlılıkları mevcuttur. Çalışmanın teorik kısmı, literatür taramaları yapılarak hazırlanmıştır. Çalışmanın araştırma kısmında, İstanbul’ da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerin de görev alan iç müşterilerden anket yöntemi ile veriler elde edilmiştir. İç müşterilerden duygusal zekâ ile müşteri ilişkileri yönetimi hakkında elde edilen veriler, ifadeleri algılayışlarıyla sınırlıdır. Başka bir ifadeyle iç müşteriden verilerin

toplandığı zamanki algı ve görüşleri ile sınırlıdır. Bunlarla birlikte uygulama sürecinde Covid-19 salgın hastalığının başlaması veri toplama sürecindeki en büyük sınırlılıklardan biridir. Belli bir süre İstanbul’ da il genelinde uygulanan sokağa çıkma kısıtlamaları ve sosyal mesafeye dair uyarı ve önlemler veri toplama sürecinin uzamasına neden olmuştur.

1.5. Çalışmanın Yöntemi

Araştırmaya ilişkin veriler, birincil ve ikincil veri kaynaklarından elde edilmiştir. Çalışmada ikincil veri kaynağı olarak literatür taramaları yapılmıştır. Birincil veri kaynaklarına ulaşmak için nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Anketin ilk ölçeği 40 maddeden oluşan Reuven Bar-On’ un (1997) duygusal zekâ envanteridir. İkinci ölçek ise, Sin ve diğerlerinin (2005) ve Stein ve Smith (2009) müşteri ilişkileri yönetim ölçeklerden yararlanarak 32 maddenin yer aldığı müşteri ilişkileri yönetim ölçeği oluşturulmuştur. Anketin son kısımda demografik sorular bulunmaktadır. Anketler SPSS aracılığı ile analiz edilmiştir.

1.6. Çalışmanın İçeriği

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde öncelikle çalışmanın problemi, amacı, önemi, yöntemi, sınırlılıkları ve içeriğine yer verilmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde müşteri ilişkileri yönetim kavramına bir giriş yapılmıştır. Müşteri anlayışındaki gelişmeler, MİY kavramı genel bir bakış, davranışsal bileşenleri (uygulama boyutları) olarak kabul gören dört boyutu; “Müşteri Odaklılık, MİY Organizasyonu, Bilgi Yönetimi, Teknolojiye Dayalı MİY” ile temel MİY kavramları ele alınmaktadır. Geleneksel anlayıştan müşteri odaklı anlayışa geçiş irdelenmektedir. Otel işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetim uygulamaları, süreci ve aşamaları ile performans etkileri üzerinde durulmuştur.

Üçüncü Bölümde ise, bilimsel devrim niteliğinde bir keşfin yolculuğunda duygu ve zekâ kavramları ilişkisinde; “duygusal zekâ” kavramı irdelenmektedir. Duygusal zekâ kavramının içinde yer alan modeller, model boyutları (Kişisel Beceriler, Kişilerarası Beceriler, Uyum Sağlayabilme, Stres Yönetimi ve Genel Ruh Hali), model alt boyutları, model ölçekleri ve modellerin genel değerlendirmesi yapılacaktır. Otel

işletmelerinde duygusal zekâ ve iş hayatında iç müşteri açısından önemi ile performans etkisi ele alınacaktır.

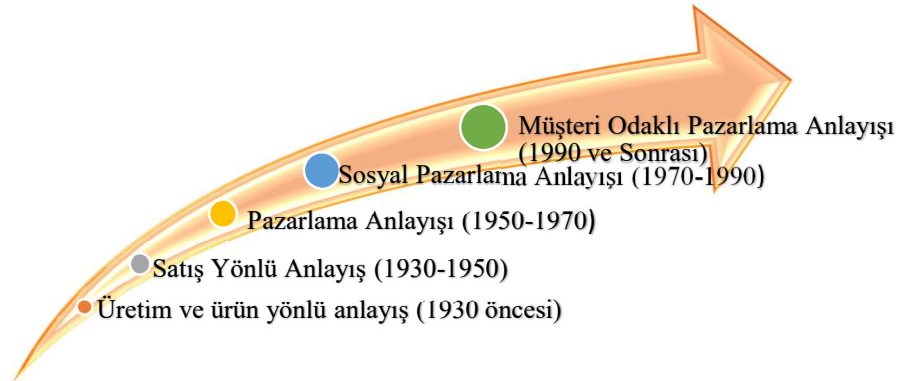
Dördüncü bölüm, duygusal zekâ yetkinliklerinin tespit edilmesi ve müşteri ilişkileri yönetim uygulamaları ile duygusal zekâ yetkinlikleri arasındaki söz konusu ilişkinin dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin “ön büro, satış ve pazarlama, halkla ilişkiler ve müşteri ilişkileri yönetim” departmanlarında (bölüm) görev yapan iç müşteri açısından incelenmiştir. İlgili bölümde öncelikle araştırmanın kavramsal çerçevesi kurulmuştur. Araştırmanın amacı, önemi ve örneklemlerinden bahsedilmiştir. Ardından çalışmanın modeli, hipotezleri ve araştırma soruları oluşturulmuştur. Son olarak veri toplama araçları açıklanarak, verilerin istatistiksel analizine yer verilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular tablolar aracılığıyla yorumlanarak sunulmuştur. Çalışmanın son bölümünde, araştırma bulguları genel olarak değerlendirilmiştir. Geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

BÖLÜM 2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Çalışmanın bu bölümünde müşteri ilişkileri yönetim kavramı ve müşteri anlayışındaki gelişmeler irdelenmektedir. Müşteri İlişkileri Yönetim kavramının İngilizce ifadesi, “Customer Relationship Management” karşılığına denk gelmektedir. Türkçe olarak kısa yazılışı, “MİY” ve İngilizce kısa yazılışı, “CRM” olarak ifade edilmektedir. MİY’ in dört genel davranışsal bileşeni (uygulama boyutlarını) içeren çok boyutlu bir yapı olduğu söylenebilir. Bunlar: “müşteri odaklılık, MİY organizasyonu, bilgi yönetimi, teknolojiye dayalı MİY” boyutları yer almaktadır. Bu bölümün devamında, geleneksel anlayıştan müşteri odaklı anlayışa geçiş süreci ele alınmaktadır. Otel işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetim uygulamaları, süreci ve aşamaları ile performans etkileri üzerinde durulmuştur.

2.1. Müşteri Anlayışındaki Gelişmeler

Don Peppers tarafından ileri sürülen MİY, işletme yaşamı için yeni bir kavram olarak görülmemektedir (Ekici ve Yüce, 2007, s.26). Müşteri-merkezli anlayışa geçişin evrimi yaklaşık olarak 150 yıllık bir süreci kapsamaktadır (Pride ve Ferrell, 1999, s. 8). Bu süreç; müşteri anlayışında çevresel değişim ve gelişimlere dayalı (Çeltek, 2013, s. 6), beş aşamalı yaklaşım süreci ile oluşmaktadır.



Şekil 2.1: Müşteri ilişkilerinin gelişim süreci (Çeltek, 2013, s.6-9’ dan uyarlanmıştır).

Değişen zaman ve değişen değerlerle birlikte farklı bir oluşum sürecine giren iş dünyası farklı müşteri yapılarıyla karşı karşıya gelmektedir. Müşteriye verilen önemin bugüne kadar geliş aşamalarının bilinmesi, müşteriye verilen değeri anlayabilme açısından önem arz etmektedir (Çeltek, 2013, s.6).

Şekil 2.1’de üretim ve ürün yönlü anlayışın (1930 öncesi) hâkim olduğu dönemde yönetim kararlarında müşteri ciddi olarak yer almıyordu. Dünya bir “arz” cenneti olarak görülmekteydi. Ne üretileceğine, nasıl satılacağına, fiyatın ne kadar olacağına işletmeler karar veriyordu (Kırım, 2009, s.150). Bu bakış açısını özetleyecek olursak, Henry Ford’un “siyah olmak kaydıyla istediğiniz otomobili seçebilirsiniz” sözü her şeyi ifade etmektedir (Uyar, 2018, s.1). Bu anlayışın egemen olduğu dönemde turistik ürün alanı dardı. Turistik ürün zenginlerin ve zamanı boş olanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak ayarlanmıştı (Çeltek, 2013, s.7).

Şekil 2.1’ de satış yönlü anlayış (1930-1950) aşamasına geçilmesinde 1920’li yıllarda baş gösteren ekonomik krizin bir etkisi bulunmaktadır. Üretilen mal ve hizmetlerin satışında sıkıntılar ortaya çıkmaya başlamıştır. İşletmelerde üretim ve finansman bölümleri yetersiz kalmıştır. Satış bölümlerine yer verilmeye başlamıştır. Bu dönemde otel sayısında artış gerçekleşmiş ve beraberinde rekabetin şiddetlenmesine yol açmıştır. Aynı zamanda hedef kitlenin bir bütün olarak ele alındığı ve kitlesel medya araçlarıyla, kitlesel pazarlama yaklaşımları kullanılmıştır (Çeltek, 2013, s.7). Pazarlama anlayışı (1950-1970) ile birlikte üretici sayısındaki artış ve ulaşım teknolojisinin gelişmesiyle birlikte üreticinin üstünlüğü son bulmuştur. Maliyetleri azaltarak ve kalitesiz ürün satarak kar elde etme devri kapanmıştır (Ekici ve Yüce, 2007, s.29). Turizm alanında büyük kapasiteli ve lüks otellerinin yanında, daha küçük kapasiteli ve düşük kaliteli konaklama işletmelerinin yaygınlaşmıştır. Aynı zamanda bireysel seyahat maliyetlerinin azaldığı, geniş kitlelerin seyahatlere katılımı arttığı bir dönemdir. Sosyal pazarlama anlayışıyla (1970-1980) birlikte, turizm faaliyeti yürüten işletmelerde tüketici istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında toplum ve çevre yararı gözetme süreci başlamıştır (Çeltek, 2013, s.8).

Şekil 2.1’ de müşteri odaklı pazarlama anlayışı (1990 ve sonrası) ile günümüz müşteri ilişkileri yönetim anlayışının Yiğit (2017, s.96)’ e göre, 1980’li yıllarda duyulmaya başladığı ve 1990’lı yıllarda ise daha güçlü bir şekilde dikkat çekmeye başladığı belirtilmektedir (Saarijirvi ve diğerleri, 2015, s.506). Bunun nedeni, 1980’li yıllarda küreselleşme ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmelerdir (Ünver, 2010,

s.142). Teknolojinin hızlı şekilde ilerlemesi üretim ve hizmet sürecini geliştirmiş ve beraberinde kaliteyi giderek yükseltmiştir (Çağatay, 2004, s.6). Müşterilerin elde tutulması için bireysel müşteri ihtiyaçlarının karşılanabilmesine yönelik iyi hedeflenmiş, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesiyle müşteri sadakatının artacağı öne sürülmüştür (Barnes, 2000, s. 90). Müşteriye tutarlı bir muamele sağlanması amaçlanmaktadır (Doyle, 2001, s.371). Sert rekabet ortamında sürekli olarak her bir işletme müşterilerine daha ucuz alternatif ürün/hizmet ortaya çıkarmak için mücadele vermektedir (Tolon ve diğerleri, 2009, s.1).

Bir yandan bu yaşanan değişimler olumlu görülse de işletmeler açısından birtakım olumsuzlukların doğmasında etkili olacaktır. Bakırtaş (2013, s.25) işletmelerin kullandığı teknolojiler ve uyguladığı stratejiler ile rakipleri tarafından kolaylıkla taklit edilebileceğini ifade etmiştir. Çağatay (2004, s.6) ise, ürün ve hizmetler arasında kalite farkının ortadan kalktığını belirtmiştir. Bu durum günümüze doğru azalan bir müşteri sadakatının oluşmasına neden olacaktır (Tolon ve diğerleri, 2009, s.1). *“Müşteri ihtiyaçlarının olması yeterli bir şey değildir, çünkü ihtiyaçlar her gün olur ama pek çoğu karşılanmaz”* (Stinnett, 2008, s.20). Birbirine benzeyen ürün ve hizmetler sunan bu kadar fazla işletme varken, rekabet edebilmek için müşteri hizmetlerini geliştirmekten başka bir çare bulunmamaktadır (Gerson, 1997, s.7). İşletmelerin büyüme ve kârlılık süreçlerinde zorlukla karşı karşıya kalmaları müşteri merkezli stratejileri formüle etmeye ve bu tür girişimleri desteklemek için müşteri ilişkileri yönetimine odaklanma ihtiyacı duymalarına neden olmaktadır (Wu, 2007, s.1141).

Bakırtaş (2013), Çağatay (2004), Stinnett (2008), Gerson, (1997) ve Tolon ve diğerleri (2009) ifade ettikleri etkilerin otel işletmeleri üzerinde görülmesi muhtemeldir. Otel işletme sayısının artması müşteri ilişkileri stratejilerinin gelişmesini zorunlu kılmaktadır (Noone ve diğerleri, 2003, s.8). İşletmeler tarafından gittikçe artan oranda müşteri odaklı ve ilişkiye dayalı stratejik MİY uygulamaları tercih edilmektedir (Kumar ve Reinartz, 2012, s.19). Günümüzde işletmelerinin en önemli avantajı uzun süre, çaba ve maliyetlerle kurdukları müşteri ilişkilerin taklit edilmesi oldukça zordur (Bakırtaş, 2013, s.25). Müşteri ilişkileri işletmenin farkındalığını ortaya koymasında ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamasında etkin bir araç olarak görülmektedir.

2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimine Genel Bir Bakış

Müşteri sözcüğü eski olmasına karşın, günümüze kadar uzun yolculuk dönemlerinden geçtiği görülmektedir. MİY kavramının doğmasında etkisi olan etmenleri Çeltek (2016: 107) iki unsura dayandırmaktadır. Biri yeni teknolojik gelişmeler, bir diğeri ise rekabet kavramı olarak ifade edilmektedir. Duran (2002: 3) MİY' in ortaya çıkış nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Kitlese pazarlama çalışmalarının maliyetli müşteri kazanma yolu olarak görülmesi,
- Müşteri payının, pazar payından daha önemli görülmesi,
- Müşteri “memnuniyeti ve sadakati” kavramlarının öneminin artması,
- Müşteri değerinin anlaşılması,
- Müşteriyi elde tutma çabalarının geçmiş yıllara göre artması,
- Artan rekabet,
- Bire-bir pazarlamaya yönelik verilen önemin artması,
- Müşterileri ihtiyaçlarına özel stratejilerin oluşturulması,
- Veri tabanı yönetim sistemlerindeki gelişmeler,
- İletişim teknolojilerinde (web, e-posta vb.) yaşanan gelişmeler,

Müşteri ilişkilerine yönelik çok sayıda tanım çalışmasının yapıldığı tespit edilmiştir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin genel itibarıyla ortak bir tanımı bulunmamaktadır.

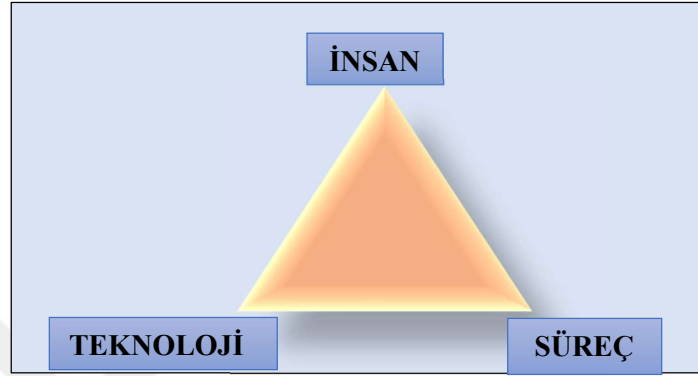
Müşteri ilişkileri yönetimine yönelik yapılan tanımlardan bazıları:

- MİY, hedef müşterilere doğru ürünü, doğru zamanda, doğru yerde sunmayı amaçlayan bir stratejidir (Sedighi ve diğerleri, 2012, s.323).
- Müşteri merkezli stratejilerden hareketle, işletme tarafından müşteri çemberin tam orta kısmına alınarak, istek ve ihtiyaçlarını tespit edilmesi ve bu doğrultuda işlevsel faaliyetlerin geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Uysal ve Aksoy, 2004, s.134).
- Müşterilerde memnuniyet artışı sağlayabilmek amacıyla uzun dönemli ilişkilere dayanan bir pazarlama anlayışı olarak tanımlanmaktadır (Kotler, 2001, s.166).
- MİY' in memnuniyeti gerçek ve sürekli kılan yapıyı açıklamaya ve ortaya koymaya çalışan bir sistem olarak oluştuğu ifade edilmektedir (Ekici ve Yüce, 2007, s.97).

- İşletme ile müşteri arasında satış öncesi ve sonrası oluşan tüm işlemleri kapsayan, karşılıklı ihtiyaçların tatmin edilmesine imkân sağlayan bir süreçtir (Korkmaz, 2010, s.113).
- Parvatiyar ve Sheth (2001, s.2) müşteri ve işletme için değer oluşturma amacıyla belirli süreç ve hedefleri içeren iş stratejisi olarak görülmektedir.
- MİY bir iş stratejisi olarak tanımlanmaktadır (Kumar ve Reinartz, 2012, s.5).
- İşletmenin finansal performansını iyileştirme amacıyla kârlı ve uzun vadeli müşteri ilişkileri geliştirerek, müşterilerin daha iyi bir şekilde yönetilmesini sağlayan müşteri odaklı bir strateji olarak belirtilmektedir (Werro, 2015, s.51).
- MİY uzun vadeli müşteri sadakati ve kârlılığı için iş süreçlerini ve müşteri stratejilerini uyumlaştırma imkânı sağlayan bir kavramdır (Noone ve diğerleri, 2003, s.8).
- MİY çeşitli yaklaşımları içeren bir süreç, strateji, felsefe, yetenek veya teknoloji olarak nitelendirilmektedir (Zablah ve diğerleri 2005; Akt, Saarijirvi ve diğerleri, 2015, s.506).
- Müşteri merkezli stratejileri destekleyerek, tüm iş süreçlerinin tekrardan düzenlenmesini içeren; “satış, pazarlama, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim ve lojistik bu fonksiyonları kapsayan,” bunların gerçekleştirilmesinde teknolojiden yararlanan bir yönetim stratejisi olarak belirtilmektedir (Tolon ve diğerleri, 2009, s.2).

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler artan “rekabet, küreselleşme, iletişim teknikleri ve algı yönetim araçları” MİY’ in doğmasında etkili olan unsurlardır. Yapılan çalışmalar müşteri ilişkileri yönetimine duyulan ihtiyacı göstermektedir. Yaşanan değişim ve gelişimlerle birlikte, artan rekabetin etkisiyle işletmelerin müşteri bakışında değişim gerçekleştiği görülmektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminin kökenleri, müşteriler arasında karşılıklı değer ilişkileri kurmayı içeren, ticaretin başlamasından bu yana varlığını sürdüren ilişki pazarlaması ilkelerini içinde barındıran (Payne, 2005, s.4), bugünü ve geleceği ilgilendiren, bilgi teknolojilerini içeren bir yönetim felsefesidir (Demir ve Kırdar, 2007, s.307). Müşteri merkezli stratejiler oluşturularak müşteri duygularını, ihtiyaçlarını ve isteklerini göz önüne alınarak uzun dönemli ilişkilerin kurulmasını amaçlayan iş ve yönetim strateji anlayışıyla işletmeleri destekleyen bir kavramdır. Özü itibarıyla, işletmeler için stratejik yönetim aracı ve çok boyutlu bir yönetim felsefesi olarak kabul edilmektedir. MİY hemen hemen her işletme içinde yer

alan bütün süreçlere katkı sağlamaktadır. MİY’ de, müşteri memnuniyeti ve sadakati artırmak, kârlılığı ve geliri artırmak, maliyetin azaltılması ile birlikte üç ortak hedef belirlenmiştir (Çeltek, 2016, s.106). MİY odaklı bir yapılandırmanın organizasyon içinde uygulanması için üç ana faktöre ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar; kalifiyeli ve profesyonel çalışanlar, iyi dizayn edilmiş süreç ve ileri teknoloji kullanımı olarak belirtilmektedir (Atıl Bilge, 2010, s.88).



Şekil 2.2: Müşteri ilişkileri temel yönetim bileşenleri, (Acuner, 2001, s.65’den uyarlanmıştır).

Şekil 2.2’ de gösterimi yapılan MİY odaklı bir yapılandırma için öncelikle “insan” en temel faktör olarak ele alınmalıdır. Diğer önemli unsur ise, hizmetin ulaştırılmasını sağlayan operasyon sistemi olarak “süreçler” tanımlanmaktadır. Son olarak “teknoloji” bileşeni ise bütün süreçlerde etkisi olan bir faktördür (Çeltek, 2016, ss.107-108). Üç bileşenin birbiri ile dengeli olarak ele alınması ve organizasyonun genelinde bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır (Çeltek, 2013, s.19). Ürün merkezli pazarlamadan, müşteri merkezli pazarlamaya geçiş ile birlikte insanı merkeze alan pazarlama yaklaşımına bağlı olarak müşterilere akılları, kalpleri ve ruhlarıyla birer bütün olarak yaklaşıldığı görülmektedir (Kotler, 2017, s.153). Başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi gerçekleştirmek için analiz ve işletme hedeflerinin belirlenmesi ile başlamalıdır (Newell, 2004, s.33).

Müşterileri farklılıkların tespit edilmesi ve bu tespit edilen farklılıkların her bir müşteriye göre işletmenin nasıl davranması gerektiğine yönelik stratejiler oluşturulmalıdır (Tolon ve diğerleri, 2009, s.1). Başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimiyle müşterinin gelecekteki ihtiyaçlarını ve istediklerini önceden tahmin etmek için gerek duyulan doğru, zamanında ve sürekli geri bildirim mekanizmasını içinde barındıran bir yapı oluşturulur (Raab ve diğerleri, 2008, s.2). İşletmeler bilgi süreçlerini geliştirmeli, sistemli bir şekilde müşterilerden veri toplamalı ve toplanan

verilerin analizini gerçekleştirilerek, işletme amaçları doğrultusunda kullanılmalıdır (Chang ve diğerleri, 2014, s.158). Müşteri ile daima iletişim içinde olunmalıdır (Gerson, 1997, s.19). Stinnett (2008, s.11) müşterilerin amaç ve hedeflerini öğrenmeyi başardığımız zaman, hedeflerinin gerçekleşmesine yardımcı olacak amaçları onlara sunmanın kolaylaşacağını ifade etmektedir. İşletmeler müşterisiyle arasındaki durumu görebilmelidir. Diğer bir yandan rakiplerin vermiş oldukları hizmete değer katmak için neler yaptıklarına bakılması gerekmektedir (Gerson, 1997, s.33). Bu durum işletmelerin verimlilik düzeyinin yüksek olmasını sağlayacaktır. MİY'in işletme gündemlerinin en üst sıralarında yer aldığı ve önemimin her geçen gün arttığını göstermektedir (Payne, 2005, s.4). Kırım (2004, s.135-137) müşteri ilişkileri yönetiminin sağladığı avantajları aşağıda ifade etmektedir:

- Satış ve pazarlamada gelişi güzel uygulamalardan kurtulup, uzun vadeli müşteri yönetim stratejileri oluşturulacaktır.
- Müşteri ilişkileri yönetimi güçlü bir rekabet üstünlüğü oluşturulur.
- Müşteri ilişkileri yönetimi bilanço üzerindeki aktif ve pasifler varlıklara aynı anda hizmet eder.
- Kurum içindeki verimin artmasında etkilidir.
- Satış ve pazarlama, müşteri hizmeti aktiviteleri ile internet (online uygulamalar) fırsatlarının birleştirilmesini sağlar.

Müşteri ilişkilerine duyulan ihtiyaç, işletmelerin devamlılığını sağlamasında etkili bir araç olarak görülmektedir. Geleceğin şekillenme hızının bir hayli artmış olması, beraberinde gelen endişelerle, daha hızlı koşmanın yollarını aramak için ortaya sebep olarak konulmaktadır. Ne var ki, müşterilerin arkasından koşarak geleceğe zamanında ulaşamayacağına inanılmaktadır. Müşterilerle yan yana koşarak varmak, istedikleri yeri anlamak ve müşterileri hedeflerine ulaştırmak yoluyla işletme hedeflerini gerçekleştirecektir (Wayland ve Cole, 2000, s.3). Gerçeğe dayalı bir müşteri-merkezli strateji kurulmazsa yapılan pazarlama faaliyetlerinin başarı elde etme imkânı bulunmaz. Yanlışlardan ders almak ve esnek olmak, müşteri-merkezli stratejinin en gerekli yöntemidir (Kırım, 2004, s.6). Müşteri ile kurulacak ilişkilerde “kazan-kaybet” anlayışı yerine “kazan-kazan” anlayışı benimsenmelidir (Odabaşı, 2004, s.4).

2.3. Müşteri İlişkileri Yönetim Unsurları

MİY uygulamada yeni olmasına rağmen uygulama alanı ve düzeyi her geçen gün büyümektedir. MİY’ in doğru anlaşılması ve uygulanabilmesi için işletmelerin stratejik unsurları göz önünde bulundurması gerekmektedir (Ekici ve Yüce, 2007, s.41). Hong ve diğerleri (2004, s.265) çalışmasında, müşteri ilişkileri yönetiminde teknolojik bileşenlerin ötesinde düşünülmesi gerektiği ve işletmelerin MİY’ in dört temel boyutun üzerinde odaklanması gerektiğini belirtmiştir. Bakırtaş (2013, s.43)’ a göre MİY, dört genel davranışsal bileşeni (uygulama boyutlarını) kapsayan çok boyutlu bir yapıdır. Boyutlar ise; “müşteri odaklılık, MİY organizasyonu, bilgi yönetimi ve teknolojiye dayalı MİY” olarak belirtmektedir (Hong ve diğerleri, 2004, s.267).

2.3.1. Müşteri odaklılık

Küreselleşme ve bilgi teknolojisindeki gelişmelerin yanı sıra ortaya çıkan rekabet ile işletmelerin hayatta kalabilmelerinde çok zorlayıcı bir çevre koşulu oluşturmuştur. Bu koşulların üstesinden gelebilmek için müşteri değerine odaklanmak gerekli görülmektedir (Sedighi ve diğerleri, 2012, s.321). Her geçen gün müşteri odaklılık daha fazla önem kazanmaktadır (Ahlert, 2000, s.255). Müşteri odaklılık, müşteri istek ve taleplerine göre hareket edilmesi anlamına gelmektedir (Uyar, 2018, s.5). Bu faaliyetin temel özellikleri müşteri-merkezli pazarlama, kişiselleştirme, etkileşim yaratıcı pazarlama ve kilit müşterilerin yaşam değerini belirleme olarak tanımlanmaktadır (Bakırtaş, 2013, s.43).

Woodruff (1997)’ a göre müşterilere üstün bir değer sağlamanın işletmenin başarısında kritik bir önemi bulunmaktadır (Flint ve Blocker, 2004, s.18). İşletme içinse her bir müşteri eşit değere sahip değildir. Bu fikrin en temel uygulaması 80/20 kuralı olarak belirtilmektedir. Kurala göre müşterilerin %20’si, işletme kârının %80’ini oluşturmaktadır (Bakırtaş, 2013, s.43). Bu yöntemin en büyük avantajı işletmenin elindeki kıt kaynakları müşteriye sağladığı değerde en büyük artışa yol açan yatırımlara odaklanma imkânı oluşturmaktadır. Yüksek değer sunduğu düşünülen müşterilere ihtiyaç duyduğu kaynakları tahsis edilerek doğrudan pazarlama kampanyalarına odaklanmak için kullanıldığı görülmektedir (Gopalan, 2007, s.234). Kampanyaların başarısı için kişiselleştirme ve etkileşim önemli kavramlardır.

Kişiselleştirme, her bir müşterinin şahsi istek ve ihtiyaçlarını en iyi derecede karşılaması için ürün ya da hizmetlerin kişiye özel sunulmasıdır (Ekici ve Yüce, 2007, s.241). Müşterilerin elde tutulması ve bağlılığının sağlanmasında, etkileşim yönetimi önemli görülmektedir (Bakırtaş, 2013, ss.44-45). Güçlü bir etkileşim gerçekleşmesi için iç müşterinin duygusal yetkinliklerinin yüksek olması gerekmektedir.

Müşteri yaşam boyu değeri; her bir müşterinin geçmişte yaptığı harcamalar sonucunda, işletmeye sağladığı kârları göstermektedir. Bu sürecin en büyük katkısı, ilişki zamanı boyunca bir müşterinin kârlılığının değerlendirilmesini sağlamaktadır (Bakırtaş, 2013, s.44). Müşteri değeri ne kadar yüksek olursa müşteri ile kârlı ve uzun vadeli ilişkilerin olma olasılığı artacaktır. Bu sayede yüksek bir ciro, çapraz satış ve yüksek müşteri yaşam değeri oluşacaktır (Werro, 2015, s.52).

2.3.2. MİY organizasyonu

MİY sistemini uygulamak değişimin sadece bir parçasını temsil etmektedir. Bu süreci benimseyen işletmeler çeşitli organizasyon yönlerini MİY sistemleriyle aynı hizaya getirmeleri gerekmektedir. Bunlar; “iş süreçleri, strateji, üst yönetim desteği ve çalışan desteği” gibi unsurların teknoloji yatırımlarıyla birlikte değişimleri yapılmalı ve bütünsel bir yaklaşım ile MİY süreci ele alınmalıdır (Wu, 2007, s.1142). İşletmenin örgütsel işleyişi; “müşteri ilişkilerini optimize edecek süreç takımları, müşteri odaklı takımlar, çapraz disiplin bölüm ekipleri ve çapraz fonksiyonel grupların” bulunduğu şekilde tasarımı yapılmalıdır (Bakırtaş, 2013, s.46).

Diğer bir yandan çok sayıda şirketin son yıllarda yapmış olduğu teknolojik yatırımlara rağmen işletmelerde stratejik bağlamda yeterince önem verilmediğinden kaynakların boşa harcanmasıyla sonuçlandığı belirtilmektedir (Frow ve Payne, 2009, s.24). MİY uygulamasının başarı oranı %30-%70 arasında değişim göstermektedir (Wu, 2007, s.1141) ve MİY’ in başarısızlıklarının ana nedeni olarak stratejik yönelimleri kullanmamalarıdır (Frow ve Payne, 2009, s.24).

Barnes (2000, s.100) müşteri ilişkilerin kurulmasında ve sürdürülmesinde, müşteri yakınlığının önemine ışık tutacak bir çalışma ile literatüre katkı sağlamıştır. “İlişki kurma” düzeyindeki verimliliğinin, kişilerarası ilişkilerin uzun ömürlü ve başarılı olmasında etkili olacağı vurgulanmaktadır. Duygusal zekâ (EQ) ve bilişsel zekâ (IQ) pozitif bir korelasyonu bulunsa bile birbirlerinden bağımsızdır. Çalışanlar yüksek bir

IQ' ya sahip olsalar bile duyguları doğru bir şekilde belirleme, yönetme ve kişilerarası ilişkiler ile müşteri ilişkilerini yönetme konusunda yetersiz kalabilirler (Mcfarland ve diğerleri, 2016, s.109). Başarı düzeyi yüksek bir örgütsel yapının kurulması gerekmektedir. Lee (2009) iç müşterinin duygusal zekâsının yüksek olmasının daha iyi performans sağladığı görüşüne ulaşmıştır (Lee ve diğerleri, 2013, s.667). Dolayısıyla duygusal zekâ ile müşteri ilişkileri yönetim uygulamaları arasında bulunan ilişkinin işletmeler üzerindeki etkisinin değerlendirme gerekliliği doğmaktadır.

2.3.3. Bilgi yönetimi

MİY müşteri bilgisini yönetme amacı taşıdığı için “bilgi yönetim” sürecini içermektedir (Sedighi ve diğerleri, 2012, s.321). Bilgi kavramı; etkili faaliyetler için bir varlığın kapasitesini yükselten doğrulanmış bir inanç olarak ifade edilmiştir. Bilgi yönetimi ise; bilginin oluşturulması, depolanması, düzenlenmesi ve uygulanması ile ilgili bütün süreçleri tanımlamaktadır (Bakırtaş, 2013, s.46). Bu süreç işletmede müşterilerin karşılıklı olarak iletişim kurmalarını destekleyen yapının oluşturulmasını sağlanacaktır. (Çakır ve Eğinli, 2010, s.74). Ahlert (2000, s.255) gerçekleştirdiği çalışmada müşteri yönetim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesinde üç temel bileşenin eşgüdömlü bir kombinasyonun gerekliliğini vurgulamaktadır.

- Müşterileri çekmek, elde tutmak ve geri kazanmak için müşteri bilgilerini toplama, işleme ve kullanmada bilgi teknolojisi önemli bir etkisi bulunmaktadır.
- Bir işletmenin müşterilerle tutarlı ve koordineli bir şekilde iletişim kurmasını sağlayan süreçlerin tanımlanması gerekmektedir.
- Müşteri bilgilerini kullanan kişiler, müşterilerle güçlü ve kalıcı ilişkiler kurmak için doğru becerilere sahip olması gerekmektedir.

MİY' in kalbi olarak görölen bilgi yönetim süreci etkin bir şekilde uygulanmalıdır. Wu (2007, s.1142) İşletme içinde müşteri ve tüm çalışanların yer aldığı tüm temas noktaları belirlenmelidir. Müşteri etkileşimleri izlenmesi ve ham verinin elde edilmesi gerekmektedir. Bilgi işlendiğinde işletme boyunca yayılması ve paylaşımı gerçekleşmelidir. Müşteri bilgisinin ve müşteri odaklılığın, müşteri elde tutma üzerinde olumlu bir etkisinin bulunduğu görölmektedir. MİY uygulamaları bilgi yönetimi ve müşteri odaklı davranışın müşterilerle uzun bir ilişki oluşturması için yapılmalıdır (Bhat ve Darzi, 2016, s.67).

2.3.4. Teknolojiye dayalı MİY

Günümüz müşteri bilgi çağının etkisinde yaşamakta ve yeni iletişim teknolojilerinin etkileşim özelliği nedeniyle, ihtiyaç duyduğu noktalarda kendi ihtiyaçlarını karşılamak isteyen bir müşteri yapısı göstermektedir. İşletmeler müşteri sorunlarına çözüm önerileri sunarken, aynı zamanda müşterinin kendi sorunlarını kendisi çözmesi gereken teknik alt yapı ve içeriği sunmalıdır (Çakır ve Eğinli, 2010, s.70). MİY sürecinde teknolojik unsurlar sorunların yönetimine katkı sağlayacaktır. Chen ve diğerleri (2006, s.289) rekabet avantajı oluşturacak teknolojik unsurlardan yararlanılması gerektiği görüşündedir.

Günümüzde teknoloji ürünleri; “operasyonel, analitik ve işbirlikçi” alanlarda kullanılmaktadır (Çeltek, 2013, s.20). Bir işletmenin temel temas noktası; internet, e-mail, satış, direkt mail, tele pazarlama işlemleri, çağrı merkezleri, faks, satış ofisleridir. Bu temas noktaları ayrı bilişim sistemleri yoluyla kontrol edilir (Bakırtaş, 2013, s.47). Güçlü bir teknoloji yönetimi ile birleştirilecek bir merkezde toplanması gerekmektedir (Kumar ve Reinartz, 2012, s.4).

Bu süreçte yaygın olarak veri madenciliği yapılmaktadır. İşletmeler için veri madenciliği önemli avantajdır. Veri setlerinden oluşturulacak değerli iş bilgileri elde edilir. Bir yandan da süreç içinde olumsuzluklar yaşanabilir. Bunlar; “teknolojik alt yapı yetersizliği, personel yetersizliği ve muhtemel müşteriler hakkında anlamlı bilgilere dönüştürülmek üzere kullanılacak veri miktarının fazlalığı” ortaya çıkan olumsuzlukların bir kaçıdır. Diğer bir taraftan veri madenciliği muhtemel problemlerin çözümünde birçok işletme tarafından güçlü bir potansiyel olarak görülmektedir (Chen ve diğerleri, 2006, s.289).

MİY teknoloji uygulamalarının sunduğu avantajlar ise; “ham veri elde edilmesi, veri analizi, zamanında ve etkili kişiselleştirilmiş iletişim” kurulmasını sağlamaktadır (Bakırtaş, 2013, s.47). Teknolojinin mümkün olduğunca etkileşimli ve kişisel olması gerekmektedir. Teknoloji daha yakın ilişkilere yol açan özelleştirilmiş hizmet sunmaktadır (Barnes, 2000, s.102). Veri toplama süreci teknolojinin gelişmesinden kaynaklı olarak daha ucuz hale geldiği ifade edilmektedir (Kumar ve Reinartz, 2012, s.19).

MİY’ de kullanılan teknolojik unsurlar Gersch (2015, s.324)’ e göre hızlı olarak gelişmesi ile beraber iş ilişkilerinin yönetiminde daha fazla fayda sağlandığı

görülmektedir. Abdul ve diğerleri (2017, s.63) tarafından otel yöneticilerinin müşteri odaklılığı benimsemesi önerilmektedir. MİY teknolojisinin otel performansını doğrudan etkilediği ve müşteri odaklılık stratejisi ile yakın ilişkisinin olduğu belirtilmektedir. Otel yönetim başarısı için MİY teknolojisi teşvik edilmelidir. Coltman ve diğerleri (2011, s.205) yaptıkları çalışmada;

- MİY’ in yanlış anlaşıldığı ve uygulandığı durumlarda işletmelerin zarar gördüğü belirtilmektedir.
- Üstün bir MİY kabiliyeti oluşturabilmek için gereken insan, teknoloji ve süreç yeteneklerine yatırım yapılması gereklidir.
- Bütün departmanların (bölümlerin) iş birliğine gerek duyduğu belirtilmektedir.

2.4. Müşteri İlişkileri Yönetimiyle İlgili Kavramlar

2.4.1. Müşteri

Çevremizdeki insanlara, “Müşteri nedir?” diye soru sorulduğunda ilk verilen cevap; işletmede üretilen mal veya hizmetlerden belli bir ücret karşılığında yararlanan bir kişi ya da kişiler olarak tanımlanmaktadır (Akgöz, 2013, s.107). İşletmeyi şekillendiren yön veren en önemli unsur ve varlık nedeni müşteri olarak görülmektedir (Uyar, 2018, s.1). Söz konusu müşterilerin memnun olabilmesi için örgüt içindeki müşteriler de dikkate alınmalıdır (Çakır ve Eğinli, 2010, s.10). Müşteri olmayan bir örgüt için kârlılık ya da süreklilikten söz edilmesi mümkün değildir. Müşteri ile işletme arasında, başarılı iletişim sağlanması için birbirine güven duyulan karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi gerekir. Müşteriler ilişkiye inanıp değer verir. İşletme, müşteri ile güvene dayalı ve kazan-kazan yaklaşımıyla bağ oluşturmalıdır (Newell, 2004, s.49). Boks maçına çıkan yere serilmesi arzu duyulan bir kişi olarak kesinlikle müşteri görülmemelidir (Odabaşı, 2004, s.3). Literatürde müşteriler çeşitli sınıflara ayrıldığı görülmektedir. Çalışmalarda yer alan çeşitli müşteri sınıflamaları arasında “iç ve dış müşteri” ayrımı ele alınmaktadır.

- a) İç müşteri: İşletme bünyesinde istihdam edilen personeli ifade etmektedir. İşletme içindeki üretim süreci ve hizmet süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından önemi oldukça fazladır (Ersen, 1997, s.25). İç müşteriler farklı motivasyon araçları ile memnun edilmelidir. Örneğin; eğitim verilmesi, bireysel karar alma yetkisinin zaman zaman verilmesi (yetki devri) ve yaptıkları işler karşılığında ödül ile

teşvikler verilmelidir (Güven, 2010, s.296). Müşteriyle ilk ve son teması sağlayan iç müşterinin, müşteri ilişkilerine yönelik tutum ve bakış açısı işletme için kritik bir hal almıştır. İşletme müşteri merkezli yönetim anlayışını benimsemeli ve iç müşterileriyle birlikte öğrenen bir organizasyon yapısı kurması gereklidir (Çalışkan, 2017, s.12). İşletme önceliğini ürünlere değil, insanlara vermelidir (Uyar, 2018, s.145). İşletmelerde, iç müşteriye yönelik bu davranışlarının sonucunda daha düşük personel istihdamı ve yenileme maliyetleri oluşacaktır. İç müşteri daha uzun süre çalışmak isteyecektir. Gerson (1997, ss.30-31) tarafından iç müşteriye verilen kusurlu hizmetin maliyeti şu şekilde belirtilmektedir:

- Şirketten ayrılan iç müşteriye ödenmiş ücretlerden kaynaklı kayıplar,
- Yeni iç müşterinin işe alınma maliyeti,
- Yeni iç müşteri eğitim maliyeti,
- Şirket için olumsuz imaja neden olması,

b) Dış müşteri: İşletme varlığının temel sebebi olarak görülmektedir (Kıngır, 2013, s.49). İç müşteri tarafından üretilen ürün ve hizmetleri tüketen kişi ya da kişilerdir (Karakaya, 2007, s.61). Başka bir ifadeye göre, ürün ya da hizmetlerin kaliteli olmasını arzulayarak en yüksek faydayı sağlamak isteyen ve satın alma gücü bulunan kişiler olarak belirtilmektedir (Ersen, 1997, s.25). Sunulan ürün ve hizmetlerin satın alınmasıyla iç müşterilerin ücretlerinin ödenmesini sağlamaktadır (Taşkın, 2004, s.8).

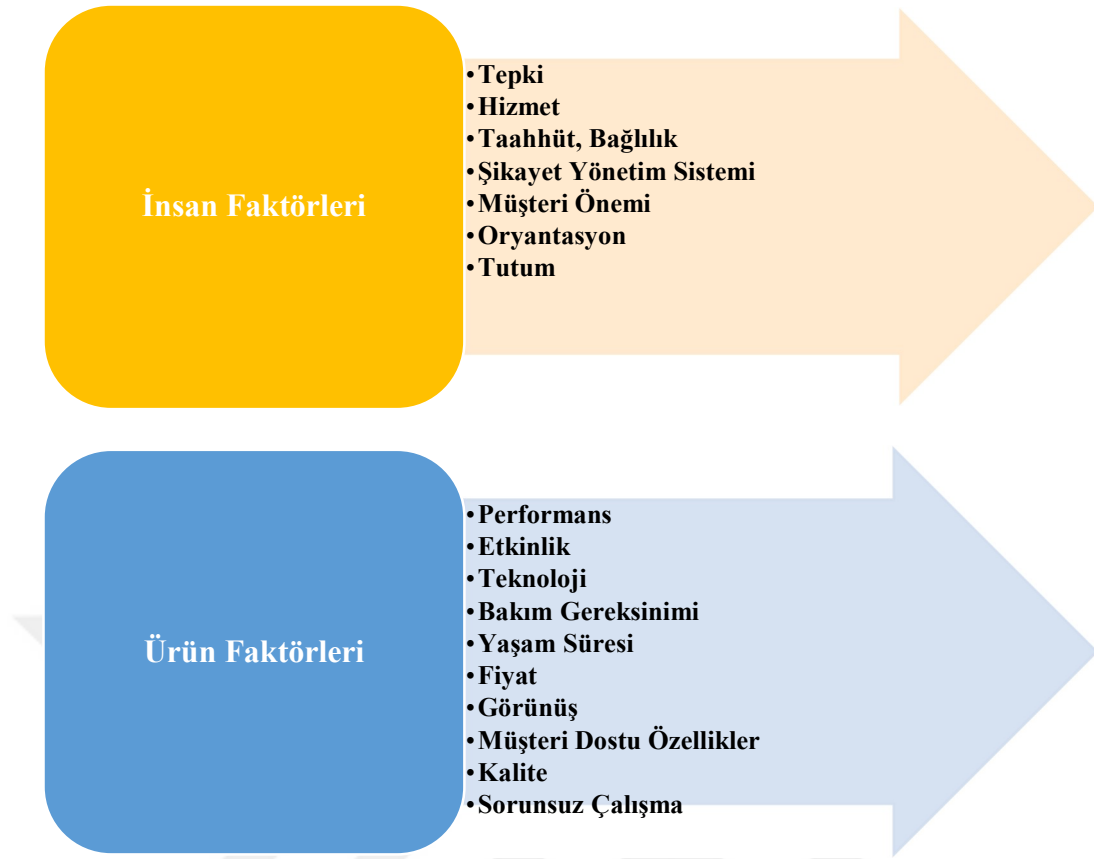
2.4.2. Müşteri tatmini

İlk kez 15 yy. ortaya çıkan tatmin kavramı, Latince kökenli “satisfacere” kelimeden gelmektedir. Günümüzdeki anlamına yönelik ilk kullanımı, katalog pazarlamayı başlatan “Aaron Montgomery Ward” tarafından kullanılmıştır (Gültekin ve Kement, 2018, s.45). İşletme amaçları müşteri tatmininin sağlaması ile gerçekleştirilebilir. İşletme için yaşamsal bir önem taşımaktadır. Her geçen gün müşteri hizmet beklentileri yükselmekte olduğu görülmektedir. On sekiz ayda bir hizmet beklentileri iki katına çıkmaktadır (Newell, 2004, ss.151-152).

Müşteri tatmini, ürün veya hizmetin taşıdığı özelliği ile tüketim sırasında müşteride oluşturduğu memnuniyetin yüksek veya düşük olma durumudur (Barners, 2000, s.52). Beklenti ve sağlanan fayda arasındaki uyum ilişkisi olarak belirtilmektedir (Swift,

2003, s.251). Diğ er bir yandan, ürün veya hizmetlerin performansını, m   teri beklentileri doğrultusunda karşılayıp kar ılayamadığının ölçümüdür (Hill ve Alexander, 2006, s.2). Tatmin kavramına yönelik çok sayıda tanımla kar ıla mak mümkündür. Tatminin açıklanmasında; beklenti, algı, performans, ihtiyaç gibi ürün ve hizmet kullanım öncesi ve sonrasını işaret eden çok sayıda kavramın kullanıldığı görülmektedir (Gültekin ve Kement, 2018, s.46).

Tatmin kavramı, otel işletmelerinin karakteristik özellikleri ve hizmet işletme  zelliğ  göz önünde bulundurulduğunda oldukça önemli bir kavram haline gelmektedir. M   teri tatmininin içsel ve dışsal etkileri otel işletmelerinde görülmektedir. M   teri tatminin oluşturduğu fayda ile doluluk oranını ya da satış miktarının artması, kârlılığın yükselmesi ve maliyetlerin azalması sağlanır. Bunun etkisiyle istenilen düzeyde personel ve malzeme ile dış m   teriler karşılanır ve tatminsizlik yaratma düzeyinin d  mesi beklenir (Civelek, 2016 s.240). Hizmet standartlarının aynı düzeyde tutulması, tatmin olmuş m   teri sayısını artıracaktır. Bağlılıkları artmış m   teri grubunun oluşması sağlanacaktır. M   teri tatmini önemlidir. Tatmin olmuş bir m   teri çevresinde olumlu bir tanıtım gerçekleştirecektir. Otel işletmeleri için ayrı bir önemi bulunmaktadır. Oluşan bir tatminsizlik beraberinde işletmede, mali sorunlar,  ik yet vb. başka sorunlara neden olabilmektedir. ( zt rk ve Pekduyurucu, 2009, s.38). Bakırtaş (2013, s.78) m   teri tatmini etkileyen faktörlerin gösterimini iki ayırım üzerine yapmaktadır.



Şekil 2.3: Müşteri tatminini etkileyen faktörler (Bakırtaş, 2013, s. 78).

Müşteri tatmini etkileyen faktörler Şekil 2.3’ de gösterimi yapılmaktadır. İşletme müşteri tatmini etkileyen önemli faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. Müşteri amaç ve hedeflerinin bir kere öğrenilmesi ile müşteri hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olacak amaçlar sunmak oldukça kolaylaşacaktır (Stinnett, 2008, s.11). Müşteri tatminin subjektif bir yapısı bulunmaktadır. Müşteri tatmini, müşterilerin satıcı ve ürüne yönelik düşüncelerinin özeti olarak görülmelidir (Bakırtaş, 2013, s.79). Müşteri tatminin sağlanması doğru bilgi ile gerçekleşecek bir süreçtir. İnsanların ne istediklerini bilmedikleri ya da ne istediklerini tam olarak ifade edemedikleri için doğru bilgiyi elde etmek oldukça güçtür. Wayland ve Cole (2000, s.63)’ a göre müşterinin ne istediğini gösteren üç tür bilgi elde etme yolu bulunmaktadır:

- Karşılıklı konuşma sonucu elde edilebilen bilgi,
- Gözlemsel bilgi,
- Tahmine dayalı bilgi,

Koomsap (2013, s.310) müşteri tasarımına yönelik yaptığı çalışmasında, müşteri herhangi bir gereksinimden ödün vermeden istediğini elde ettiği takdirde müşteri ürün

ile ilgili bilgi ve deneyimleri beklentilerinden fazla ise müşteri tatmin olma düzeyindedir. Düşük ise tatmin olmamaktadır (Kanuk ve Schiffman 2004, s.15). Müşteri üzerinde iki ayrımın olduğu anlaşılmaktadır. Biri tatmin, diğeri tatminsizlik olarak ifade edilmektedir. Bir işletmenin özellikle müşteri tatmine yönelik eksiklikleri bulunmaktadır. Dolayısıyla işletme ürünleriyle ilgili sıkıntılı noktaları ortaya koymadan müşteri tatminini sağlaması mümkün gözükmemektedir (Tolon ve diğeri, 2009, s.15). Başarılı bir müşteri hizmeti için atılacak adımlar (Gerson, 1997, ss.16-20):

- Yönetim tamamen müşteri tatminine odaklamalı,
- Müşterileri tanıma çalışması yapılmalı,
- İyi elemanların işe alınması sağlanmalı,
- İhtiyaç duyulan durumlarda eğitim verilmeli,
- Hizmet ile ilgili başarılarla ödül verilmeli,
- Müşterilere yakın olunmalı,
- Gelişme sağlamak için sürekli uğraş verilmeli,

Müşteri tatmini ve hizmet kalitesi tatminine yönelik yapılan araştırmalar müşterilere en kaliteli ürün ve hizmeti sunma amacı taşımasıdır. Müşteri tatmin ölçümüne yönelik yapılan çalışmaların devam etmesinde müşteri tatmini sağlamak yoluyla müşteri sadakatini oluşması etkili olmuştur (Odabaşı, 2004, s.17).

2.4.3. Müşteri sadakati

Müşterilerin etkin bir şekilde araştırma yaptığını söylememiz yanlış olmayacaktır. Günümüzün müşterileri bilinçli satın alma kararları vermektedir (Kotler, 2017, s.51). İşletmelerin karşı karşıya kaldığı en temel sorun, müşteri sadakatinin ciddi bir düzeyde azalmasıdır (Kırım, 2004, s.46). Demirbağ (2004, s.9)' a göre, “müşteri ilişkileri yönetimi neden ortaya çıkmıştır?” diye ifade edilen soruya yönelik ortaya sunduğu önerilerden birisi de “müşteri memnuniyet ve sadakat payının önemli hale gelmesi,” olarak belirtmektedir. Müşteri sadakati bir müşterinin aynı ürün ya da markayı tüm değişkenlere karşın devam eden bir şekilde tekrar tekrar satın alması ve markayla güçlü bir bağ kurması olarak kabul edilmektedir (Uyar, 2018, s.84). Müşterilerin kazanılması, elde tutulması, memnuniyetin sağlanması ve memnuniyetsizliklerin

giderilmesinde önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Göksel ve diğerleri, 2004, s.78). Bu otel işletmeleri içinde geçerlidir. Otel işletmeleri müşteri istek ve beklentilerine uygun mal ve hizmetler sağlamalıdır (Çalışkan, 2017, ss.3-4).

İşletmeler müşteri sadakati oluşturabilmek amacıyla güçlü müşteri ilişkileri kurmaya çalışmaktadır. Bunun için müşteri veri tabanları oluşturmakta ve müşteri memnuniyet ölçümelerini gerçekleştirmektedir (Wayland ve Cole, 2000, s.2). Yönetim ve iç müşteri tarafından müşteri sadakati sağlama amacının benimsenmesi aynı zamanda organize bir şekilde yönlendirilmesi gerekmektedir (Öztürk ve Pekduyurucu, 2009, s.38). Karatepe (2006)' de örgüt içerisinde etkin bir iletişim ortamı oluşturulması gerektiği görüşündedir (Aktaş ve Aksatan, 2012). Örgüt içerisinde kurulan iletişime katkı sağlayan diğer bir kavramsa duygusal zekâdır. Lee ve diğerleri (2013, s.665) yaptıkları çalışmada, duygusal zekânın hizmet kalitesini ve örgütsel sadakat üzerinde olumlu etki doğurduğu sonucuna ulaşılmıştır. İç müşterilerin örgütsel sadakat düzeyinin yüksek olması dış müşteri sadakatine olumlu etkisi olacaktır. MİY uygulamaları müşteri memnuniyeti oluşturmada ve müşteri sadakatinin sağlanmasında etkili bir yöntem olarak görülmektedir (Kaygısız ve Yetiş, 2018, s.31).

Sadakatin oluşması için yapılacak olan faaliyetlere örnek verilecek olursa; müşteri adresleri veya e-mail adresleri alınarak çeşitli bayramlarda ve özel günlerde tebrik kartları gönderilmesi sağlanmalıdır. Müşteri odalarına meyve ve özel indirim kuponları vb. çeşitli sürprizler yapılarak ödüllendirilmeleri, dış müşterinin işletmeye olan bakış açılarını değiştirecektir (Öztürk ve Pekduyurucu, 2009, s.38). Otelden tatmin olup ayrılan müşteride sadakat hissiyatının oluşması sonucunda, otel işletmesinden memnun kaldığı yönleri başkaları ile paylaşacaktır. Potansiyel olarak görülen müşteriler için de doğru bilgi kaynağı olması sağlanacaktır (Çalışkan, 2017, ss.3-4). Özdamar (2004, s.1)' a göre müşteri ilişkileri yönetim anlayışının temel amacı müşteri sadakati yaratmaktır. Uyar (2018, s.86-87) müşteri sadakatinin işletmeye sağladığı katkıları aşağıda ifade etmektedir (ss. 86-87):

- Satışların artması ve cironun yükselmesini sağlar,
- Ağızdan ağıza pazarlama,
- Rekabet avantajı sağlar,
- Çapraz satışlar ile müşteri sadakati artar,
- İşletme sürdürülebilir bir büyüme sağlar,
- Müşteri bağlılığı oluşur,

- Sabit müşteri kitlesi ve yüksek fiyatlandırma imkânı sağlar,
- Müşteri sadakatı, tatmin düzeyinin artmasıyla yeni satışlar gerçekleştirir,
- Sadık müşteriler sayesinde açık bir inovasyon sisteminin kurulması ve pazar analizinin yapılması kolaylaşır,
- İşletmeye bağlı müşteriler üzerinde tutundurma çalışmaları daha güçlü bir şekilde gerçekleşir,

Müşteri sadakatini etkisi ile satış oranları, müşteri kârlılığı ve müşteri tatmini sağlanır. Mal ve hizmetlerde kişileştirme sağlanırken aynı zamanda satış, yönetim ve pazarlama maliyetlerinin düşmesine imkân oluşturacaktır (Yurdakul ve Karahan, 2010, s.2). Müşteriye yüksek düzeyde değer verilmelidir (Kotler, 2000, s.37). Bu durum aynı zamanda müşteri sadakatinin oluşması sağlayacaktır (Bergeron, 2002, s.8). Bayır (2008, s.112) müşteride kötü deneyimin etkisi, olumlu deneyimin etkisinden daha fazla olduğu görüşünü ileri sürmektedir. İşletmeler başarılı bir müşteri sadakati için müşteri ile sürekli diyalog halinde olması önemli görülmektedir (Mc Kenna, 1995, s.88). Müşterilere işletme için önemli olduklarının hissettirilmesi sağlanmalıdır (Gerson, 1997, s.47). Ürün ya da hizmetin satın almasında etkisi bulunan iki güdü vardır. Birincisi, indirim veya tekliften elde edilen fayda ile oluşan güdüdür. İkincisi ise, ürün ya da hizmete yönelik duygusal bağlılığı veya yakınlığı olan güdüdür. Burada gerçek sadakatin dayanak noktası ikinci güdü olarak kabul edilmektedir (Çeltek, 2013, s.218).

2.4.4. Müşteri yaşam boyu değeri

Müşteri mal ya da hizmet talep ettiği süre boyunca elde edilmesi beklenen bugünkü ve gelecekteki net kârın şimdiki var olan değeridir. Buna göre müşterinin aylık ya da yıllık kazandırdığı paradan, aylık veya yıllık sabit giderler düşürülmelidir. Bunun sonucunda yıllık veya aylık net kâr belirlenir. İşletmede elde edilen net kâr ile müşteri tahmini ömrünün çarpılmasıyla müşteri yaşam boyu değerine ulaşılabilmektedir (Aktaş ve Aksatan, 2012, s.239). Müşteri gelişiminde değerli bir analiz konsepti olarak “müşteri yaşam boyu değeri” görülmektedir (Kracklauer ve diğerleri, 2004, s.5). Müşteri yaşam boyu değer sürecinin daha iyi yönetilmesini gerekmektedir (Werro, 2015, s.52).

Tablo 2.1: Değer oluşturma süreci ve yolları (Bakırtaş, 2013, ss. 69-74).

Değer Oluşturma Süreci	Değer Oluşturma Yolları
Müşteriyi Anlama Süreci,	Seçeneğe Dayalı Değer,
Müşterinin İhtiyaçlarını Yorumlama,	Personele Dayalı Değer,
Değeri Ortaklaşa Yaratma Süreci,	Bilgi Değeri,
Uygun Markalama Süreci,	İlişki Değeri,
Personelin Eğitilmesi ve Güçlendirilmesi,	İmkân Değeri,
Araştırma Teknik Süreci,	Sürpriz Değeri,
Değer Temelli Fiyatlandırma Süreci,	Teknoloji Değeri,
	Çalışan mutluluğu Yoluyla Oluşan Değer,

Tablo 2.1’ de müşteri yaşam boyu değer oluşturma süreci ve müşteri yaşam boyu değer oluşturmada ihtiyaç duyulan yollar verilmektedir. Gopalan (2007, s.234)’ a göre işletme müşteri yaşam boyu değeri hesaplamaları sayesinde müşteriler yaşam boyu değerine göre sıralanır. Pazarlama kaynağı en yüksek değere sahip müşterilere öncelik verilmektedir. Müşteri rekabet eden işletmeler arasında seçim yaparken “en iyi değer” algıladıkları işletmeyi tercih etmektedir (Bakırtaş, 2013, s.67). Kârlı müşteriler ile ilişkileri geliştirme amacı taşıması nedeniyle müşteri değerinin ölçülmesi önemlidir (Werro, 2015, s.52). Müşteri yaşam boyu değerini en üst düzeye çıkmasını sağlayacak yöntemleri belirlemek için veri tabanı analiz etme ve uygulama süreci benimsenmesi gerekmektedir (Kumar ve Reinartz, 2012, s.4). Müşterilerinin yaşam boyu değerini anlamayan işletmeler kesinlikle yeni müşteriler kazansa bile çoğunluğunu kaybetmektedir (Kotler, 2005, s.47). Odabaşı (2004, s.61); Payne ve Frow (2000, s.170); Pfeifer ve diğerleri (2004, s.62), müşteri yaşam boyu değer tanımlarında benzer yanların yüksek olduğu görülmüştür. Müşterilerin yaşam boyu değerini hesaplamak ve müşteri ilişkilerini geliştirmek oldukça önemlidir (Aktaş ve Aksatan, 2012, s.239). Müşterinin yaşam boyu değeri iki şekilde hesaplanması yapılmaktadır. Bu hesaplamaların bireysel ve toplu olarak yapıldığı görülmektedir (Gupta ve diğerleri, 2004, s.8). Müşteri yaşam boyu değer hesaplama formülü Şekil 2.4’ de gösterilmektedir.

$$\text{Müşteri Değeri}_{\text{Gelecek Yıl}} = \text{Gelir}_{\text{Gelecek Yıl}} - \text{Maliyet}_{\text{Gelecek Yıl}}$$

$$\text{Müşteri Değeri}_{\text{Geçen Yıl}} = \text{Gelir}_{\text{Geçen Yıl}} - \text{Maliyet}_{\text{Geçen Yıl}}$$

$$^1 \text{Müşteri yaşam boyu değeri} = \sum_{i=1}^n Ci (1 + d)^{2i}$$

Şekil 2.4: Müşteri yaşam boyu değer hesaplama formülü (Gültekin ve Kement, 2018, s.148'den uyarlanmıştır).

Şekil 2.4 dikkate alındığında; müşteri yaşam boyu değeri geçmiş ya da geleceğe yönelik hesaplama yapılmaktadır. Müşteri değeri 1' den fazla yıla göre hesaplanması ile müşteri yaşam boyu değeri oluşmaktadır. Örneğin; geçen 5 yıl, gelecek 6 ay veya 8 yıl için ortalama müşteri değeri hesaplanabilmektedir. Bu formül ile müşteriden elde edilen maliyetler çıkartılarak müşteri net katkısı tespit edilmektedir. İşletmeye sadık olacağı süreye göre müşteri yaşam boyu değerine ulaşılacaktır (Gültekin ve Kement, 2018, s.148).

Müşteri yaşam boyu değeri bulunması Özilhan (2004, s.32)' a göre, işletme tarafından müşteri kazanmak ve elde tutmak için yapılan harcamalar çıkarılmasıyla nihai değere ulaşılacağı ifade edilmiştir. Xu ve Cai ise, müşterinin ürün veya hizmetten elde ettiği net fayda müşteri yaşam değerine ulaştıracağı görüşündedir (Sedighi ve diğerleri, 2012, s.321). Yaşam boyu değeri ile ilgili çalışmalar sektör ve akademik topluluk tarafından büyük ilgi çeken bir konudur. Bu bağlamda Jain ve Singh; Venkatesan ve Kumar; Berry, Williams vb. bilim insanları yaşam boyu değer analizlerine yönelik model çalışmaları gerçekleştirdiği görülmektedir (Gopalan, 2007, s.226).

Müşterilerin yaşam boyu değerlerinin ölçülmesi için müşteriler hakkında ortak bilgilere ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Odabaşı (2004, s.61) müşteri yaşam boyu değerlerinin ölçülmesi için gerekli olan noktaları şu şekilde ifade etmektedir:

- Müşteri satın alma faaliyetlerinden elde edilen gelir ve değişken maliyetler,
- Müşteri satın alma sıklığı,
- Müşterilerin, işletmeye yönelik yaşadığı çevreye vermiş oldukları tavsiyeler,

¹ C: Yıllık pazarlama çabalarının net katkısı, d: İndirgeme oranı, İ: İlişkinin Beklenen süreci.

- İşleme tarafından müşteriye yönelik yapılan indirimler,
- Müşterilerin işletmenin farklı ürünlerini satın alma durumu,
- Satın alma işlemlerinin sonucunda elde edilecek gelir düzeyi,
- Müşterilerin işletmelerden satın almayı sürdürdüğü zamanın genişliği,

2.4.5. Veri tabanlı pazarlama

Veri tabanlı pazarlamanın gelişimi 1960, 1970 ve 1980’li yılları esas almaktadır. 1960’lı yılların sonlarında yaygınlaşan ve belli süre boyunca el yordamı ile yapılmaya çalışılan veri tabanlı pazarlama çabaları 1970’li yıllardan itibaren elektronik ortama geçmiştir. 1980’lerde veri tabanlı pazarlamada istatistik programları geliştirilmiştir (Ekici ve Yüce, 2007, ss.53-54). Müşteri ilişkileri yönetiminin temeli olarak gösterilen birebir pazarlama kavramın yapıtaşı veri tabanlı pazarlamadır (Kırım, 2004, ss.47-48). Veri tabanı pazarlama yöntemi müşteriyle işletme arasında ilişki kurulmasını sağlamaktadır. Uzun vadeli MİY araştırmaları için daha geniş veri tabanlarını oluşturulmaya ihtiyaç duyulmaktadır (Frow ve Payne, 2009, s.25). Müşteri veri tabanlarında çok sayıda ve detayda veri yer almaktadır. Çeltek (2013, s.90) veri çeşitlerini aşağıda ifade etmektedir:

- Müşterilere yönelik demografik, sosyo-ekonomik ve psikolojik bilgiler,
- Rakip şirket bilgileri ve iş birliği yapılan işletmeler,
- İşletmenin gerçekleştirdiği satış, maliyet ve sipariş bilgileri,

Müşteri hakkında bilgilerin öncelikle tanımlanması gerekmektedir. Bu bilgiler kurumsal veri tabanlarında depolanmalı ve saklanmalıdır. Bu sayede işletmeler müşteriye sunulan değeri artırmak için yeni beceriler, yeni ürünler ve müşteri ihtiyaçlarını daha etkin bir biçimde karşılayabilmek için yeni fikirler üretebilir ve süreçleri iyileştirebilecek çalışmaları gerçekleştirebilir (Buchnowska, 2011, s.34). Çeltek (2013, s.92-93)’ e göre, otel işletmelerinde etkin bir veri tabanlarının sağladığı faydalar:

- Pazarlama bütçesi daha etkin kullanılır,
- Müşteriyle uzun süreli ilişkilerin kurulması sağlanır,
- Mevcut ve potansiyel müşteriler hakkında detaylı bilgiler sağlanır,
- Mevcut/potansiyel müşterilere özel promosyon ve hediyelerin iletilmesi sağlanır,

- Çapraz satış imkânı oluşturur,
- Müşteri bölümlene ve farklılaştırma imkânı sağlanır,
- Ölçülen ve hesap verilen pazarlama faaliyetlerinin olması sağlanır,
- Farklı müşteri gruplarına yönelik farklı iletişim kurma olanağı sağlanır,
- Güçlü rekabet avantajı oluşturur,
- Müşteri ihtiyaçlarının önceden tahmin edilmesi sağlanır,
- Müşterilere yönelik araştırmaları kolaylaştırır,

Woodcock ve diğerleri (2008, s.26)' ne göre, müşteri tarafından; “kim, ne, ne kadar ve ne zaman” vb. soruların cevaplanmasını sağlayan tutarlı bir müşteri veri tabanı oluşturulmalıdır. Müşteri kuruluşla temasında istek ve beklentileri ile ilgili ayrıntılı verileri işletmeye vermektedir. Bu sayede işletmeler doğru çıkarımlara ulaşacaktır. Elde edilen bilgiler satış, pazarlama ve yönetim tarafından gözden geçirilebilecektir. (Çalışkan, 2017, s.3).

Meléndez ve Moreno (2014, s.395) yaptıkları çalışmada elde edilen sonuçlara göre, teknolojiye yatırım yapmanın MİY' de olumlu sonuçlar elde etmek için gerekli ancak yeterli olmayan bir koşul olduğunu doğrulamaktadır. Uzun (2004, s.81)' a göre, müşteri ilişkileri yönetiminde kritik başarı faktörlerini arasında; “teknolojiye gereken önemin verilmesi ve insan unsurun ikinci plana atılmaması” vurgulanmaktadır. Müşterilerin işletme ile konuşmaya başlamasını sağlamak, ileri teknoloji gerektiren bir şey olarak görülmemelidir. İşletmelerin herhangi bir müşteri iletişiminde her zaman sorular yöneltmesi gereklidir. Unutulmaması gereken önemli unsur müşterilere basit ve etkili sorular yöneltmesidir. Karmaşık ve dolaylı sorulardan kaçınılmasıyla müşteri istek ve ihtiyaçları tespit edilmesi sağlanacaktır (Newell, 2004, s.46).

Müşteri ilişkileri yönetimini sadece teknolojik bir çözüm olarak gören işletmeler başarısız olduğu görülür (Özdemir, 2006, s.105). Oluşturulacak veri tabanlı pazarlama yöntemlerini sadece teknolojiye dayalı değil, müşteriye anlayan güçlü iletişim yapısının bulunması gereklidir. Yeni müşteriler elde edilmesi ve mevcut müşterilerin korunmasını iyi bir veri tabanın detaylı bilgileri ile sağlanacaktır. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında bilgi teknolojilerinden yararlanılması beklentinin üzerinde başarıya ulaşmada etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Şahin, 2009, s.69).

2.4.6. İlişkisel pazarlama

İlk defa Berry tarafından 1983 yılında ilişkisel pazarlama kavramı dile getirilmiştir (Zineldin, 2000, s.10). Müşteri ile sürekli devam eden güçlü bir ilişki kurulması ve ilişkinin geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Berry, 1998, s.32). Chui ve diğerleri (2005:1683)' ne göre işletme ve müşteri arasında yer alan bir anlayışı olarak görülmektedir. Uyar (2018, s.50)'a göre, müşteri ile işletme arasında uzun süreye dayalı iş birliğini kapsayan, sadakat ve güvene dayalı faaliyet olduğu belirtilmiştir. İlişkisel pazarlamaya yönelik ifade ve tanımlamalar birbirini destekler niteliktedir.

İlişkisel pazarlama kavramı hizmet pazarlamada önemli gelişim gösterdiği görülmektedir (Tek, 1999, s.51). İlk zamanlarda hizmet pazarlamasının bir parçası olarak görülmekteydi. Satış, iletişim, taşımacılık, sağlık, eğitim vb. alanlarda olması ilişkisel pazarlamayı hizmet sektörünün bir elamanı haline getirmiştir. Günümüzde ilişkisel pazarlamanın tüm sektörlerde önemi artmıştır (Uyar, 2018, s.49). Odabaşı (2004, s.20) ilişkisel pazarlamanın önemini aşağıda ifade etmektedir:

- Müşteriyi elde tutma ve sürekli kazanma imkânı,
- Müşteri değerlerine önem verme,
- Uzun dönemli strateji kurulumu,
- Müşteri beklentilerine yönelik yüksek vaatler sunma,
- Hizmetler üzerine yoğunlaşma,
- Kaliteyi sağlamak için iç müşterinin ortak katılımı sağlanır.

İlişkisel pazarlama anlayışı “ilişkiler, iletişim ve bağlantılar” üzerine kurulmaktadır (Grönroos, 1996, s.8). Müşteriye ulaşmak ve uzun dönemli ilişkiler isteniyorsa müşteri hizmeti ve kalitesi üzerine odaklanması gerekmektedir (Martin ve diğerleri, 1991, s.31). Tolon ve diğerleri (2009, s.30) tarafından dört aşamada “müşteri kazanma, tatmin etme, elde tutma ve geliştirme” olarak ilişkisel pazarlanma hedeflerini bulunmaktadır. İlişkisel pazarlama bu hedefler doğrultusunda şekillendiği belirtilmektedir.

İnal ve Demirer (2001, s.28) tarafından, iç müşterilerin ilişki pazarlama stratejilerini tanıması, destek vermesi ve kurum kültürünün oluşturulmasının gerekliliği vurgulanmaktadır. Müşteri sadakati oluşturmak amacıyla geleneksel pazarlama stratejilerinde uzaklaşılmalıdır. Müşteri odaklı yeni pazarlama stratejileri benimsenmelidir (Ersoy, 2002, s.6). Diğer bir yandan müşteri tatminin

gerçekleşmesinde müşteri bilgilerinin güncel olması önemlidir (Anton, 1996, s.2). Bu sayede işletme rekabet içinde bulunduğu pazarda, rekabet avantajı elde eder ve güçlü ilişkiler kurulması gerçekleştirilir (Jütter ve Wehrli, 1994, s.55). İlişkilerin geliştirilmesiyle birlikte müşterilerin elde tutulması sağlanır. Bu sayede işletmenin daha fazla iş ve sipariş alması hedeflenen stratejik bir amacı gerçekleştirilir. (İnal ve Demirer, 2001, s.26). Bir işletme bünyesinde yer alan bütün bölümler uyumlu bir şekilde çalışmalıdır. Bu durumun dış müşterilerin gelecekte ürün alımları üzerinde olumlu etki bıraktığı görülmektedir (Grönroos, 1996, s.7).

2.5. Geleneksel Anlayıştan Müşteri Odaklı Anlayışa Geçiş

Geleneksel pazarlama anlayışı ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik güçlerin değişimi ile günümüz koşullarında uygulanması imkânsız hale gelmiştir. Geleneksel pazarlama anlayışında “merkeziyetçilik ve kesinlik” anlayışı yer almaktadır. Günümüzde pazarlama anlayışında ise, “esneklik ve paylaşım” kavramlarına yerini bırakmıştır (Ekici ve Yüce, 2007, ss.36-37). Müşteri odaklı yaklaşımların önem kazanması ve ilişkisel pazarlama kavramının gelişimi rekabet stratejilerinin önemini artırmıştır. Bu durum ihtiyaç duyulan müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarının işletmeler tarafında benimsenmesine zemin oluşturmaktadır (Aktaş ve Aksatan, 2012, s.234).

Müşteri odaklı anlayış müşteri ilişkilerinin temeli olarak kabul görmektedir (Saarijirvi ve diğerleri, 2015, s.507). Günümüz koşullarında müşteri ile kurulan ilişkilerde ürün merkezli değil (Kırım, 2009, s.150), müşterini merkezli olunması gerekmektedir (Göksel ve diğerleri, 2004, s.40). Müşteri odaklılık; işletmenin tüm faaliyetlerinde yürütülen her projede, üretilen her üründe, satış ve sonrasında müşteri istek ve taleplerine göre hareket edilmesini tanımlamaktadır. Müşteri ilişkileri yönetiminde, müşteri odaklılık bir yaşam ve yönetim felsefesi olarak kabul edilir (Uyar, 2018, ss.5-6). Turizm işletmeleri amaçlarına ulaşabilmek için yapılarını oluşturan, sosyal ve teknik sistemleri sürekli değişim yaşamaktadır. Müşteri ilişkileri yönetim uygulamaları, turizm işletmelerinde değişimi sürekli mümkün kılmaktadır. Turizm işletmeleri için MİY’ de yapılandırma ilkeleri yer almaktadır. Bunlar (Çeltek, 2013, ss.33-35):

- Gelirler etrafında organize olmalıdır.

- Farklı yetenek ve sorumlulukları başarabilecek bireyler süreç takımları içerisinde gruplara ayrılmalı veya bazı işler için bireysel olarak yetkilendirilmelidir.
- Yönetim tarafından bilgi paylaşımı ve analizi sağlanmalıdır.
- Çalışanlarla birlikte kararlar alınmalıdır.
- Süreç aşaması karmaşık olmamalıdır.
- Müşteri şikayetleri elimine edilmelidir.

Tablo 2.2: Müşteri ilişkilerinin gelişimi (Çeltek, 2013, s. 13).

	Kitle Odaklı MİY	Hedef Odaklı MİY	Müşteri Odaklı MİY
ÖZELLİKLER	Pazar payı önemli, Bireysel satış hedeflenir, Sınırlı bölümle yapılır, Büyük kampanyalar düzenlenir, Maliyet verimliliği takibi gerçekleştirilemez, İşlemlere odaklanır,	Ürüne odaklı, Bölümlemeye dayalı, Kampanyalar düzenlenir, Küçük çaplı kitle pazarlama yapılır,	Müşteri ilişkisi önemli, Müşteri odaklı, Müşteri payı önemlidir, Müşteri süreklilik değeri önemlidir, Bilgilerde sürekli güncelleme yapılır,

Tablo 2.2’ de geleneksel anlayıştan, müşteri odaklı anlayışa geçiş sürecinin gelişim özeti verilmektedir. Rekabetçi pazarda başarılı olabilmek için işletmeler sürekli müşteri odaklı olmalıdır. Müşteriyi rakip firmadan kazandıktan sonra katma değer sağlayabilmek için verilen hizmetin geliştirilmesi gerekmektedir (Saydam, 2017, s.201). Sürekli müşteri analizi ve takibinin yapılması oldukça önemlidir. Yeni pazarlama düşünceleri geleneksel pazarlama anlayışının sınırlandırılmasını sağlayacak ve müşteri odaklı bir yapı oluşturulmasında etkili olacaktır (Payne, 2005, s.5). Bu sayede ürün kalitesi artacaktır. Bu durumda müşteri memnuniyetinin yükseltilmesine katkı sağlayacaktır (Raab ve diğerleri, 2008, s.2). Abdul ve diğerleri (2017, s.65) mevcut çalışmalar sonucunda, müşteri odaklılık stratejisinin MİY teknolojisi ile otel performansı arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğunu belirtmektedir. Müşteri odaklı işletme olabilmek için sürekli bir çaba harcanmalıdır (Kumar ve Reinartz, 2012, s.5).

Değişimin sürekli gerçekleştiği hizmet işletmelerinde ihtiyaçları karşılamada her şeyden önce kalite ve müşteri odaklılığı göz önüne alma zorunluluğu bulunmaktadır (Güven, 2010, s.296). Müşteri ve Pazar odaklı kurumsal yönetim uygulamalarıyla

birçok işletme önceden tanımlanması yapılan kriter ve yöntemler kullanıldığında büyük bir gelişme potansiyeline sahiptir (Kleinaltenkamp, 2015, s.106). Müşteri odaklılık değişim ilkeleri incelendiğinde, bu sistemin başarılı olması için gerekli yapısal ve insan gücü ile ilgili düzenlemelerin neler olduğu belirlenmelidir. Bu sayede gerekli değişim yönetiminden yararlanılmalıdır. Turizm işletmeleri için MİY' de yapılandırma ilkeleri doğrultusunda aşağıdaki aşamalar izlenmelidir (Çeltek, 2013, ss.35-38):

- Müşteri merkezli stratejiler geliştirmek,
- İş akışlarını yeniden tasarlamak,
- İş süreçlerini yeniden tasarlamak,
- Doğru teknolojilerle desteklemek,

Müşteriye yakın olma, özen gösterme, müşteri ile bireysel bağ kurma, müşteri takibi ve gerekli düzenlemeyi gerçekleştiren müşteri odaklı pazarlama ile oluşan süreçlerin her biri müşteri ilişkilerine dayanan uygulamaları kapsamaktadır (Odabaşı, 2004, s.14). Müşteri odaklı stratejilerin işletmelere sağladığı yararlar aşağıda ifade edilmektedir (Güven, 2010, ss.296-297):

- Pazar payında artışı sağlanır,
- Müşteri şikâyetlerinde azalma sağlanır,
- Maliyetlerde azalma sağlanır,
- İç müşteriye güdüleyici etki sağlar,
- İşletme imajına olumlu etki sağlar,
- Rekabet avantajı sağlanır,
- Kârlılığın artması sağlanır,
- İç müşteride motivasyon artışı sağlanır,

Aktaş ve Aksatan (2012, s.238) yaptıkları araştırma uygulamasına katılan firmaların çoğunluğunun işletme kültürlerinin müşteri odaklı, müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun hizmet sağladıklarını belirtmektedirler. İşletmelerin müşteri gereksinimlerine odaklanmaları ve organizasyona müşteri odaklı yaklaşımı entegre etmeleri için ihtiyaç duydukları temel rekabetçi stratejidir (İraz ve Özgener, 2006, s. 1356). Web sitesi, e-posta, veri madenciliği ve içsel pazarlama yönelimleri müşteri odaklılığı sağlamaktadır (Akkuş ve Akkuş, 2016, s.387). Bu stratejiler uzun odaklı ilişkileri oluşturulmasına katkı sağlayacaktır (Yurdakul ve Karahan, 2010, s. 8). İşletmede yer

alan en üst kademenden, en alt kademeye kadar her bir iç müşterilerin gönülden destek vermesi sağlanmalıdır (Odabaşı, 2004, s.184). Diğer önemli bir faktörde çalışanlar arasında oluşturulacak ekip ruhunun önemli bir unsur olduğu belirtilmektedir (Aktaş ve Aksatan, 2012, s.238). Çalışkan (2017, s.12)’ a göre, işletmelere yönelik oluşturulan önerilerde; üst yönetim MİY’ e karşı ilgi ve tutumu artırılmalı, müşteri odaklı yaklaşımlar desteklenmeli ve iç müşterinin bütün sürece dâhil olması sağlanmalıdır. İşletme içinde bir bütünlük kurulmalı ve iç müşterinin müşteri ilişkileri yönetimine katkısı sağlanmalıdır. Kârlılığa güçlü bir etki yaratacağı belirtilmektedir. MİY’ e duyulan ihtiyaç, hizmet sektörü içinde yer alan otelcilik sektöründe kendisini hissettirmektedir. Pazarlama teknikleri ve otelcilik sektörünün talebinde ortaya çıkan değişimlerin etkisiyle “müşteri odaklı” olunması gereklidir (Çeltek, 2016, s.105).

2.5.1. Otel işletmelerinin müşteri odaklı organizasyon yapıları ve departmanları

Dar anlamı ile organizasyon, herhangi bir amaç için gerek duyulan etkinliklerin neler olduğunu belirlemek ve bu etkinliklerde görev alacak kişilerin gruplar halinde belirlenmesini sağlayan bir işlem olarak ifade edilmektedir (Maviş, 1994, s. 107). Batman (2015, s.121) işletmenin amacına ulaşabilmesi için maddi ve beşerî araçlarla donatılması ve bu araçları en verimli olacak biçimde yerleştirme işlemini “organizasyon” olarak belirtmektedir. Organizasyon sözcüğü genellikle iki anlam üzerinde durmaktadır. Bunlardan ilki örgütlenme işlemi, diğeri de bu işlem sonucunda meydana gelen yapıdır (Genç, 2007, s.50). Her otel kendisine uygun bir organizasyon yapısı oluşturması gerekmektedir (Bucak, 2018, s.9). Bu süreç de dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri olarak görülen müşteri ilişkileri yönetimidir. MİY klasik işletme yapısına uyum sağlayan bir strateji değildir. Mevcut işletme yapısının MİY stratejisi ile uyumlu olması için gerekli değişiklikler yapılmalıdır. İşletme yapısı açık, anlaşılır, yol gösterici, yönlendirici ve müşteri odaklı vb. esaslara dayalı yatay bir özellik taşımalıdır (Ekici ve Yüce, 2007, s.176).

MİY faaliyetleri bir işletmenin en başından itibaren başlar ve yönetilir. Anlaşılacağı üzere bu süreç örgütsel işleyişin çoğunu kapsar. Hiçbir departmana (bölüme) ait değil, tüm kurumsal fonksiyonların katkısına ihtiyaç duyan bir yapısı bulunmaktadır (Kumar ve Reinartz, 2012, s.5). Turizm işletmelerinde organizasyon yapıları dış müşterilerin memnuniyetini ve sadakatini artırmalı, iç müşterilerin işlerini kolaylaştırmalı, ölçülebilir girdi ve çıktıları oluşmalıdır. Organizasyon süreci dizayn edilirken geniş

bir bakış açısıyla ele alınmalıdır. İşletme içerisindeki roller ve finansal durumlar dizayn faaliyetlerini etkilememesine dikkat edilmelidir. Organizasyonel süreçleri tasarlariken dikkat edilmesi gerekenler (Çeltek, 2013, s.45):

- Her bir sürecin özel girdi ve çıktıları tanımlanmalıdır.
- İşletmedeki her bir iç müşteri girdi ve çıktıları kolayca anlayabilmelidir.
- Organizasyondaki tüm süreçler müşterilerle veya müşterilerin gereksinimleriyle ilgili olmalıdır.
- En fazla sorunlu olan süreçler belirlenmelidir.
- Turizm işletmelerinde faaliyetleri yürütmek için organizasyon şemalarından farklı süreç haritaları çizilmelidir.
- Organizasyon içerisinde oluşturulan süreçlerin çekici gelen çıktıları bulunmalıdır.

Müşteri ilişkileri sürekli olarak yönetim gerektiren bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşteri bilgilerini yönetimi ve kullanımı için bütün işletme departmanlarında uygulanacak bir stratejinin geliştirilmesi gerekmektedir (Ahlert, 2000, s.255). Hamburg ve diğerleri (2012, ss.258-261) işletmelere yönelik profesyonel hizmet yönetimi için bazı kriterler tanımlanmaktadır:

- Hizmetlerinizi aktif olarak pazarlamayı amaç edinin,
- Müşterilerinizi eğitin,
- Seçmeli olarak hizmetlerinizi sununuz,
- Etkin bir servis kültürünüz olduğundan emin olun,
- En iyi personelinizi servis bölümüne gönderin,
- İç müşterinizi hizmet odaklı olarak hareket ettirin ve ödüllendirin,
- Uygun kalite ve kontrol araçlarını kullanın,
- Hizmetlerin ticari ve ekonomik başarısını izleyin,
- Net sorumluluk sağlayan ve iç müşteriye hizmet veren organizasyon yapıları oluşturun,

Büyük otel işletmelerinde genel olarak tercih edilen organizasyon kademelerinin gösteri Şekil 2.5’de yapılmaktadır.

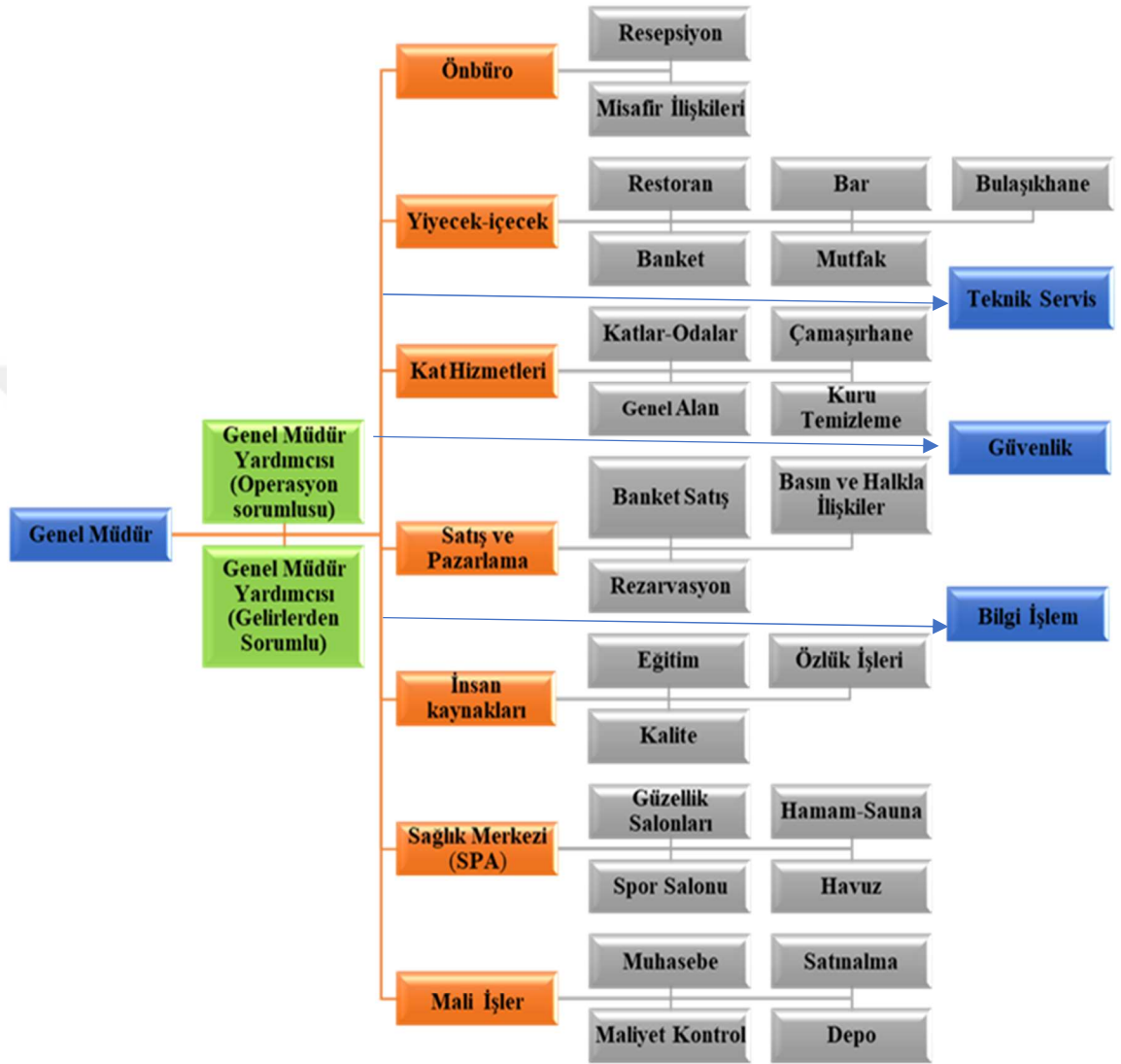


Şekil 2.5: Büyük otel işletmelerinde genel olarak kullanılan organizasyon kademeleri (Şener, 2010, s. 259'dan uyarlanmıştır).

Organizasyon yapısı “Şekil 2.5” bulunan yapıya gelinceye kadar uzun bir süreç yaşandı. Müşteri ilişkileri yönetiminin etkin olabilmesinde işletme içinde yer alan organizasyon ile bir paralellik göstermelidir. Özellikle müşteriye etkilemek, müşteri ilişkilerini yönetmek ve müşterilere göre örgüt yapıları kurmak işletmelerin ilgilendikleri konuların başında yer aldığı görülmektedir (Taşkın, 2004, s.139).

Batman (2015, s.123) geçmiş yıllarda otel sahibinin tek başına işletme bünyesinde yer alan faaliyetleri sürdürmesini sağlarken, zaman içinde bu faaliyetleri tek başına sürdürmesi zorlaşmıştır. Günümüzde otel işletmelerinde organizasyon yapısının gelişmesi ve kendi alanlarında uzmanlaşmış personele ihtiyaç duyduğu belirtilmektedir. Sonuç itibarıyla Şener (2010, s.185) otel işletmelerinin birbirinden farklı değişik bölümlerden oluşan ve konuklara bütünleştirilmiş bir hizmet sunulması nedeniyle karmaşık bir organizasyon yapısına sahip olduklarını belirtmiştir. Bir otelin organizasyon yapısının kurulmasında dikkat edilmesi gerekenler (Gazioğlu, 1994, s.20):

- Otel işletmesinin amacının ne olduğu belirlenmelidir. Herhangi bir organizasyon tipi her türlü iş ve amaç için bir sonuç sağlamaz,
- Amacı gerçekleştirebilmek için yapılacak faaliyetler belirlenmelidir,
- Amaç ve faaliyetler saptandıktan sonra birbirine benzeyen görevler aynı grup içinde toplanması sağlanmalıdır,
- Organizasyon yapısı şema içinde gösterimi yapılmalıdır (Maviş, 1994, s. 108),



Şekil 2.6: Büyük ölçekli otel işletmesine ait organizasyon şeması (Duranlı ve Bucak, 2000-2018; Bucak, 2018, s. 10).

Şekil 2.6’ da gösterimi yapılan organizasyon şeması hazırlama sürecinde dikkat edilmesi gerekli noktalar bulunmaktadır. Günümüzde organizasyon yapısı bir araç olarak görülmektedir (Koçel, 2005, s.27). Otel işletmelerinde organizasyon, otelin

büyüklüğüne, niteliğine ve hizmet anlayışına bağlı olarak çeşitlilik göstermektedir. Otel işletmesinin içinde yer alan bu bölümler birbirine bağlı ya da farklı biçimlendirilmiş olabilir (Bucak, 2018, s.11). Otel işletmelerinde biçimsel organizasyon yapısı kurulma sürecinde daha çok fonksiyonlara, coğrafi alana, müşteri temeline, ürün ve hizmet temeline göre bölümlere ayırma biçimleri kullanılmaktadır (Batman, 2015, s.130). Bunlar arasından “fonksiyonlara dayalı” bölümlenme tercih edilmektedir. Bunun sonucunda iş bölümü ve uzmanlaşma, formelleşme derecesinin yüksek seviyede olması ve fonksiyon esasına dayalı bir bölüm organizasyonu kurulması sağlanacaktır. (Şener, 2010, s.256). Bir diğer yandan ihtiyaç halinde bölge temelli ve müşteri temeline dayalı bölümlere ayırma tercih edildiğini vurgulanmaktadır. Özellikle unutulmaması gereken en önemli husus ise, gider ve hasılat merkezli bölümlere ayırma, müşteri temeline göre bölümlere ayırma tarzının bir organizasyon şeması olarak çizilmek yerine yönetsel durum değerlendirmelerinde kullanıldığı vurgulanmaktadır (Batman, 2015, s.131). Batman (2015)’ in ifadesi göz önüne alındığında işletme bünyesinde yer alan bölümsel fonksiyonların müşterilere göre planlanmasının mantıklı olmadığı görülmektedir. Bütünsel bir planlama yapılmalıdır. Özellikle personel, üretim, mali işler, bilgi işlem gibi tüm fonksiyonların merkezde bulunması müşteri ilişkilerinin etkinliğinin artmasına katkı sağlayacağı vurgulanmaktadır (Taşkın, 2004, s.150).

Bir otelin organizasyon yapısı, otel içinde yer alan sorumluluk ve otoritenin göstergesidir. Yönetim otoritesi ve beraberinde gelen sorumluluk misafir ihtiyaçlarının karşılanmasında yararlanır (Damonate, 1991, s.155). Otel işletmelerinde amaçlar belirlenmelidir. Organizasyon üst kademedan başlamalı ve hiyerarşi içinde yer alan organizasyonun alt kademesine kadar ulaşmalıdır (Şener, 2010, s.69). Başarılı organize edilmiş bir yapı olsa da işletme içinde olumsuz (çatışma, zayıf iş birliği) durumlarla karşılaşabilmektedir. İşletme işleyişini sürdürmesi ve istikrarı sağlayacak organizasyon yapısını bünyesinde oluşturma ihtiyacı duymaktadır. Müşteri odaklı organizasyon yapısı stratejik hedeflere ulaşmasına imkân sağlayacaktır.

Hemen her işletme günümüzde çağdaş yönetim anlayışı olarak görülen müşteri ilişkileri yönetim alanında uzman personel istihdamına ihtiyaç duymaktadır. Organizasyonda yer alan her bir departman önemlidir. Büyük otel işletmelerinde kullanılan Şekil 2.6’ da gösterimi yapılan örgüt yapısının, her otel işletmesi için aynı olma zorunluluğu bulunmamaktadır. Bazı işletmelerin organizasyon yapılarında

ihtiyaçlarına bağlı olarak halkla ilişkiler departmanı, müşteri ilişkileri departmanı, satın alma veya satış ve pazarlama departmanları ayrı olarak verilmektedir. şekil 2.5’de belirtilen fonksiyonel bölümlerin bağlı olduğu genel müdür yardımcıları düzeyinde departmanlar oluşturularak uzman personel atanmaktadır ya da bölüm müdürü düzeyinde temsil edilmektedir. Bazı otel işletmelerinde özellikle müşteri ilişkileri yönetim departmanı doğrudan genel müdüre bağlı olarak organizasyon yapısında yer almadığı zaman, ön büro departmanına bağlı olması tercih edildiği görülmektedir. Bunun dışında müşteri ilişkileri yönetimi bazı otel işletmelerinde amaçlarına bağlı olarak halkla ilişkiler ve satış pazarlama bünyesinde yer almaktadır. şekil 2.6’ da gösterimi yapılan insan kaynakları ve mali işler departmanlarına göre daha çok müşteriyle doğrudan doğruya karşılaşma gereği duyulan ön büro, kat hizmetleri, yiyecek içecek ve satış pazarlama ve sağlık merkezi (SPA) departmanları ile alt bölümleri müşteri ile yakın bir ilişki yaşamasından dolayı, müşteri ilişkileri yönetim sürecine daha fazla ihtiyaç duymaktadır.

Otel işletmelerinde organizasyon yapısı, “faaliyet bölümleri ve hizmet bölümleri” olmak üzere iki kısımda incelenmektedir (şener, 2010, s.186). Ahlert (2000, s.258) müşteri hizmetlerinin ön ve arka bölüm aracılığı ile gerçekleştirildiğini belirtmektedir. Otelin ön bölümleri, “faaliyet bölümleri; yiyecek, içecek ve resepsiyon gibi yerlerdir.” Otel işletmesinin arka bölümünde “hizmet bölümleri; bordro hazırlama muhasebe bölümleri ve yiyecek içecek hazırlama vb.” kısımlar müşteriyle temas edilmeyen kısımları kapsamaktadır (Batman, 2015, s.133). Ön bölüm üzerinde müşteri çıktılarına ulaşılmalıdır. Merkezi bir kaynak yönetimi uygulanmalı ve kurum içinde bu kaynağın paylaşımı sağlanmalıdır (Wu, 2007, s.1142). Faaliyet bölümleri işletmeye gelir sağlayan bir özelliği bulunmaktadır. Özellikle yoğun olarak müşteri teması bulunan bölümler içinde; ön büro, F&B bölümü, satış ve pazarlama, müşteri ilişkileri yönetimi (Crm), halkla ilişkiler ve diğer yardımcı bölümler SPA (sağlık merkezi) yer almaktadır. Müşteri yönetimini destekleyecek güçlü bir bilgi alt yapısına ihtiyaç duyulur. Bilgi yönetim planlamasından sorumlu bölümler; satış, pazarlama, müşteri ilişkileri, finans ve operasyonel kısımlar olarak belirtilmektedir (Stone ve diğerleri, 2003, s.245). Müşteri ilişkileri yönetimi diğer bölüm ve birimlerle ilişkili olması organizasyon şeması içinde yer alması açısından gereklilik göstermektedir. Üst yönetim ya da üst yönetime yakın bir pozisyonda yer almalıdır (Tandoğan, 2018, ss.823-824).

Çalışma müşteri ilişkileri yönetimi, halkla ilişkiler, ön büro ve satış ve pazarlama departmanlarında (bölüm) yer alan iç müşterileri kapsamaktadır. Ön bölüm faaliyetlerinin yürütülmesinde ve MİY stratejilerinin belirlenmesinde etkisi yüksek olan departmanlar ele alınacaktır.

2.5.2. Otel işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özellikler

Otel işletmeleri tarihi süreç içinde şekil ve içerik bakımından birçok değişiklik yaşadığı görülmektedir. Bugün konaklama işletmeleri insanların sadece konaklama ihtiyaçlarını değil yeme-içme, eğlence ve diğer sosyal ihtiyaçlarını karşılamak üzere çok sayıda faaliyet sağlamaktadır (Akgöz, 2013, s.3). Türkiye’ de 1983 tarihinde 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu 37 maddesine dayandırılarak çıkarılan, Turizm Yatırımları ve İşletmeleri Nitelik Yönetmeliğinin 19. maddesinde otel işletmeleri; *“asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme gereksinimlerini karşılamak olan, bu hizmetin yanında; yeme-içme, eğlence gereksinimleri için yardımcı ve tamamlayıcı birimlerim de bünyelerinde bulundurabilen tesisler”* olarak tanımlama yapılmaktadır. Diğer işletmelerden ayrılmasını sağlayan en temel özelliği, “konaklama” olarak belirtilmektedir. Otel işletmelerinin tanımlanmasında bu işlev temel ölçüt olarak kullanılmaktadır (Kozak, 2008, s.2). Literatürde otel işletmelerini diğer işletmelerden ayırma tabi tutulan özellikleri belirli başlıklar altında ifade edilmektedir (Özel, 2016, s.11):

- Üretim bakımından otel işletmelerinin özellikleri
- Çalışanlar bakımından otel işletmelerinin özellikleri
- Muhasebe bakımından otel işletmelerinin özellikleri
- Pazarlama bakımından otel işletmelerinin özellikleri
- Yatırım bakımından otel işletmelerinin özellikleri

Otel işletmeleri kendine has turizm sektörüne özgü karakteristik özellikleri nedeniyle endüstri işletmelerinden farklı özellikler gösterdiği görülmektedir (Çakıcı ve Diğerleri, 2002, s.8). Diğer bir yandan büyüklüklerine, sundukları hizmete ve hitap ettikleri kesimlere göre farklı özellikleri ortaya çıkmaktadır. Otellerin sahip olması gereken özellikleri aşağıda açıklanmaktadır (Aktaş,1998; Bucak, 2018, ss.4-5):

- Yönetimiyle olduğu kadar donanımıyla da misafirin gereksinimlerini karşılayabilecek nitelikleri bulunmalıdır.

- Yalnızca konaklama gereksinimlerini değil, beraberinde beslenme gereksinimlerini karşılaması gerekmektedir.
- Misafir ile kısa vadeli anlaşmalar sağlayan işletme özelliği göstermesi gerekmektedir.
- Hiçbir şekilde misafir kabul etmesini engelleyecek gerekçe olmamalıdır.
- İşletme ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde teknik ve hizmet personeli bulunması gerekmektedir.
- Misafirlerin sağlanan hizmetlerde sağlık koşullarına uygun (Banyo, Lavabo ve Tuvalet vb.) ürün ve hizmet sağlanması gereklidir.
- Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlara uygun davranmalı ve buna kendini zorunlu hissetmesi gerekmektedir.

Yukarıda ifade edilen özellikler otel işletmesinde yer alması gereken asgari şartlar olarak kabul görmektedir. Halbuki günümüzde misafirin her türlü gereksinimini karşılayabilen işletmeler olması gerekmektedir. (Bucak, 2018, s.5). Akgöz (2013, s.3) tarafından otel işletmelerini diğer işletmelerden farklı olarak ayıran özellikler aşağıda verilmektedir:

- Otel işletmelerinde verilen hizmetlerde stoklama yapılamamaktadır.
- Otelin odası 24 saat içinde satılması gereklidir.
- Otel işletmelerinin “zaman” satma özelliği bulunmaktadır.
- Otel işletmesinde oda satışı yapılamadığında mali bir kayıp oluşmaktadır.
- Otel işletmeleri diğer işletmelerden farklı olarak haftanın yedi günü 24 saat açık işletmelerdir.
- Emek yoğun işletme özelliği bulunmaktadır.
- İç müşterinin sağlıklı hizmet üretebilmesi için departman ve personel arasında güçlü bir iş birliği ve iletişim sağlanmalıdır.
- Otel işletmeleri sadece konaklama hizmeti sağlamaz. Beraberinde yeme-içme ve sosyal ihtiyaçlar da karşılanır.
- Otel işletmeler yaşanan değişimlere ayak uydurması gereklidir.
- Dinamik bir özellik göstermesi gereklidir.
- Diğer işletmelere oranla daha fazla risk faktörü yüksektir.
- Kesin bir talebi belirlemek güçtür ve dalgalanmalardan hızlı etkilenilir.

- Otel işletmelerinde misafirin rahat etmesi ve konforu için çok sayıda departmanı bünyesinde oluşturması gereklidir. Hizmet sağlayan bütün departmanlar diğer iş kollarında olduğu gibi gelir sağlamaz.

Bütün özellikleri göz önüne alındığında sadece üretim işletmeleri içinde değil, hizmet işletmelerinin içinde bile otel işletmelerinin yerinin ayrı olduğu anlaşılmaktadır (Akgöz, 2013, s.3). Otel işletmelerinin müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesinin diğer işletmelere oranla ayrı bir önemi bulunmaktadır. Otel işletmeleri doğrudan müşteri odaklı işletmelerdir. Yurtseven (2011, s.173) otel işletmeleri veri sağlayabileceği etkin yolların oluşturulması, müşteri beklentilerinin belirlenmesi ve müşteri sadakati artırıcı etkisi olacak şekilde iç müşterinin bilgilendirilmesi gerekli olduğu görüşündedir. Bunun sağlanması için MİY' e gereken önemin verilmesi gereklidir.

2.5.3. Otel işletmelerine müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarının sağladığı faydalar

Müşteri ilişkileri yönetim uygulamaları müşterilere yönelik ihtiyaçları karşılamada önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle müşterilere yönelik değer yaratma ve sunma sürecinde katalizör görevi üstlendiği belirtilmektedir (Sedighi ve diğerleri, 2012, s.321). Bir işletme müşteri ile arasındaki etkileşimleri en kârlı şekilde hizmet edeceği ve şekillendireceği bir stratejik süreci oluşturmalıdır (Kumar ve Reinartz, 2012, s.5). Her işletme iş süreçlerini tasarlaması ve süreçleri uygulamak için gerekli değişim yönetimini tanımlaması gerekmektedir. Bu işlemin ardından teknoloji desteğini planlanabilir. Teknoloji sayesinde iş süreçlerinin desteklenmesi sağlanacaktır. Süreçler ve teknolojiler ancak onları kullanan ve onlarla çalışan insanlar motive olduğunda işe yarayabilecek unsurlardır. (Ahlert, 2000, s.267). Öncelikli olarak iç müşterilerin motivasyonu, eğitimi ve sürekli iyileşme sürecinin sağlanması, uzun vadeli müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde önemli bir faktör olarak görülmektedir. Wu ve Lu (2012, s.281) MİY' in müşteri odaklı bir anlayış doğrultusunda oluştuğu ve otel işletmeleri ile müşteriler arasındaki ilişkiyi güçlendirmek için otel işletmeleri tarafından yoğun bir şekilde uygulandığı görüşündedir.

Turizm işletmelerinde yapılan MİY uygulamalarına bakıldığında, sitemli ve planlı bir biçimde gerçekleştiremeyen işletmeler olduğu görülmektedir. Otel kayıt kartı ve özel konuk fişleri vb. unsurlar ile müşteri bilgisine ulaşma hedeflenmektedir. Bu sayede

müşteriden bilgi sağlanır. Müşteri profili oluşturulur ve müşteriye yönelik uygulamalar gerçekleştirilir. Bir yandan işletme politikaları belirlenir (Öztürk ve Pekduyurucu, 2009, s.37).

MİY uygulamalarına yatırım yapan işletme sayısı son on beş yıl içinde artmıştır. Teknolojiye dayalı MİY uygulamalarına yönelik yatırımların yapıldığı görülmektedir (Noone ve diğerleri, 2003, s.8). Bilgi teknolojisinin gelişmesi ve internetin yaygın kullanımı etkili olmuştur (Kumar ve Reinartz, 2012, s.3). Bunlara yönelik örnek gösterilecek olursa; Radisson International, Wyndham International, Rosewood Hotels vb. işletmelerin kendine ait konuk tanıma programları uyguladığı ve aralarında farklılıklar bulunsa bile her şey misafire yönelik gerçekleşmektedir. Konuk tanıma programlarında; tanıma ve kişiselleştirilmiş servis, teşvikler ve özelleştirilmiş iletişim tercih edilmiştir. Misafir otel işletmesine girmeden önce rezervasyon sırasında konuk tanıma programlarına kendi kişisel bilgilerini sunmaktadır. MİY uygulamalarında müşteri adresleri veya e-mail adresleri alınarak çeşitli bayramlarda ve özel günlerde tebrik kartları gönderilmektedir. Müşteri odalarına meyve ve özel indirim kuponları gibi çeşitli sürprizler yapılmaktadır (Öztürk ve Pekduyurucu, 2009, s.38). Bununla beraber tercih edilen oda tipi, sigara tercihi, yastık tipi, minibar içecek çeşitleri ya da özel gereksinim duyduğu diyet programlarına yönelik hizmetler sağlanır. Konuk tanıma programlarındaki kişiselleştirilmiş sayfada, konaklama süresi boyunca yaşadıkları deneyimleri kolaylıkla programa aktarma imkânı verilmektedir (Adams, 2001; Oliva, 2002; Marson, 2000; Akt, Noone ve diğerleri, 2003, s.8).

Geleneksel uygulamaların yerini günümüzde E-MİY uygulamaları almıştır. Stratejik açıdan MİY faaliyetlerinin uygulanmasında daha avantajlıdır. İşletmeler kendilerine uygun müşteri odaklı uygulama çeşitlerini benimsemelidir. Müşteri ilişkilerinin yönetim uygulamaları şu amaçlarla gerçekleşmektedir (Çeltek, 2013, s.17):

- Müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmak,
- Kârlılık ve gelirleri artırmak,
- Maliyetleri düşürmek,

Hizmet anlayışı işletmeler için farklılık yaratma noktası olarak kabul edilir. Özellikle hizmeti verenin duygusal ve düşünsel verimliliğine bağlı olarak çok az yatırım ile çok daha fazla müşteri tatmini sağlayacak uygulamaları kapsamaktadır. İyi bir hizmet, işletme başarısı kazandırdığı gibi satış devamlılığına da etkisi olacaktır (Öner, 2009,

s. 122). Çelteç (2016: 114)' de otel işletmelerinde MİY' in sağladığı faydalar şu şekilde belirtmektedir:

- Müşteri bilgileri müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelik ürünler oluşturulması sağlar.
- Müşteri memnuniyetinde artış sağlanır.
- Memnun edilen misafirde sadakat oluşur.
- Otel işletmeleri ücretsiz tanıtım gerçekleşir.
- Kârlılık da artış sağlanır.
- İşletme içinde oluşan şikâyet ve şikâyet çözümlerine yönelik düzeltici ve önleyici faaliyetlerin raporlanmasına olanak sağlanır.
- İşletmeler arasında rekabet üstünlüğü oluşturur.
- Otel işletmelerinde sunulan oda, yemek ve bazı hizmetlerde benzerlikler bulunmasa bile, müşteri ile işletme arasındaki ilişkinin taklit edilmesinin herhangi bir imkânı bulunmamaktadır.
- Pazar araştırma maliyetlerinde düşüş sağlanır.
- Yeni müşteri kazanma imkânı oluşturur.
- Müşteri istek ve ihtiyaçlarının raporlanması ve saklanması sağlanır.
- Müşteri istek ve ihtiyaçları bilindiğinden dolayı ürün ve hizmetlerin olgunluk döneminin uzatılması sağlanır ve düşüş dönemine geç girilmesinde etkili olmaktadır.
- İşletmelerde oluşturulan belirli kriterler doğrultusunda müşterileri gruplandırma imkânı sağlanır.
- İşletmenin müşteri ilişkileri yönetim anlayışı kapsamında oluşturduğu müşteri profili bütün departmanlarda iç müşteri tarafından görülmesi sağlanır.
- MİY ile departmanlar arasında hızlı bilgi akışı sağlamaktadır.

Reinartz ve diğerleri (2004)' de müşteri ilişkileri yönetim uygulama sürecinde araştırma eksikliği bulunduğunu vurgulanmaktadır (Frow ve Payne, 2009, s.8). Müşteri temasının bulunduğu her noktada müşteri ilişkileri yönetiminin düşünülmesi gerekmektedir (Taşkın, 2009, s.64). Anderson ve Carol (2003, s.2) müşteri ilişkilerinin

kurulmasını, sürdürülmesini ve genişletme süreçlerini içeren geniş bir yaklaşım olduğunu belirtmektedir. Müşteri ilişkileri stratejik bir silah olarak tanımlamaktadır (Piccoli ve diğerleri, 2003; Akkuş ve Akkuş, 2016, s.385). Müşterinin kendisini daha iyi hissetmesinde etkisi bulunmaktadır (Berry, 1998, s.238). Frow ve Payne (2009, s.24)’ da yapılması gerekenleri ifade etmiştir:

- Müşterilerle bilgi temelli ilişkiler kurmaya odaklı bir yol izlenmelidir.
- Kampanya yönetimi gibi taktiksel faaliyetlerin uygulanması tercih edilmelidir.
- MİY içerisinde stratejik olarak yer alan ilişki tabanlı terimlerin farklılıkları belirlenmelidir.

Gray ve byun (2001, s. 26); Agrawal (2003, s. 154); Schweisberger ve Chetterjee (2002, s. 26) ve Tolon ve diğerleri (2009, s. 79)’ e göre doğru bir şekilde uygulanan müşteri ilişkilerinin işletmeye yönelik sağladığı katkılar Tablo 2.3’ de ortaya konulmaktadır. Tablo 2.3’ de gösterimi yapılan iki ayrım üzerinde, “azaltıcı ve artırıcı” faktörler olarak etkilerin değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Tablo 2.3: Müşteri ilişkileri yönetiminin otel işletmeleri üzerinde oluşturduğu etkiler, (Gray ve Byun, 2001, s. 26; Agrawal, 2003, s. 1; Schweisberger ve Chetterjee 2002, s. 26 ve Tolon ve diğerleri, 2009, s. 79’ dan uyarlanmıştır).

Artırıcı Faktörler	Azaltıcı Faktörler
✓ Müşteri başı satış ve gelir artışı, ✓ Kurum içi verimlilik, ✓ Rekabette üstünlük, ✓ Çalışan motivasyonu, ✓ Müşteri memnuniyeti, ✓ Müşteri tutma süresi, ✓ Müşteri tatmini ve sadakati, ✓ Geleceği planıma şansı, ✓ Müşteri kârlılığı, ✓ Hizmet gelişim imkânı sağlamakta,	✓ Satış maliyetleri, ✓ Ürün geliştirme maliyetleri, ✓ Hizmet süresi, ✓ Hizmet maliyetleri, ✓ İşletmenin yeni müşteri ihtiyacı, ✓ Yeni müşteri bulma maliyetleri,

Tablo 2.3’de belirtilen azaltıcı ve artırıcı etkileri Kumar ve Reinartz (2012, s.5)’ da karışık faaliyetlerle birlikte işletmelere sürdürülebilir ve taklit edilmesi zor bir rekabet avantajı sağlayacağını belirtmektedir. Soyaslan (2006, s.65) işletmelerde görülen bu etkilerin otel işletmelerinin rekabet gücünü artırma amacıyla da kullanıldığını belirtmektedir. Otel işletmeleri üzerinde etkisi bulunan bileşenleri Wu (2007, s.1141) yaptığı çalışmada, insan, teknoloji ve iş süreçleri MİY uygulamalarında kilit rol oynadığını belirtmektedir. Li ve diğerleri (2015, s.937) hizmet çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında misafirler hizmet satın alırken saygı duyulmak ve değer

almak istediği, bir yandan da aktif olarak tepki veren iç müşterilerin, dış müşteriler üzerinde memnuniyet hissi oluşturduğu belirtilmektedir. Müşteri işletmeye bilgi sağlamaktan hiçbir şekilde fayda sağlamadığını hissedebilir. Bu duruma karşı bazı işletmeler müşteri verilerini kendi ihtiyaçlarında kullanabilmeleri için fırsatlar oluşturacak uygulamalara yer vermelidir (Saarijirvi ve diğerleri, 2015, s.507). Özellikle otel işletmelerinde yapılacak uygulamaların işletmeye ve müşteriye fayda sağlamasına özen gösterilmelidir.

2.5.4. Otel işletmelerinde E-MİY (Elektronik müşteri ilişkileri yönetimi)

İşletme gelişimini müşteri bilgisinin verimli kullanımı desteklemektedir. En önemli bilgi türü işletme içinde müşteri bilgisidir (Buchnowska, 2011, s.25). 1999 yılının başından beri teknolojiye dayalı MİY üzerinde yoğun bir ilgi oluşmuştur (Doyle, 2001, s.370). Bu durum elektronik müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarının gelişimine yol açtı. Yeni teknolojilerin en heyecan verici kullanım alanlarından biri, müşteri ilişkileri yönetim sistemlerin olduğu görülmektedir (Ling ve Yen, 2001, s.82).

Geçmiş yıllarda pazarda ne bulursa satın alan müşteri profili yerine sorgulayan, teknoloji sayesinde dünya pazarına ulaşabilen, “farklı mal ve hizmetleri bekleyen” böylelikle, kolayca ürün ve hizmetlere ulaşabilen müşteri kitlesi oluşmuştur (Alabay, 2007, s.206). Kısaca teknoloji üzerinde yaşanan gelişimler, tüketici üzerinde etki oluşturmuştur (Çalışkan, 2017, s.12). Yeni teknolojiler artık şirketlerin seçilmiş pazar segmentlerini, mikro segmentleri veya bireysel müşterileri daha kesin bir şekilde hedeflemektedir. Yeni pazarlama düşünceleri geleneksel pazarlamanın sınırlamalarını ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır (Payne, 2005, s 4). Bilgi ve iletişim teknolojisini kullanarak işletmeler uzun vadeli ilişkiler yaratabilmeleri için müşteriye daha yakın olmaya çalıştığı görülmektedir (İraz ve Özgener, 2006, s.1356). Müşteri ilişkileri yönetim sürecinin etkin kullanımında gerekli olan bilginin; toplanması, işlenmesi ve dağıtılmasında etkili olan araç “bilgi teknolojileri” olarak vurgulanmaktadır (Güleş, 2004, s.241). Müşteri ile işletme yakın ilişki kurmasında teknoloji etkili bir araç olarak görülmektedir.

E-MİY kavramı; Demirbağ (2004)’ da kanallar aracılığıyla müşterileri ile etkileşimli, kişiselleştirilmiş ve güvenilir bir iletişim oluşturmasını sağlayan bir yönetim modeli olarak tanımlanmaktadır (Abualsamid, 2002, s.144). Geleneksel MİY ile E-MİY arasındaki farklılıklar Tablo 2.4.’de gösterilmektedir.

Tablo 2.4: Miy ile E-Miy arasındaki farklılıklar (Pan ve Lee, 2003; Çeltek, 2013, s.63).

	Müşteri Verileri	Müşteri Özelliklerinin Analizi	Müşteri Hizmetleri
MİY	Veri ambarı ✓ Müşteri Bilgisi ✓ İşlem tarihi ✓ Ürün/ hizmet bilgisi	İşlem analizleri ✓ Müşteri profili ✓ Eski işlem tarihi	Hedef pazarlama ✓ Statik hizmet ✓ Tek yönlü hizmet ✓ Zaman yer kısıtı
E-MİY	Web yeri ✓ Müşteri Bilgisi ✓ İşlem tarihi ✓ Ürün/ hizmet bilgisi ✓ Tıklama akışı	İşlem analizleri ✓ Müşteri profili ✓ Eski işlem tarihi Aktivite analizleri ✓ Keşifsel aktiviteler	Birebir pazarlama ✓ Tam zamanlı hizmet ✓ Çift yönlü hizmet ✓ Zaman serbestliği ✓ Yer serbestliği

E- MİY, aynı zamanda tüm turizm işletmesi tarafından benimsenmesi ve uygulanması gereken bir yönetim ve iş stratejisidir (Çeltek, 2013, s.64). Demirbağ (2004, s.37) tarafından teknolojik açıdan E-MİY 'in kullandığı başlıca kanallar aşağıda verilmektedir:

- Arama motoru
- Canlı müşteri yardımı-desteği
- E-posta yönetimi
- Yeni içerik yönetimi
- Çok dilli müşteri desteği

E-MİY ile işletme müşteri hizmetlerinde her zaman kolay, daha kısa sürede ve daha ucuza ulaşma imkanına sahip olacaktır. İşletme açısında en güzel yanı, müşteriye haftanın 7 günü 24 saat hizmet sağlama imkanını garanti altına alacaktır (Çeltek, 2013, s.62). Bu sayede müşteri ilişkilerinden daha etkin, hızlı ve tatmin edici sonuçlar alınması sağlanacaktır (Deniz, 2002, s.21). Teknolojik MİY desteğinden yararlanan otel işletmeleri müşteri bilgilerini elde etmek, sürdürülmek, yönetmek ve paylaşmak gibi yeteneklerin yanında çalışanlarının becerilerini geliştirmektedir. Çalışanların gelişmiş teknolojiyle başa çıkma yeteneklerini artırdığı gibi aynı zamanda süreçleri uygulayan otellerin verimliliği yükseltmektedir (Abdul ve diğerleri, 2017, s.76). Günümüzde işletmelerde iki yönlü iletişim tercih edildiği belirtilmektedir (Barnes, 2000, s.102). E-MİY' in sağladığı faydalar müşteri ve işletme açısından ayrı ayrı belirtilmek suretiyle Şekil 2.7' de gösterilmektedir.

Müşteri Açısından	İşletme Açısından
➤ Hizmet süresinde kısalma, ➤ E-hizmetlere ulaşım kolaylığı, ➤ Talep yönetiminin etkin olarak sağlanması, ➤ İletişim ve geri besleme kolaylığı, ➤ Ücretsiz veya düşük maliyetli hizmet sunumu,	➤ Müşteri davranışlarını izleme kolaylığı, ➤ Departmanlar arasında hızlı ve kolay bilgi paylaşımı, ➤ 7/24 saat hizmet verebilme, ➤ Müşteri tatmini artırmak, ➤ Daha az maliyetli iletişim, ➤ Geniş Pazar ortamı, ➤ İşlem ve hizmet başına maliyetlerde düşüş, ➤ Ölçüme dayalı analitik araçlar,

Şekil 2.7: Müşteri ve işletme açısından E-MİY'in avantajları (Tolon ve diğerleri, 2009, ss. 88-89).

Şekil 2.7' ye göre, E-MİY düşük iletişim maliyeti, işletme departmanları arasında hızlı ve kolay bilgi paylaşımı ve müşteri davranışlarının izlenmesinde etkin bir kolaylık oluşturmaktadır. Aynı zamanda müşteri tatmininde artış, geniş pazarlama imkânı, maliyetlerde azaltılma ve olumlu işletme imajının oluşturulmasında etkisi bulunmaktadır (Göksel ve diğerleri, 2004, s.94). E-MİY' in ortaya koyduğu en önemli katkılardan biri daha önce az sayıda müşteri ile birebir ilişki şahsi olarak kurulabiliyorken, fazla sayıda müşteri ile benzer ve hatta daha ileri ilişkilerin başlatılabilmenin kişisel olarak imkânı bulunmamaktaydı. Şimdi ise teknoloji sayesinde birebir ilişki kurulma imkânı oluştu. Müşteriyi tanıma üzerine kurulu bir ilişki geliştirebilmek için üç tür teknolojiye ihtiyaç duyulmaktadır (Kırım, 2004, s.95):

- Veri tabanı: Müşteri ile kurulan ilişkinin sisteme kayıt edilmesi,
- İnteraktif medya: Çağrı merkezleri, Web siteleri, Satış otomasyonu ve Post otomasyonu vb.
- İsmarlama seri üretim teknolojisi: Müşteriye özel farklılıkları uyarlamak için gerekli dijital teknoloji,

Müşteri ilişkilerini sistematik bir biçimde yönetmek için zaman zaman iletişim kanalları arasında bilgi koordinasyonunun sağlanması vurgulanmaktadır (Kumar ve Reinartz, 2012, s.5). Tüm bu süreçte müşterilerden verilerin toplanması, işlenmesi ve dış müşteriye doğru ürün ve hizmetin sunulmasında elde edilen bilgilerin kanallara ulaşması için bilişim teknolojilerin kullanımı gereklidir (Yiğit, 2017, s.97). Müşteri bilgisinin oluşmasında veri

madenciliği önemli bir süreç olarak kabul edilmektedir (Sedighi ve diğerleri, 2012, s.344). Veri kalitesini sağlayan iyi tasarlanmış bilgi yönetim süreci benimsenmelidir (Stone ve diğerleri, 2003, s.244). İşletmelerin iletişim süreci sonunda müşterilerden elde etmiş olduğu verileri iyi yönetebilmesi amacıyla donanım ve yazılım çözümleri geliştirmelidirler (Saarijirvi ve diğerleri, 2015, s.506). Müşteri ile ilgili tüm bilgiler kurumsal iletişim kanallarına aktarılması gerekmektedir (Werro, 2015, s.52). MİY bütünsel bir bakışla ele alınmalıdır. Zhao ve Zhao (2012, s.55) yaptıkları çalışmada, işletmeye yarar sağlayabilecek değerli bilgileri bulabilmek için elektronik veri madenciliğinin tekniklerini kullanmak en acil ihtiyaç olduğu belirtilmektedir. Stone ve diğerleri (2003, s.240)' de elektronik müşteri verilerinin sağladığı avantajları belirtmektedirler:

- Müşteri ara yüzünün gelişimini sağlar,
- Müşteri değerini anlama ve belirleme imkânı sunar,
- Müşteri memnuniyetinin oluşmasını sağlar,
- İşletme maliyetlerinde azaltıcı bir etki oluşturur.
- Müşteri yaşam boyu değerinin tespit edilmesini sağlar,

Hizmet işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimine daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. MİY uygulamalarının fayda sağlamasında müşteri verilerinin önemi görülmektedir. Çoğu işletme bunu tek başına yapabilecek teknoloji ve uzmanlığa sahip değildir (Newell, 2004, s.104). MİY' in çalışanlar tarafından anlaşılması ve bu yönetim anlayışının kullanılması için organizasyon yapısının oluşturulması gereklidir. En iyi teknoloji çalışan insanlar olmadan işe yaramaz (Raab ve diğerleri, 2008, s.5). Yeni teknolojik beceri ve teknikler konusunda eğitilmiş personele ihtiyaç duyulmaktadır (Chang ve diğerleri, 2014, s.158). Bu süreç en üst yönetim kademesinden en alt yönetime kadar her personel tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Ayrıca buna en uygun bir teknolojik yapı oluşturulmalıdır (Özdemir, 2006, s.104). MİY maliyetlerinden kaçınılmamalı, teknolojik alt yapının oluşturulması ve analizine gereken önemin verilmesi gereklidir (Yurdakul ve Karahan, 2010, s.9). İşletmeler müşteri bilgilerini farklı amaçlar içinde kullanmaktadır. Ahlert (2000, s.256)' da bu amaçları belirtmektedir:

- Genel pazarlama maliyetlerini azaltıcı kampanyalar geliştirmek,
- İç müşterileri, dış müşterilere karşı daha duyarlı olmasını sağlamak,

- Müşteri memnuniyeti ve elde tutma düzeyini arttırmak,
- Dış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetler sunmak,
- Satışları yükseltmek,
- Dış müşterilerin tercih ettiği iletişim kanallarını geliştirmek,
- Kârlılığı artırmak ve yüksek bir yatırım garantisi oluşturmak,

Müşteri verilerinin kullanımı ile destek sağlayacak hizmet uygulamalarının yapılması gerekir. Bu yolla sadece işletmenin yararı için kullanılacak bir veri süreci gerçekleşecektir (Saarijirvi ve diğerleri, 2015, s.507). Müşteriler, bir işletmeyle nasıl, ne zaman, nerede ve ne şekilde etkileşime geçeceklerine karar verme yetkisine olduğu ifade edilmektedir. Bu temas noktaları; satış noktası, telefon, faks, posta veya e-posta vb. müşteri etkileşimi sağlanmaktadır (Ahlert, 2000, s.256). E-MİY uygulamalarıyla bu sürecin verimliliği yükselecektir. Müşterilere yönelik oluşturulan etkinlikler ile “müşteri kulüpleri, kampanya vb.” olanaklarla işletmelerin müşteri tutma olanakları artacaktır (Werro, 2015, s.57). Hamburg ve diğerleri (2012, s.251) müşteri tutma yöntemlerini, MİY’ in en temel unsuru olarak nitelendirmiştir. Müşteri tutma araçları olarak kullanılacak unsurlar aşağıda ifade edilmektedir:

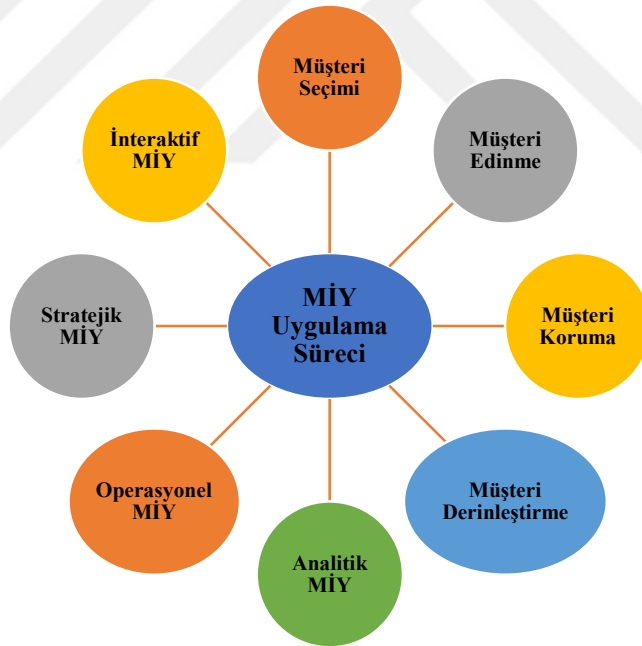
- Müşteri kartları, müşteri kuponları, müşteri kulüpleri, müşteri değerleri ve sosyal kulüpler vb.
- Katma değerli hizmetler,
- Şikâyet yönetimi,

Türkiye’ de müşteri ilişkileri uygulamaları teknoloji odaklı görülmesinden kaynaklı olarak bir yandan oluşan yatırım maliyetleri sonucunda başarısız olma ihtimalinin artmasına yol açmaktadır (Zengin, 2004, s.168). Otel yöneticileri teknolojiyi MİY’ in uygulama sürecinde tek yönlü başarı faktörü olarak görmemelidir (Meléndez ve Moreno, 2014, s.395). Gartner Inc. adlı araştırma ve danışma şirketi, müşteriler ile çözümleyici çalışmalar yaparak, başarılı kuruluşların teknolojik uygulamalardan çok müşteri memnuniyeti üzerine odaklanması gerektiği sonucuna ulaşmıştır (Newell, 2004, s.26). MİY’ in başarısı; bilgi teknolojisi kullanımı, müşteri odaklılık, örgütsel yetenek ve müşteri bilgi yönetimi ile yüksek oranda ilişkisinin olduğunu göstermektedir (Soltania ve diğerleri, 2018, s.237). Hedeflenen başarının elde edilmesi için gerekli adımların atılmasını sağlayan araç, “teknoloji” olarak kabul görmektedir (Bergeron, 2002, s.3).

2.6. Otel İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetim Süreçleri

Müşteri ile ilişki kurarak onun olumlu deneyim yaşamasını sağlamak, ilk alışverişin öncesine kadar uzanmaktadır (Newell, 2004, s.33). Turizm sektörü bir hizmet işletme özelliği taşıması nedeniyle müşteri ilişkileri yönetiminde uygulama sürecinin önemi artmaktadır. Etkin bir müşteri ilişkileri yönetim uygulama süreci eksiksiz bir şekilde gerçekleştirebilmek için bütüncül bir sistemin oluşturulması gereklidir. Yapılan çalışmalarda MİY uygulama sürecinin; müşteri kazanımı, büyüme ve sadakat alanlarına eşit şekilde hitap etmediğini göstermektedir (Pozza ve diğerleri, 2018, s.391). İşletmeler uygulama süreçlerini müşteri konseptine uygun hale getirmek için güncelleme yapması gereklidir (Kumar ve Reinartz, 2012, s.3).

Otel işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetim aşamaları yapılandırılmalıdır. Aksaklıkların azaltılması, potansiyel müşterilerin belirlenmesi, mevcut müşterilerin bölümlendirilmesi yapılmalıdır (Çeltek, 2016, s.112).



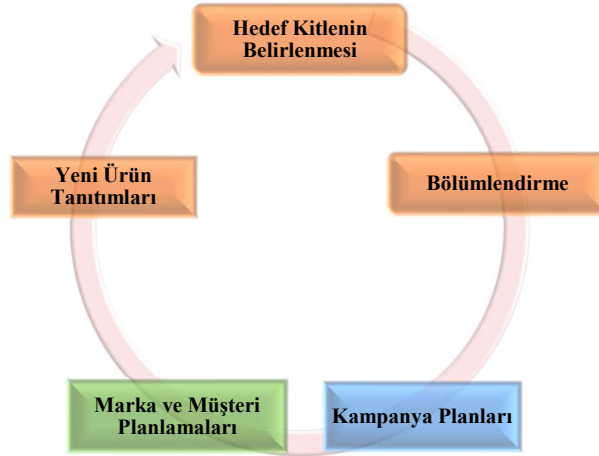
Şekil 2.8: MİY uygulama süreçleri (Çeltek, 2013, s. 20; Sedighi ve diğerleri, 2012, s. 344'den Uyarlanmıştır).

MİY uygulama süreçleri Şekil 2.8' de gösterimi yapılmaktadır. Müşteri seçimi, müşteri edinme, müşteri koruma ve müşteri derinleştirme (Çeltek, 2013, s.20), analitik MİY, operasyonel MİY, stratejik MİY, interaktif MİY süreçleri müşteri ilişkileri yönetiminde yer almaktadır (Sedighi ve diğerleri, 2012, s.344). Uzun dönemli ilişkiler de başarı

sağlaması açısından bu aşamaların takip edilmesi önemli görülmektedir (Deniz, 2002, s.18). Anlaşılabacağı üzere müşteri ilişkileri yönetim aşamaları sekiz evreden oluşmaktadır.

2.6.1. Müşteri seçimi

Ürün ve hizmet sunan işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını karşılamasında müşteri ilişkileri yönetimi önemli bir rol oynamaktadır (Sedighi ve diğerleri, 2012, s.344). Bu çalışma süreci içinde önemli yeri bulunan müşteri seçim aşamasının hassas bir şekilde yerine getirilmesi önemlidir. İşletme imajı oluşturma, yeni ürün ve hizmetlerin sunumunun yapılması (Hamburg ve diğerleri, 2012, s.253) vb. unsurlara önem verilmektedir. “Müşteri seçimi,” müşteri ilişkileri planlama süreci içinde ilk aşaması olarak kabul görülmektedir. Müşteri ilişkileri yönetim aşamaları içinde yer alan bu evrenin en temel amacı, “En karlı müşteri kim?” sorusunun cevabı aranmaktadır. Müşteri profillerinin belirlenmesi ve belirlenen müşteri profillerinin bölümlere ayrılması gerekmektedir (Çeltek, 2013, s.20). İlk olarak hedef kitlenin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmalar Şekil 2.9’ da özetlenmektedir (Tolon ve diğerleri, 2009, s.5).



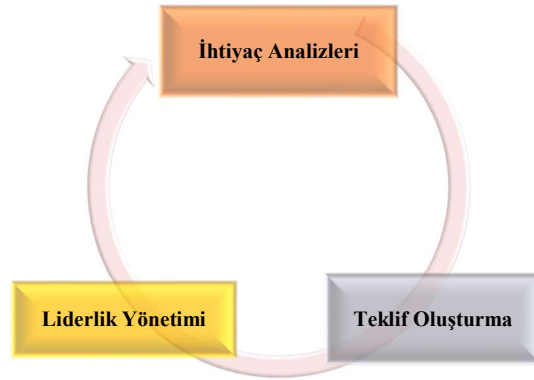
Şekil 2.9: Müşteri seçimi (Tolon ve diğerleri, 2009, s. 5’ den uyarlanmıştır).

Müşteri seçim süreci, işletme ve müşterinin birbirinin dikkatini çektiği noktadan itibaren başlamaktadır. Ürün planlaması, pazar analizleri ve müşteri de ilgi yaratma adına yapılan tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Çeltek, 2013, s.20).

- a) Bölümlendirme: Müşteri profilleri ve kârlı müşterilerin belirlenmesi sürecidir (Werro, 2015, s.59).
- b) Kampanya planları: İşletmeler en kârlı ya da potansiyel kârlı müşterilere odaklanırlar. İşletmenin teklifi ile müşterinin istekleri ve davranışları arasında uyum olması gerekmektedir (Kumar ve Reinartz, 2012, s.5). Mevcut müşteri bilgileri pazarlama kampanyalarının oluşturulmasında kullanılır (Ahlert, 2000, s.256). Otel işletmelerinde MİY stratejilerinin bir parçası olarak hedeflenen promosyonların gelişmesi ve düşük talep dönemlerinde kapasite kullanımını artırmak için belirli müşterilere yönelik çeşitli indirim kampanyaları sunmaktadır. Yeteri kadar ilgi görmediği zamanlarda potansiyel stratejiler alınmadan önce otellerin her bir misafire yönelik uzun vadeli yaşam değerini belirlenmesi gerekir (Noone ve diğerleri, 2003, s.10). Örneğin; en kârlı müşterilere anlaşmalı işletmelerde ya da zincir işletmelerde alışveriş, indirim imkânı sağlayan otel kartlarının verilmesi veya sezona göre indirim yapılmasını içermektedir (Çeltek, 2013, s.21).
- c) Marka ve müşteri planlamaları: Müşterilerin gözünde işletme imajını oluşturmak ve imaj tanıtımını içermektedir (Çeltek, 2013, s.21).
- d) Yeni ürün tanıtımları: Müşterilerden elde edilen veriler dahilinde ürünler oluşturmak ya da değişiklikler yapılmasını içermektedir (Çeltek, 2013, s.21). Hedeflenen müşteri hizmetleri ürün gelişimi sağlamasının yanında müşteri memnuniyeti ve yaşam değerinin artırılmasında kullanılabilir (Zhao ve Zhao, 2012, s.58).

2.6.2. Müşteri edinme

Müşteri ilişkileri yönetiminin ikinci aşaması olarak kabul görmektedir. Bu sürecin en önemli görülen amacı satışı gerçekleştirme başarısını yakalayabilmektir. Başarılı bir süreç sağlanabilmesi için, “Belirli müşteriye en etkili yoldan nasıl satış yaparız?” sorusuna yönelik cevap arama sürecini içermektedir. Bu evrenin ana amacı olarak bu soru tanımlanmaktadır. Bu aşamada yürütülen çalışmalar Şekil 2.10’da belirtilen süreçlerden geçmektedir (Tolon ve diğerleri, 2009, s.6).



Şekil 2.10: Müşteri edinme (Çeltek, 2013, s.21’ den uyarlanmıştır).

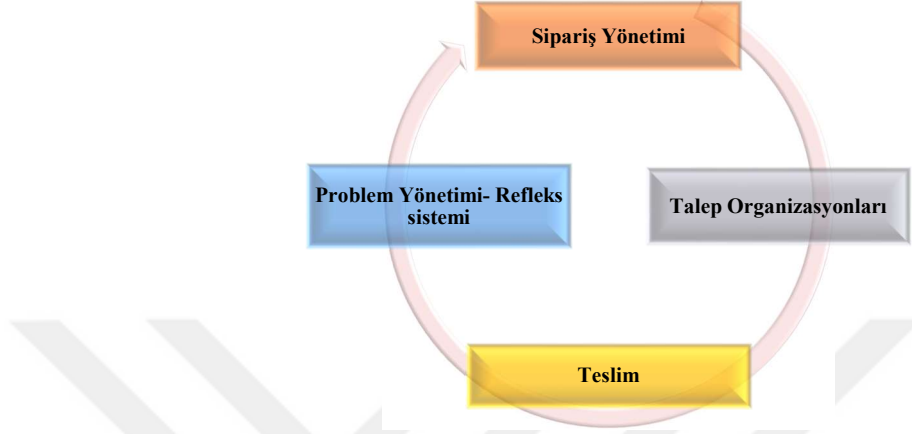
Bu süreçlerden anlaşılacağı üzere öncelikli olarak potansiyel müşteriler belirlenir. Bu işlemin ardından elde edilen veriler doğrultusunda potansiyel müşteriler farklı gruplara ayrıştırılır. Bir sonraki atılacak adımda ise, müşteri beklenti ve ihtiyaçları açıkça ifade edilir (Ngai, 2005, s.591). Müşteri edinme aşamalarında sadece dış müşteri elde edinilmesi amaçlanmamaktadır. Aynı zamanda iç müşteri olarak adlandırılan işletme bünyesinde çalışan iş göreninde bu sürecin bir parçası olması sağlanmalıdır (Babaç, 2014, s.32). İleriye doğru yapılacak tüm planlar, kurumun uzun vadeli kârlarını doğrudan etkilemektedir. Çeltek (2013, s.21) Şekil 2.10’ da ifade edilen süreç açıklamaktadır:

- a) İhtiyaç analizleri: Belirlenen müşteri bölümlerinin özel ihtiyaçlarının tespit edilmesi,
- b) Teklif oluşturma: Belirlenen özel ihtiyaçlar dahilinde oluşturulan ürün/hizmeti sunma durumu,
- c) Liderlik yönetimi: Rakiplerden farklı ürün/hizmet üretme, müşterinin ayrıcalıklı olduğunu hissettirme süreci,

2.6.3. Müşteri koruma

MİY yönetim sürecinin üçüncü aşaması olarak kabul görmektedir. Yeni müşteri kazanıncaya kadar mevcut müşterilerin tutulması amaçlanmaktadır. Bu evrenin en önemli amacı, işletmede mevcut müşterileri tutabilme, ilişkinin sürekliliğini ve sadakatini sağlamak olarak belirtilmektedir (Ulama ve Zengin, 2015, s.404). Müşteri koruma, “Müşteriyi işletmede ne kadar süreyle tutabiliriz?” sorusunun cevabının arandığı süreci içermektedir (Çeltek, 2016, s.113). Müşterilerin ürün ve hizmetleri satın almalarının

tekrarlanması için kurulan müşteri ilişkilerini korunmasını amaçlayan bir süreç olarak müşteri elde tutma tanımlanmaktadır (Zhao ve Zhao, 2012, s.58). Bu süreç içinde önem verilen unsurlar Şekil 2.11’ de gösterilmektedir.



Şekil 2.11: Müşteri koruma (Çeltek, 2016, s.113’den uyarlanmıştır).

Müşteriyi elde tutma araçları olarak; birebir pazarlama, sadakat ve bonus programları, kişiselleştirme ve şikâyet yönetimi olarak belirtilmektedir (Kracklauer ve diğerleri, 2004, s.5). Günümüz ekonomik hayatında işletmeler uygun müşteri deneyimi sağlayarak, müşteri sadakat ve rekabet avantajı oluşturmaya odaklanmışlardır (Edvardsson ve Klaus, 2014, s.69). İşletme ve çalışanlar şikayetleri bir fırsat olarak görmelidir. Yapılan çalışmalarda çalışanların, kendilerinin veya başka ekip çalışanlarının yapmış olduğu hataları gizleme ya da tamamen reddetme eğilimi içerisine girdiklerini göstermektedir (Hamburg ve diğerleri, 2012, s.269). Bu süreçte müşteri ihtiyaçları ve müşteri şikayetlerine önem verilmektedir (Çeltek, 2013, s.21). Müşteriler sunulan başarısız hizmetin ardından başarılı bir hizmet sağlandığı takdirde sadık müşteri olabileceği savunulmaktadır (Lee ve diğerleri, 2016, s.666).

Yiğit (2017, s.100); Raab ve diğerleri (2008, s.5); Pekdoyurucu (2008, s.92); Özhilhan (2004, s.110) ve Uzun (2004, s.80) yapılan çalışmaların zaman dilimlerinde farklılıklar görüle bile değişme göstermeyen ortak bir sonuca ulaşıldığı görülmektedir. Bu sonuç; yeni müşteri kazanmak için yapılan çalışmaların maliyeti, mevcut müşteriyi tutmak için yapılan çalışmaların maliyetinden daha fazla bir maliyet gerektirdiği belirtilmektedir. MİY yönetim sürecinin üçüncü aşamasının ayrı bir önemi vurgulanmaktadır. Çeltek

(2013, s.21) büyümesi durmuş, hatta küçülmekte olan müşteri koruma süreci daha da önemli bir hal almaktadır. Bu aşamada yapılan faaliyetler aşağıda açıklanmaktadır:

- a) Sipariş yönetimi: Müşteri isteğine uygun tur programı, oda dizaynı, yemek menüsü oluşturmaya içermektedir.
- b) Taleplerin organizasyonu: Müşterilerden gelen benzer taleplerin organize edilmesi ve karşılanması,
- c) Teslim: Müşterilerin isteği üzerine oluşturulan ürün ve hizmetlerin sunulması,
- d) Problem yönetim-refleks sistemi: Müşteri şikayetlerini dinleme, şikayetlere çözüm oluşturma,

2.6.4. Müşteri derinleştirme

Müşteri ilişkileri yönetim aşamalarının sonuncu evresidir. Sürekliliğin sağlandığı ilişkilerde yeni faydalar elde edilmesi amaçlanmaktadır (Ulama ve Zengin, 2015, s.404). Birden fazla ürün üreten ve satışını yapan işletmeler, ürün alan müşteriye diğer ürünü almasını sağlamak için arasındaki ilişkiyi derinleştirmesi gerekmektedir (Tolon ve diğerleri, 2009, s.7). Müşteri derinleştirme; sadakat ve kârlılığın uzun süre korunması ve müşteri payının artırılması için gereken adımları bünyesinde barındırmaktadır. Bu amaç doğrultusunda yürütülen çalışmalarda iki unsur karşımıza çıkmaktadır ve Şekil 2.12’ de gösterilmektedir.



Şekil 2.12: Müşteri derinleştirme (Çeltek, 2016, s.113).

Müşteri bilgileri mevcut tüm iç ve dış kaynaklardan elde edilir. Müşteri ihtiyaçlarının karşılanma bilmesi için derinlemesine dış müşteri bilgisi elde edilmelidir (Werro, 2015, s.60). İlişkinin en derin seviyesine ulaştığı bu evrede öne çıkarılması gerekenler; müşterilerden sağlanan değerlerin farklı kalemlere doğru genişletmesi gerekmektedir. Çeltek (2013, s.22) yapılan faaliyetler aşağıda açıklanmaktadır:

- a) Müşteri ihtiyaç analizleri: Sadık müşterilerin farklı ihtiyaçlarını tespit etme ve ihtiyaçlara yönelik ürün/hizmet oluşturmaktır.
- b) Çapraz satış kampanyaları: Örnek verilecek olursa, otelde konaklayan müşteriye özel ilgisine yönelik ücretli kurslar sağlama ya da önceden konaklayan misafirlerin yakın tanıdıklarına satış gerçekleştirme olarak belirtilmektedir.

2.6.5. Analitik MİY: Bilgi

Müşteri profilleri, iletişim ve rekreasyon bilgileri dahil olmak üzere müşteriye yönelik bilgilerin toplandığı ve analizinin yapıldığı sürece “analitik MİY” adı verilmektedir. İşletmelerin hizmetlerinin kalıcı olarak ayarlanmasına ve müşteri gereksinimlerine göre iletişimine izin veren bir yapısı bulunmaktadır (Werro, 2015, s.59). Konuk beklentilerini gerçekleştirmek amacıyla müşteri ilişkileri yönetim uygulamaları uygun bir araç olarak görülmektedir (Soyaslan, 2006, s.65). Chen ve diğerleri (2006, s.290)’ de müşteri bölümlendirme sürecinde analitik yöntemlerin kullanılması gerekmektedir.

Analitik MİY sürecin özü olarak tanımlanmaktadır (Sedighi ve diğerleri, 2012, s.344). Stratejik ve taktiksel amaçlar için müşteri ile ilgili verilerin üzerine odaklanılan bir süreci içermektedir (Bakırtaş, 2013, s.55). Özellikle çoğu zaman operasyonel veri tabanlarında depolanan başarılı bir şekilde temin edilen kaynaklar farklı sistemler arasında dağıtımı gerçekleşir. Analitik MİY’ de müşteri bilgisi elde edilebilmesi için işlenmiş verilerin analiz edilmesi gerekmektedir (Werro, 2015, s.60). Çeltek (2013, s.22)’de, “yaş, gelir, ailenin diğer üyeleri, cinsiyet, yaşam biçimleri, alışkanlıkları, tercihler, beklentiler, satın almayı kimin yaptığı, hobiler vb.” elde edinilmesi ve işlenmesi gerek duyulan veriler olduğu belirtilmiştir. Analitik MİY’ in sağladığı en önemli avantaj tutarsız, eksik, yanlış ve eski verilerin elenmesi olarak belirtilmektedir (Werro, 2015, s.60). Çeltek (2013, s.22)’ de analitik MİY dört kriterli bir süreç olarak belirtilmiştir:

- a) Bilgi toplama: İşletmeler, firma içi ve dışı kaynaklardan ve iş ortaklarından misafirlerle ilgili bilgilerin toplanması sağlanır.
- b) Bilginin kurumsallaştırılması: Elde edilen bilgilerin teknoloji yardımıyla (internet, wan bağlantıları, yazılım ve uygulamalar) organizasyonun her bölümüyle paylaşılması ve analiz edilmesi sağlanır.

- c) Bilginin analiz edilmesi: Toplanan bilgilerin yararlı bilgiye dönüştürme aşamasıdır.
- d) Bilginin paylaşılması: Organizasyon içerisinde yer alan diğer bölümlerle elde edilen verilerin paylaşılmasıdır.

2.6.6. Operasyonel MİY: Metot

Müşteri bilgisini tutma ve aktarma sürecini güçlendirir. Bilgi havuzlarından ve iletişim kanallarından faydalanılır (Sedighi ve diğerleri, 2012, s.344). Ahlert (2000, s.256), analitik süreç sonucunda elde elden veriler, veri havuzlarından alınarak (gelecek dönemdeki oluşabilecek talep ya da pazarlama kampanyaları) oluşturacaktır. Satış, pazarlama, müşteri hizmeti gibi müşteriyle yüz yüze kalınan süreçlerin otomasyonu kurulması sağlanacaktır (Bakırtaş, 2013, s.55). Bu aşamada operasyonel MİY’ de hangi uygulamalar yapılacak ve bu uygulamalar nasıl gerçekleştirilecek sorusuna cevap aranmaktadır. Çeltekin (2013, s.23)’de dört aşamada açıklamaktadır:

- a) Değişim yönetimi: Üst birimden en alt birime kadar her bir iç müşteri destek vermelidir.
- b) Müşteri odaklı süreçler: Uygulama sürecinde prosedürün oluşturulması, verimliliğin ölçülmesi ve süreç müşteri bölümlenmesine uygun yapılmalıdır.
- c) Otomasyon: Müşteri ilişkilerini yönetmek için bilgi işlem teknolojilerinden yararlanarak istek ve şikâyetlere yanıt verme yetkinliğidir.
- d) Müşteri odaklı ürün modeli: Turistik ürün ve hizmetlerden müşterinin alacağı nihai faydaya yakın bir değer oluşturma sürecidir.

Müşteriyle doğrudan temas halinde olan “ön büro, satış ve pazarlama vb.” yakın ilişki kuran birimler önemlidir. Pazarlama, satış ve satış sonrası süreçlerde destek sağlayan ve müşterilerle diyalog oluşturulmasında operasyonel süreçler etkilidir (Werro, 2015, s.59). Ürün/hizmet memnuniyetinin sağlanması amaçlanmaktadır.

2.6.7. Stratejik MİY: Kârlılık

Müşteri işlemleri hakkında bilgi toplayan MİY uygulama sürecidir. Bu süreçte işletmelerde büyük miktarda veri ve bilgi elde edilir. Bunları doğru iş kararlarına yönlendirebilecek müşteri bilgisine dönüştürülür (Buchnowska, 2011, s.26). Stratejik

MİY ile işletmenin elde etmiş olduğu tüm müşteri bilgilerini saf bir müşteri merkezli MİY uygulamalarına dönüştürmesi için yardımcı olur (Sedighi ve diğerleri, 2012, s.344). Kârlı müşteri elde etmek ve tutmayı amaçlayan müşteri merkezli işletme stratejisi olarak tanımlanmaktadır (Bakırtaş, 2013, s.55). Müşteriyle etkileşime girmek için özel stratejiler geliştirilmelidir. Bu tür stratejileri örnek alarak, kârlı müşterilerle daha iyi ilişki kurmak, kârlı olabilecek müşterileri bulmak ve yönlendirmek, kâr oranı düşük müşterilere uygun stratejiler bulunmasıyla birlikte işletmenin para kaybeden ilişkilerinin sona ermesi anlamına gelmektedir (Kumar ve Reinartz, 2012, s.4). Çeltik (2016, ss.115-117)' e göre stratejik MİY dört aşamayı içermektedir:

- a) Strateji bileşenleri: MİY için yapılacak yatırımların ne şekilde geri döneceğinin belirlenme sürecidir.
- b) Rekabet modelleri: Rakiplerin kimler olduğunun belirlenmesi, alternatif ürün/hizmetlerin belirlenmesi ve misafire sağlayacağı nihai değerin ölçülmesidir. Hedef odaklı kampanya yöntemlerinden yararlanılmalıdır.
- c) İnisiyatif programları: Müşteri ve potansiyel müşterilerle iş ilişkileri dışında temas oluşturulmasına yardımcı olan uygulamalardır. Örneğin, seyahat edenler kulübü, seyahat deneyimlerini ve şikayetlerini paylaşma kulübü vb. Otel işletmeleri için eski misafirleri elde tutma ve yeni misafirler elde edilmesini sağlamaktadır.
- d) Performans ölçümü: İşletmenin misafir ilişkilerinin ölçülmesidir. Mevcut müşterilerin elde tutulabilmesi gerekmektedir.

2.6.8. İnteraktif MİY: Etkileşim

İşletme ve müşteriler arasında verimli ve çift yönlü bir iletişimin kurulmasını sağlayan tüm iletişim kanallarından sorumlu bir süreçtir (Werro, 2015, s.59). Müşteriyle başarılı iletişim kurulması için kültürel, sosyal, psikolojik ve kişisel durumlar incelenmesi gerekmektedir (Özden ve Uğur, 2014 s.3). Müşteriyle tüm iletişim kanallarını kullanmak yoluyla “telefon, e-posta, internet” iletişim kurma süreci gerçekleşir (Werro, 2015, s.63). İletişim sürecinde tercih edilen “telefon, fax, telex, mektup, dergi, gazete, bilgisayar, internet” gibi iletişim araçları konuklara en iyi hizmeti sağlayacak yeterlikte olmalıdır (Civelek, 2016 s.241). İletişim ağının yenilenmesi rekabet avantajı sağlayacaktır. Tüm müşteri bilgileri tutarlı bir erişim sağlayabilmek için toplanması gerekmektedir (Werro, 2015, s.60). Ahlert (2000, s.255)' e göre, işletmelerin müşteri hakkında ayrıntılı bilgi

sahibi olması önemlidir. Müşterinin ürünleri kullandığı şirketi tanınması daha önemli görülmektedir. Diğer taraftan müşteri bir sorun ile karşılaştığında hızlı bir şekilde yardım alabilecekleri ya da şikayetleri varsa kiminle iletişim kurabileceğini bilmesi gerekmektedir. Etkileşimde bulunan tarafların birbirleriyle ilgili bilgi edinme sürecinde kurulan iletişimin tek yönlü olmadığını görülmektedir. Dış müşteri ve işletme arasında karşılıklı ilişki bulunmaktadır. Otel işletmelerinde müşteri hizmetlerine önem verilmesi, müşteri ilişkilerinde görev alan personelin niteliklerinin geliştirilmesi sağlanır. Bu konuda yetkili ve uzman personelden eğitim verilmesi ve iletişim ekiplerinin yetkinliklerini artıracak uygulamaları yapılmalıdır. İstek ve ihtiyaçlarının karşılanması, sorunlarının çözümlerinin gerçekleştirilmesi, iyi düzeyde bir iletişim kurulması beraberinde hizmet kalitesinin gelişimine katkı sağlayacaktır (Öztürk ve Pekduyurucu, 2009, ss.38-43).

İşletme tarafından müşterilerle etkin iletişim kurulmaya çalışılması stratejik bir faaliyet olarak benimsenmelidir (Aktaş ve Aksatan, 2012, s.234). Law, Leung ve Buhalis (2009, s.600) müşterilerin cevap alma beklentilerinin yüksek olduğundan dolayı, e-posta uygulamaları oteller ve müşteriler arasındaki birincil iletişim aracı olarak kullanıldığı görülmüştür. Çeltek (2013, ss.24-25)' e göre dört aşamayı içermektedir:

- a) Kanal yönetimi: Müşterinin temas ettiği her nokta hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Bilgi kaybının önlenmesine yönelik çalışma yapılmalıdır.
- b) Müşteri algılama: Taleplerin ne kadar doğru anlaşıldığının tespit edildiği süreci içermektedir. Ürün/ hizmetlerin etkinliğinin ölçülmesini sağlamaktadır.
- c) Dış mesaj yönetimi: Mesaj kanalı üzerinde kontrol ve hakimiyet sağlama sürecidir.
- d) Kurumsal davranış modeli: Tüm hatlar üzerinden aynı mesajın ulaştırılması yeteneğidir.

2.7. Müşteri İlişkileri Yönetim Uygulamalarının Başarısızlık Nedenleri

Müşterilerin daha az sadık ve kötü hizmetlere karşı toleranssız hale geldiği görülmektedir (Kumar ve Reinartz, 2012, s.19). Bu durum MİY uygulamalarına duyulan ihtiyacı artırdı. Geçmiş yıllarda şirket içinde geliştirilen müşteriye yönelik uygulamalarda verilerin kalitesinin yeterli olmadığı görülmüştür. İşletmeler müşteriler hakkında bilgi sağlayabilmek için müşteriye ve pazara yönelik büyük yatırımlar gerçekleştirdi

(Kracklauer ve diğerleri 2004, s.3). MİY' e yapılan yatırımlara rağmen istenilen faydayı sağlayamayan işletmeler olduğu görüldü (Newell, 2004, s.9). Reimer ve Becker (2015, s.149)' e göre MİY sistemlerinin başarısız olmasında etkili olan unsurları yaptıkları çalışmada ifade etmişlerdir:

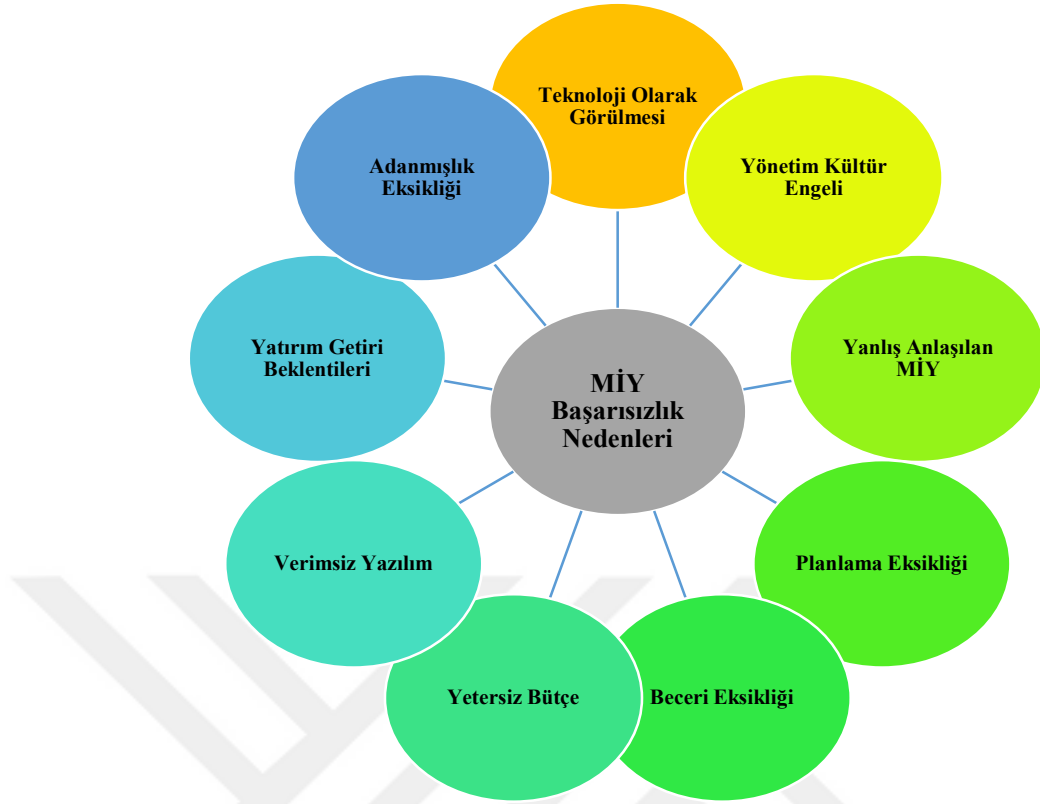
- İşletmelerin gerçekçi olmayan beklentileri
- Uygunsuz veri girişleri

Bir başka çalışmada ise, müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarının yatırımlara rağmen performansın iyi olmamasının nedenleri arasında şunlar bulunmaktadır (Stone ve diğerleri, 2003, s.240):

- MİY süreçlerini benimseyen üst düzey bir yönetici (lider) bulunmaması,
- MİY programının strateji aşamasında kalması,
- MİY hesap verilebilirliği farklı departmanlara arasında bölünmüş olması,
- Kurumsal müşteri ilişkileri yönetim eğitimlerinin sunulmaması,
- Yanlış planlaması yapılan MİY programlarının uygulanması,

Teknolojiye odaklanma yerine, teknoloji, süreç ve insan aynı düzeyde ele alınması gerekmektedir. MİY kapsamı ve stratejiyi doğru çizilmelidir. Organizasyonun bütününde bilgi paylaşımını sağlanmalıdır. MİY içerisinde yönetim ve kontrolden çok, müşteri ilişkisinin nasıl sağlanacağına yönelik kontrolün müşteriye bırakan bir yapısı bulunmaktadır (Çeltek, 2013, s.28). İlişkileri maksimize eden ve bütün organizasyonu kapsayan çapraz bir işlev, müşteri merkezli, teknolojiyle bütünleştirilmiş iş yönetim strateji olarak düşünüldüğünde tam olarak başarılı bir uygulama imkânı oluşacaktır (Bakırtaş, 2013, s.183). Müşteri yönetiminin başarılı bir şekilde yönetilmesi için güçlü bir liderlik ve kurumsal katılım gerçekleştirilmelidir (Woodcock ve diğerleri, 2008, s.28).

MİY belli başlı disiplinlere dayanır ve yapılan hatalardan ders çıkarılmalıdır (Newell, 2004, s.10). İşletmeler beklentilerini karşılamayan MİY sistemlerine büyük yatırımlar gerçekleştirdi (Reimer ve Becker, 2015, s.149). MİY 'in büyük bölümü teknolojidir. MİY yalnızca teknolojik bir yapı olarak görülmesi nedeniyle, bu bakış açısı karşısında başarısız olmaktadır (Bakırtaş, 2013, s.183). Ekici ve Yüce (2007)' nin ifade ettiği başarısızlık unsurlarını boyutsal olarak ifadesi Şekil 2.13'de gösterilmektedir.



Şekil 2.13: Temel başarısızlık nedenleri (Newell, 2004, ss. 10-15' den uyarlanmıştır).

Şekil 2.13' de gösterimi yapılan temel başarısızlık durumlarının önüne geçilebileceği öngörülmektedir. MİY uygulamalarının ayrıntılı olarak başarısızlıkları aşağıda gösterilmektedir (Ekici ve Yüce, 2007, ss.262-263):

- MİY uygulamaları tek başına IT personeline bırakılması,
- Vizyon oluşturmada, hedefler tespit edilmeden MİY uygulamalarına başlanması,
- Yüksek maliyetli teknolojilerin tek başına yeterli olduğu düşüncesinin oluşması,
- MİY' in sadece bir programdan ibaret olduğu düşüncesini olması,
- İnsandan çok teknolojiye yatırım yapılması, insana gereken değerin verilmemesi,
- Sadece “biz de MİY” yaptık diyebilmek için yapılması,
- MİY tecrübesi olmayan çalışanların istihdam edilmesi,
- Üst yönetimin destek sağlamaması,
- MİY uygulamalarının ucuza mal etmeye çalışması,
- Müşteri odaklı düşünememe,
- Yeterli düzeyde araştırma yapmadan uygulamaya başlama,
- Araştırma tekniklerinin uygulanmaması,

- MİY uygulama sürecinin başına bilgisiz ve tecrübesiz yöneticileri getirilmesi,
- Eksik müşteri bilgileri ile MİY çalışmalarının yürütülmesi
- Veri ambarının güncel olmaması ve eksik veriler ile MİY çalışmasının yürütülmesi,

2.8. Otel İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Ölçüm Teknikleri

Performans ölçümü ile birey, grup veya işletme amaçlanan hedeflerine yönelik hangi noktaya kadar varabileceğinin nicel ve nitel tanımlanmasının yapılmasıdır. Performans başarı veya başarım sözcükleriyle ifade edilmektedir. İş gören için tanımlanan yeterliliklerine uygun olan işlerin sınırları içerisinde gerçekleşen bir süreçtir (Sökmen, 2011, s. 283). Performans kavramına yönelik çok sayıda tanım yer almaktadır. Performansa yönelik ifade ve tanımlamalar aşağıdaki Tablo 2.5’ de verilmektedir.

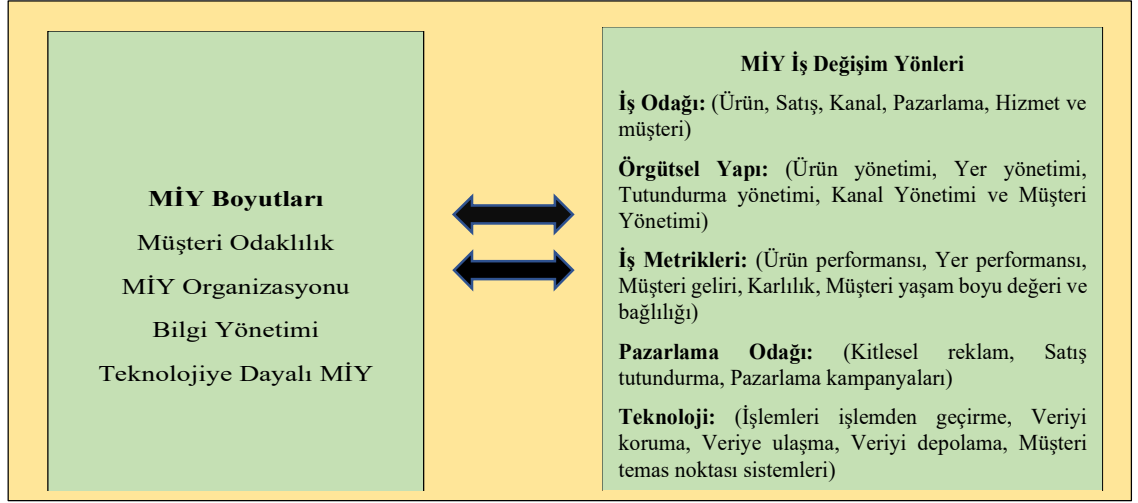
Tablo 2.5: Performansa yönelik oluşturulan ifade ve tanımlar (Öztayşı, 2009, ss. 10-11).

Araştırmacı	İfade
Nelly ve diğerleri (1995)	Performans ölçümü; eylemin nicel bir yapıya dönüştürülmesi olarak belirtilmektedir.
Wholey (1996)	Performans ölçülme ihtiyacı duyan objektif bir kavram değil, aynı zamanda sosyal olarak da inşa edilen bir kavram olarak görülmelidir.
Bourne ve diğerleri (2003)	Performans ölçümünün giderek yeterli olmadığı yaygın bir hal alan düşüncedir. Ölçüm bilgiye, bilgi eyleme yol açmalıdır. Bu amaçlar doğrultusunda performans ölçümünde kurumsal ve bireysel amaçlar değerlendirilmelidir.
Morgan (2004)	“Performans” anlam olarak; önceden belirlenmiş parametrelerdir. “Ölçüm” kelime anlamı ise, olayları ve aktiviteleri anlamlı bir biçimde izleme olarak tanımlanmaktadır.
Joyner ve Raiborn (2005)	İşletmeler etkili veri yönetimi sağladıkları zaman; kurum performans yönelimleri, rakip şirketler ile kıyaslama ve yeni performans hedefleri oluşumuna imkân sağlayabilir.

Tablo 2.5’ de performansa yönelik tanımlamalar gösterilmekte ve işletmelerde performans ölçümü önemli bir gereksinim olarak görülmektedir. Performans kavramı hem işletmeler hem de iç müşteriler açısından oldukça önemli bir kavramdır. Müşteri odaklı işletmelerde müşteri değeri olarak gerçekleştirilirken, diğer üretim odaklı işletmelerde finansal ve maliyet yönlü performans değerlendirmelerinin ağırlıklı yapıldığı belirtilmektedir (Tolon ve diğerleri, 2009, s.97). Etkin bir süreç yönetimi sağlayabilmek için performans ölçütlerinin belirlenmesi ve süreçlerin strateji ile ilişkisi sağlanarak performans yönetim sistemlerinin oluşturulması oldukça önemlidir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007, s.545). Müşteri ilişkileri performansının en önemli amacı uzun ömürlü ve verimli ilişkiler oluşturmaktır. Mevcut müşterilerin işletmeye bağlanması sağlanır ve yüksek kazanç elde edilmektedir (Onaran ve diğerleri, 2013, s.43).

İşletmeler MİY proje uygulamalarını hayata geçirdikten sonra proje ve iş sonuçları açısından performans değerlendirmesi gerçekleştirir. Bu değerlendirmelerde zaman ve bütçe konusu dikkate alınırken; iş sonucu açısından istenilen noktaya ulaşım ulaşılmadığına bakılır (Bakırtaş, 2013, s.149). Odabaşı (2004, ss.151-152)’ nın ölçümün önemini hatırlatmaya yönelik vurguladığı hususlar aşağıda belirtilmektedir:

- İşletme yönetiminin kendisini, “iyi hissettirmek” için ihtiyaç duyduğu çalışmalardır. Bu sayede ürün ve hizmetlerin yeniden değerlendirilmesi, süreçlerin değiştirilmesi, hatta bütün işletmenin yeniden yapılandırılması üzerine odaklanan süreçlerin gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.
- Müşteri ilişkileri yönetim sürecinde müşteri tatmininin ölçülmesi temel yapı taşı olarak görülmektedir. Ölçüm sürecinde yönetimin elinde çok sayıda araç bulunmaktadır. Önemli olan müşteri açısından ele alınması ve sürece dahil edilmesi gereklidir.
- İşletmeler tarafından müşteri bilgileri ve finansal bilgilerin ölçülebilir olması oldukça önemlidir. İşletmenin benimseyeceği sayısal ve sayısal olmayan her birimin değerlendirilmeye alınması asıl amaç olarak benimsenmelidir.
- Uygun olanın ölçülüp, değerlendirme kapsamına alınması sağlanmalıdır.
- Ölçümler sonucunda elde edilen veriler ışığında performans düzeylerinin artırılması sağlanmalıdır.



Şekil 2.14: Müşteri ilişkileri yönetim boyutlarının iş değişim süreç yönü (Bakırtaş, 2013, s. 149; Hong ve diğerleri, 2004, s. 265’den Uyarlanmıştır).

Şekil 2.14’ de değişim sürecinin çeşitli yönleri ele alınmaktadır. Hong ve diğerleri (2004, s.265) müşteri ilişkileri yönetim ölçütleri olarak dört temel boyutu; müşteri odaklılık, MİY organizasyonu, bilgi yönetimi ve teknolojiye dayalı MİY olmak üzere bu boyutların müşteri memnuniyeti, müşteri elde tutma ve satışa etkileri üzerine yaptıkları çalışmada, müşteri ilişkileri yönetiminde teknolojik bileşenlerin ötesinde düşünülmesi ve işletmelerin MİY’ in dört temel boyutun üzerinde odaklanması gerektiği görüşündedirler. MİY organizasyonu içerisinde birkaç boyutu içeren karmaşık bir görünüme sahiptir ve boyutlardan yalnızca birine odaklanarak açıklanması mümkün gözükmemektedir (Bakırtaş, 2013, s.181). İşletmeler, MİY proje uygulamasını gerçekleştirdikten sonra proje sonuçları ve iş sonuçları açısından performans değerlendirmeye ihtiyaç duyacaklardır. İşletmelerde çok ayrıntılı ve kapsamlı MİY faaliyet planı kurumsal dönüşüm anlayışına dayalı oluşturulmalıdır (Bakırtaş, 2013, s.149). Bakırtaş, (2013, ss.184-185)’ a göre, doğru ölçüm doğru standartların belirlenmesiyle gerçekleştirilebilecektir ve dört kategori göz önünde bulundurulması gerekmektedir:

- a) Stratejik ölçütler:** MİY’ e işletmenin stratejik yaklaşımının başarısı değerlendirilir. Ölçüm için kullanılan metrikler; pazarlama bilgisinin kullanma düzeyi, işletmelerin vizyon ve hedeflerinin müşteriler üzerinde odaklanıp odaklanmadığı örnek olarak verilebilir.
- b) Müşteri ölçütleri:** Örgüt tarafından müşterilere iletilen değer ve müşterilerin örgüte sağladığı değerle ölçülmektedir. Örnek verilecek olursa; müşteri tatmini,

müşterinin elde tutulma düzeyi, müşteri elde etme maliyeti ve yaşam boyu değeri gibi performans göstergeleri kullanılır.

- c) Operasyonel ölçütler: Hem insan hem de süreç performansının değerlendirilmesini sağlar. İç müşterinin performans ölçütleri, ücretlendirilmesi, eğitilmesi, kariyer gelişimini kapsamaktadır. Müşteri hizmet düzeyleri, ürün ve hizmet geliştirme hedeflerini kapsamaktadır.
- d) Çıktı ölçütleri: Paydaşlar, hissedarlar ve iç müşterilerin her birine iletilen değerin hesaplanmasıyla örgütsel performansın üzerinde MİY' in etkinliğinin ölçümü gerçekleşir. Bu ölçümler ise; değer, müşteri tatmini, azalan işlem maliyetleri, çalışanların elde tutulması ve verimliliği gibi örnekler verilebilir.

İşletmeler tarafından MİY' in ölçümü sırasında yaygın olarak tercih edilen ölçüm teknikleri ise (Ekici ve Yüce, 2007, ss.202-211):

- Fokus grup görüşmeleri: Müşteri ilişkilerinde sayısal olmayan önemli bilgilerin elde edilmesinde kullanılan etkin bir araçtır.
- Danışma panelleri: Belirli zaman aralığında araştırmacıya bilgi vermeyi kabul etmiş kişilerden oluşan bir grup olarak belirtilmektedir. Bu paneller, sürekli ve süreksiz paneller olmak üzere iki yolla uygulanmaktadır.
- Kritik olay tekniği: İç müşterilerin ya da dış müşterilerin kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranışının değerlendirildiği bir yöntem olarak tanımlanmaktadır.
- Müşteri ilişkileri anketi: İşletmeler müşteri memnuniyet düzeyinde sürekli bir gelişim sağlamak için “müşteri tatmin ölçüm” programına ihtiyaç duymaktadır. Bu yöntem programın yapı taşını oluşturmaktadır. Her işletmenin kendi koşullarına (rekabet, müşteri ve Pazar yapısı) göre hareket etmesi gerekmektedir.
- Kıyaslama: İşletmenin faaliyetlerini rakip işletme faaliyetleri ile karşılaştırmasını içermektedir. Bu yöntemin en büyük avantajı yöneticilerin kendi performanslarıyla başkalarının performansları karşılaştırma imkânı sağlamaktadır.

Çalışanlar yeni bir performans düzeyine ulaşması için kendi ve başkalarının davranışlarını değiştirmek için çaba harcamalıdır (Zaffron ve Logan, 2010, ss.65-66). Kurum içi eğitim çalışmaları yapılmalıdır. Müşteri ilişkileri uygulamalarına yönelik yapılan yatırımların iş performansına olumlu yönde katkı sağlaması beklenir (Srinivasan

ve Moorman, 2005, s.193). Performans üzerindeki etkinin büyük kısmı sosyal, duyuşal ve algılanan değerklerden kaynaklandığı görölmüştür (Onaran ve diğerkleri, 2013, s.49). Diğerk bir yandan teknolojinin etkisinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Wu (2002, s.70) yaptığı çalışmada, müşteri ilişkileri yönetimi teknolojileri ile işletme performansı arasında olumlu ilişkinin olduğu görölmektedir. Otel işletmelerinde müşteri odaklı oluşumlar düzenli olarak incelenmeli ve kritik başarı faktörleri üzerinden performans ölçölmelidir. Müşteri stratejileri ve MİY taktikleri temel gösterge olarak alınmalıdır (Çeltek, 2016, s.112).

2.9. Müşteri İlişkileri Yönetiminde İç Müşteri İlişkilerinin Önemi

İç müşteri ifadesi, işletmenin bünyesinde yer alan çalışanları tanımlamaktadır. Bir işletmenin başarısı çalışanların gücüne bağlı olduğu görölmektedir (Taşkın, 2004, s.142). Daha önce müşteri kavramına yönelik üst kısımda tanımlama yapılırken, iç ve dış müşteri kavramlarını ayrı ayrı ele alınmıştır. İç müşteri kavramı, işletmenin önemli bir yapıtaş olduğundan ve işletmenin ortaya koyduğu performansta önemli bir etki unsurudur. İç müşteri ilişkilerinin önemine yer verme ihtiyacı görölmüştür.

İşletmelerin dış müşterilerini memnun etmesinin ön koşulu, çalışanları mutlu edilmesidir (Uyar, 2018, s.145). “En iyi tavırlara sahip, en iyi insanları işe alın ve onları eğitin. Sonra karar verebilmeleri için onlara yetki verin.” Müşteriye hizmet verme sorumluluğu verilirken beraberinde yetki verilmesi gereklidir. İç müşterinin başarı sağladığı işler fark edilerek ödöl verilmelidir (Gerson, 1997, s.30). Taşkın (2004, ss.44-45)’ a göre, işletme bünyesinde görev alan iç müşterilerin MİY konusunda bilgi ve beceri kazanması gerekmektedir. İşletmeye sağlayacağı yararları şu şekilde ifade edebiliriz:

- Müşteri şikayetleri bir fırsat olarak değerklendirilmesi sağlanarak, etkin bir şikâyet yönetimi gerçekleştirilir.
- İşletme içinde güçlü bir iş birliği oluşturulması sağlanır.
- Dış müşteri memnuniyetinin oluşturulmasına katkı sağlanır,
- Yeni dış müşteri kazanılmasına katkı sağlanır.
- İç müşteri etkinliği arttığı zaman, dış müşterilere sunulan hizmet kalitesinin yükseltilmesine katkı sağlanır.

İşletmenin önceliği ürünler değil, insanlar olması gereklidir. Çalışanlar işletmenin en değerli sermayesi olarak kabul edilmektedir. Yetenekli ve başarılı insanların bulunması sayesinde, şirketin devamlılığı sağlanacağı gibi iş gücü devir oranının azalması sağlanacaktır. Sürdürülebilir bir örgüt kültürünün oluşturulmasını mümkün kılınacaktır (Uyar, 2018, s.145). Çalışanlara emir vermekle gülümsetmek ve onların müşteriye nitelikli hizmet vermesini sağlamak mümkün değildir (Kıngır, 2013, s.137). İşletme içindeki çalışanın sadece yönetilmesi amaçlanan bir kaynak olarak görülmemesi gereklidir. Bir taraftan da işletmenin kârlılığı ve devamlılığı sağlayan güçlü bir ortak olarak benimsenmelidir. İnsan kaynağına yapılan yatırımlarda uzun vadede işletme geleceğine yapılan yatırım olarak düşünülmelidir (Tolon ve diğerleri, 2009, s.92). Müşteri hakkında derin bilgi edinmenin, yenilikleri ve daha güçlü müşteri ilişkilerini beraberinde getirdiği görülmektedir (Wayland ve Cole, 2000, s.64). Bu süreci destekleyecek duygusal yetkinliklere iç müşterinin sahip olması gerekmektedir.

İletişim sürecinde iç müşterinin içinde bulunduğu duygusal durumu dış müşteriye aktarmaktadır. Duygular genellikle bilinçli bir şekilde kontrol edilmediği durumlarda, çalışana iş stresi ve memnuniyetsizlik olarak yansımaktadır. Bu durum dış müşteriler açısından çalışanın yüz ifadelerinden veya sözlerinden hissedilmesine neden olacaktır (Çakır ve Eğinli, 2010, s.121). Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan servis çalışanlarının dış müşteriler ile yaşanmış olduğu olumsuz durumlar karşısında hizmet başarısızlıklarını telafi etme ve müşteri memnuniyetini geri kazanmada daha iyi olduğu görülmüştür (Ahn ve diğerleri, 2016; Bonifield ve Cole, 2007; Miaol ve diğerleri, 2019, s.336). Otel işletmeleri hizmet işletmesi olduğu göz önüne alındığında, duygusal zekânın hizmet kalitesi ile anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Miaol ve diğerleri, 2019, s.335). İç müşterilerin ihtiyaç duyduğu zekâ ve duygu ayrımının ardından oluşan, duygusal zekâ yetkiliklerinin iç müşteri başarısında önemli bir unsur olarak görülmektedir. Duygusal zekâ kavramının irdelenmesine ihtiyaç oluşturmuştur. Bir sonraki bölümde duygusal zekâ kavramı ele alınacaktır.

BÖLÜM 3. DUYGU, ZEKÂ KAVRAMLARI, ZEKÂ MODELLERİ VE DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI

İnsanın kendisini tanıma yolculuğunda, beynin nasıl çalıştığı ve bu süreç içinde duyguların beynin çalışmasında nasıl bir etkisinin bulunduğu hep bir merak konusu olmuştur. Davranışlar üzerindeki etkisi heyecan ve merak uyandırdığı için “duygusal zekâ” çalışma konusu olarak tercih edilmiştir. Duygu ve zekâ kavramları oldukça eski kavramlar olmasına rağmen, konu ile ilgili çalışmaların 19 yy. itibaren etkin bir şekilde yapıldığı ifade edilebilir. Özellikle ilk zamanlarda yapılan çalışmalarda bilişsel zekânın, duygusal zekâyâ göre daha güçlü bir etkisinin olduğu savunulmaktaydı. Çalışmaların sonucunda bu düşünce setinin yıkılmasıyla birlikte duygu olmadan insanın kendisini ifade etmesinin mümkün görülmediği bir anlayışa yerini bırakmıştır (Tarhan, 2019, s.46).

Duygu gelişimi Şen (2018, s.1)’e göre, insanın kendi iç dünyasında ve çevresinde ulaşan uyaranlar ve olguların ona hoş gelip, gelmeme durumu ile sürekli olarak yaptığı değerlendirmelerle devam eden bir süreçtir. Bazı duygular doğuştan geldiği gibi, bazıları sonradan kazanılır ve insanın hayatına anlam verir. Kısaca duygu bir yolculuktur. Bu yolculuk yalnız gerçekleştirebilecek bir yolculuk değildir. Zihin ve duygu birbiri ile ayrılmaz bir bütündür. Kişinin beyin özelliklerini bilmesi duygu, düşünce ve davranışlarını yönetmesinde önemli etkisi bulunur (Tarhan, 2019, s.29). Özellikle duygular çalışma ortamında önemli olduğu ifade edilmiştir. Çalışma ortamı içinde kişi kendisi ve çevresindekilerle beraber gün içinde değişik duygularla karşılaşmakta ve bu duygulardan akıllıca yararlanabilmesi için anahtar bir kavram olan “duygusal zekâ” yetkinliğine ihtiyaç duymaktadır (Kılıçarslan, 2010, s.13).

Günümüzde ayrılmaz ikili olarak ifade edebileceğimiz; “duygu ve zekâ” kavramları ve “duygusal zekâ” kavramı üçüncü bölümde irdelenecektir. Duygu ve zekâ kavramları ayrı alınsa bile, duygusal zekânın temel dayanağı bu iki kavram olarak kabul edilmektedir. Duygusal zekâ kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için duygu, zekâ kavramları ve zekâ

modelleri “sosyal zekâ, pratik zekâ ve çoklu zekâ” ile beynin çalışma sistemi ele alınacaktır. Duygusal zekâ geniş boyutta ele alınmaktadır. İçerisinde yer alan modeller, model ölçekleri ve modellerin genel değerlendirmesi yapılacaktır. Çalışmanın gerekliliği açısından otel işletmelerinde duygusal zekâ, duygusal zekânın iç müşteri (iş gören) açısından iş hayatında önemi, performans ile MİY’e etkisi ve duygusal zekâ ilişkisi irdelenecektir.

3.1. Duygu ve Zekâ Kavramı ile Zekâ Modelleri

Bu kısımda duygu ve zekâ kavramları ayrı alınsa bile, duygusal zekânın temel yapısı bu iki temel kavrama dayanmaktadır. Çalışmanın daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikli olarak duygu ve zekâ kavramları ile beynin çalışma sistemi ele alınacaktır. Ayrıca duygusal zekânın gelişiminde katkısı bulunan; sosyal zekâ, pratik zekâ ve çoklu zekâ tek tek ele alınarak zekâ modelleri irdelenecektir.

3.1.1. Duygu kavramı

Duygu kelimesi, Latince’ de “motus anima” olarak ifade edilen “derinlik ve güce sahip unsur,” olarak belirtilmektedir (Cooper ve Sawaf, 1997, s. xi). Bu Latince kavramın Türkçe karşılığı “*bizi harekete geçiren ruh*” olarak tarif edilmektedir (Kılıçarslan, 2010, s.7). Duygu tanımı ve açıklaması zor bir kavramdır (Şen, 2018, s. 3). Duygu kavramı, geçmiş yüz yıllarda günümüzdeki kadar geniş bir kullanım alanına sahip olmamakla birlikte üzerine yapılan araştırmalarda ihmal edilmiş bir alan olduğu belirtilmektedir. 1800’lü yılların sonlarından beri ilgi çeken ve üzerinde çalışılan bir alandır (Deak, 2011, s.71).

İnsanoğlunun hislerini, duygusal durumlarını irdelemek ve çeşitli etkilerini saptamak her zaman ilgi çeken bir konu niteliği taşımaktadır. Duygunun biyolojik, psikolojik, sosyal ve kültürel açılardan çeşitli açıklamalarına rastlama imkânı bulunmaktadır (Seçer, 2005, s. 814). Aristoteles’ den David Hume’a, Herbert Simon’a kadar birçok filozof, duyguların bireylerin karar verme süreçlerini ve bu kararların daha sonraki sonuçlarını ne ölçüde etkileyeceğini tartışmışlardır (Seal, 2006, s.28). Duygu’ ya yönelik bazı tanımlara aşağıdaki kısımda yer verilmektedir:

- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2000, s.308): Duyguyu “algılama, his; bireylerin iç dünyasında uyandırdığı izlenim, önsezi; nesneleri veya olayları ahlaki yönden değerlendirme, bireye özgü ruhi hareket” olarak tanımlanmıştır.
- Duygu Aristoteles’ e göre, algı veya varsayımlarımızla birlikte duygular neşeli veya neşesiz zamanlarımızda ortaya çıkan, bilinç fonksiyonlarıyla hareket eden bir kavram olarak tanımlamıştır (Soyugüzel, 2019, s.82).
- Descartes, duyguları akılcı yaklaşım içinde değerlendirerek, duyguların düşüncelerden ortaya çıktığını belirtmiştir (Konrad ve Hendl, 2001, s.22).
- Yaylacı (2008, s.39) duygu tanımlamasında, “psikolojik tepki, algı ve bilinç/farkındalık hususlarını kapsayan psikolojik alt sistemleri koordine edilmesini sağlayan içsel olaylar” olarak belirtmektedir.
- Duygu kavram olarak, his ve ruh hali gibi unsurları içermektedir (Çakar ve Arbak, 2004, s.27).
- Duygu başka bir ifadeye göre, hislerde ve zihinsel tutumda fizyolojik değişiklikler ve açıklayıcı davranışlar ile ortaya çıkan bir hareket olarak tanımlanmıştır (Barutçugil, 2003, s.73).
- Duygu, bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik, biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi olarak ifade edilmektedir (Goleman, 2018, s.373).

Bechara, dimasio ve dimasio (2000) ifadesine göre duygular hayatımızda neyin önemli olduğuna yardımcı olur. Bu nedenle doğru kararlar vermemizde önemlidir (Denollet ve diğerleri, 2008, s.3). Tanımlamaların üzerinde birleştirdiği ortak noktayı, Şen (2018, s.7) duyguları insanlık için vazgeçilemez olduğu ve hayatın bütününde etkisi bulunduğu yönelik bir genelleme yapmaktadır. Birçok araştırmacı tarafından duyguların insan biyolojisinden ve kültürel unsurlardan ortaya çıktığı iddia edilmektedir (Kövecses, 2000, s. i). Duygular ile ilgili uzun zamandan beri felsefe, psikoloji, sinir bilimi, davranış bilimi ve her türlü disiplinler arası çaba ile duygu kavramına katkı sağlanmaktadır (Tenhouten, 2006, ss.8-9). Her duygu, insanı bir şekilde hareket etmeye hazırlar; insan hayatındaki tekrarlanan güçlüklerle baş edilmesini sağlar (Soyugüzel, 2019, s.83). Duygu birçok çalışmada kabul edilen şekliyle, birkaç unsurdan oluşan psikolojik yapısı bulunmaktadır. Aslan (2013, s.9)’ın duygu kavramına yönelik vurguları aşağıda verilmektedir:

- Kişi uyarıcı ve durumları bilişsel değerlendirmesidir,
- Kişinin harekete geçmesini sağlayan psikolojik bir durumdur,

- Kişi fiziksel ifade sağlamalıdır,
- Kişiyi davranışa yönlendiren bir motivasyon unsurudur,
- Kişide oluşan hislerin subjektif ifadesidir,

Çevresel duygu yaklaşımı, bilişsel değerlendirme yaklaşımı, psikanalitik yaklaşım, insancıl yaklaşım, duygusal nörobilim yaklaşım ve sosyobiyolojik yaklaşımların ele aldığı kuramlar ile duyguların oluşum sürecinde hem fizyolojik hem de bilişsel süreçlerin etkisinin olduğu belirtilmektedir (Şen, 2018, s.11). Duyguyu oluşturan temel öğeler; his, davranış, itici kuvvet, kontrol etme, fizyolojik değişkenlerdir. Organizmanın karışık yapısından kaynaklı olarak duygunun ölçülmesi kolay bir iş değildir (Plutchik, 1994, s.137). Duygular karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, duyguları sınıflandırma yapmak güç bir iştir. Birçok psikolog tarafından farklı şekillerde sınıflandırılma yapılmıştır (Şirin, 2005, ss.127-128). Birçok insan tarafından duyguların büyüğü olduğu düşünülür, yağın yağmur damlaları gibi gökyüzünden düşüp, insan ruhlarının derinlerine yerleşir (Mckay ve Dinkmeyer, 2006, s.12).

Mckay ve Dinkmeyer (2006) tarafından, duyguların insanın içinde gizli bir güç unsuru olduğu, siyah ve beyaz renkler gibi insanda evrensel olarak iki temel duygu kümesinin yer aldığı ifade edilmektedir (Şen, 2018, s.13). Düşünceleri takip eden duygular üzerinde sınıflandırma yapılırsa; “olumlu-pozitif” ve “olumsuz-negatif” duygular olmak üzere iki boyut karşımıza çıkmaktadır (Yaylacı, 2008, s.40) Pozitif Duygular: “sevgi, güven, ümit, iyimserlik, merhamet, şefkat, mutluluk, estetik duygusu, sorumluluk duygusu, vefa, adalet, sabır ve sonsuzluk duygusu vb.” olarak belirtilmektedir. Negatif duygular: “bencillik, gurur, kibir, üstünlük duygusu, utanç, şüphe, kıskançlık, öfke, kin, üzüntü, nefret vb.” (Tarhan, 2019, ss.7-11) iki boyutta yer alan duygular olarak ifade edilmektedir. Duygular, vücutta gözlenen değişikliklerle tanımlanmaktadır. Gözlenen duygusal tepkilerin “yüzümüzdeki korku ifadesinin” gerisinde, otonom sinir sisteminin kısımlarından olan sempatik sistemin faaliyetleri yer almaktadır. Bu sistemin etkisiyle iç organlarda birtakım değişiklikler meydana gelir. Örneğin; kalp atışı hızlanır ve bunun sonucunda, kişinin vücudunda dışardan gözlenebilen duygusal ifadeler ortaya çıkar (Dökmen, 2005, s.55). Davranışlarımız daha çok duyguların dışa yansımasıdır. Bunun için kişinin hareketlerini düzene sokmak istiyorsak, duyguların iyi tanınması gereklidir (Kalyoncu, 2012, s. 8). Çevremizdeki dünyayla doğrudan ilişki kurmak ve yaşamak için işlevsel bir yol olabilir (Rockwell, 2005, s.148). Duygularını yönetebilme kabiliyetine sahip olmayan bir bireyin,

aklını da yönetemeyeceği belirtilmektedir (Yeşilyaprak, 2001, s.142). Duygu ve zihin arasındaki ilişkisi sonucu ortaya çıkan duygusal zekâ kavramını oluşturan diğer önemli kavram ise zekâdır (Gökalp, 2017, s.62).

3.1.2. Zekâ kavramı

Üzerinde yıllar boyunca emek verilen zekâ kavramı soyut bir kavram özelliğine sahiptir. Bu özelliğinden kaynaklı olarak hep merak edilen, çerçeveleri çizilmeye çalışılan, sorgulanan canlı bir kavram özelliği halini almıştır (Bümen, 2005, s.1). Zekâyâ yönelik ilk yazılı metinler Antik Yunan ve Hindistan’ da tespit edilmiştir (Yüksel, 2006, s.3). Terim olarak kullanımı ilk defa Aristoteles tarafından yapılmıştır (Soyugüzel, 2019, s.13). Zekâ sözcüğü, Latince “Intelligence” (Inter- Legentia) sözcüğü, Aristoteles’ in “Dia-Noesis” terimiyle neredeyse birebir aynıdır. Bunu terimi Marcus T. Cicero kullanmıştır (Spartar, 1995, s.6). Zekâ kelime anlamı bakımından anlama, kavrama, sezme, çözme, icat etme, keşif gücü gösterme, çabuk anlama gibi anlamları içermektedir (Fersaoğlu, 1998, s.125). Zekâyâ yönelik tanımlar aşağıda verilmektedir:

- Zekâ sözcüğü Türk Dil Kurumu Sözlüğünde (2000, s.1114), insanın düşünme akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin kapsadığı tanımlanmaktadır.
- Basit bir bilgiyi elde edip o bilgiyi başka durumlarda kullanma yeteneği olarak ifade edilmiştir (Lam ve Kirby, 2002, s.142).
- William L. Stern zekâyı, hayatın gerektirdiği yeni sorumluluk ve taleplere zihinsel olarak genel bir uyum sağlamak ve düşüncüyü bilinçli olarak yeni bir işe yönlendirebilme becerisidir (Konrad ve Hendl, 2001, s.41).
- Descartes zekâyı doğru ve yanlış ayırmak, doğru karar verme yetisi olarak ifade etmektedir (Özgen, 2006, s.6).
- Bireyin gerek sorunlarını çözerken gerekse çevreyle uyum sağlarken var olan bütün yetenek ve becerilerini kullanması ile ortaya çıkan düzey olarak belirtilmektedir (Kılıçarslan, 2010, s.15).

Günümüze kadar zekâyı oluşturan yeteneklerden yola çıkarak pek çok farklı tanım ortaya konulmuştur (Yüksel, 2006, s.3). Öğrenme, anlama, problem çözme, çözüm üretme, bilinenlerden yararlanarak, bilinmeyenleri ortaya çıkarma gücü ve zihinsel yetenekleri

ortaya koyabilme özelliği ve kabiliyetidir (Kozanlı, 2008, s.53). Zekâ belirli tip davranışları açıklamakta kullanılan kuramsal bir unsur ya da güç olarak görülmektedir (Eripek, 2005, s.82). Dış dünyada bulunan algılar üzerine düşünme ve bu doğrultuda gerekli davranışı sergilemek ya da mevcut davranış biçimimizi değiştirip çevremize adapte olma durumudur. Çeşitli problemlere etkin çözümler bulma konusunda gösterilen becerilerin bütünü olarak tanımlanmasının imkânı bulunmaktadır (Tat ve Gürel, 2010, s.340).

Tarihi süreçte soyut bir kavram olarak kabul edilen zekânın gizemini çözebilmek için birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Yaradılıştan kaynaklanan yapısal özelliklerin, çevresel etkenlerin ve daha birçok unsurun etkilediği zekâ kavramı; doğru ve yanlış ayrımı, algılama, düşünme, sorgulama, yetenek ve uyum sağlama gibi birçok unsuru içinde barındıran ve muazzam karışık yapısı bulunan bir güç kaynağı olarak görülmektedir. Bu kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için zekâ modelleri bir sonraki kısımda ele alınmıştır.

3.1.3. Zekâ modelleri

İnsan beyninin ne şekilde ve nasıl çalıştığı sorusu, her dönemin gizem taşıyan ve merak uyandıran çalışma konusu olarak yer almaktadır. Bu amaç doğrultusunda farklı görüşler ile birlikte sosyal, pratik ve çoklu zekâ modelleri oluşmuştur.

3.1.3.1. Sosyal zekâ

Zekâyı bilimsel modellerin dışında değerlendiren ilk sosyal zekâ modelidir (Goleman, 2004, s.62). Sosyal zekâ diğer zekâ çeşitleri gibi ayırt edilir olmaması nedeniyle birçok eleştiriye maruz kalmıştır. Bu durumun en temel nedeni, sosyal zekânın çok geniş bir tanıma sahip olmasıdır (Mayer ve Salovey, 1997, s.7).

Thorndike yaptığı çalışmayla, zekâyı oluşturan faktörler birbirinden ayrı ve bağımsız şekilde meydana geldiğini belirtmektedir. Zorluk seviyesini ifade eden “seviye”, farklı işleri yapabilme anlamına gelen “genişlik” ve işin tamamlanmasını sağlayan “hız” yönleri zekâ içinde bulunduğu belirtilmektedir (Başbay ve diğerleri, 2006, s.9). Kurulan bu model ile başkalarının duygularını anlayabilme ve algılama yeteneğinin genel zekâdan ayıran bir özelliği bulunmaktadır. Zekâ; “mekanik, soyut ve sosyal” üç bileşenden

oluşturduğunu ileri sürmüştür. Mekanik zekâ sayesinde mekanizmaları anlama ve yönetme yeteneğine sahip olunmaktadır. Soyut zekânın faydası, fikirleri ve sembolleri anlama ve yönetme yeteneğidir. Sosyal zekâ ise, insanları anlama ve idare edebilme yeteneği olarak ifade edilmiştir (Newsome ve diğerleri, 2000, s.1006). Uygun davranışlar ortaya koyabilmek için sosyal durumlara uyum sağlanmalı ve sosyal bilginin kullanımı gereklidir (Mayer ve Salovey, 1993, s.425).

3.1.3.2. Pratik zekâ

Stenberg' in tanımına göre, zekâ çevresel unsurları seçme ve yerleştirmede gerekli olan zihinsel yetenek olarak görülmektedir. Bu ifadeye göre, kişinin zeki davranması çevresel koşullara göre farklılık göstermektedir (Erkuş, 1998, s.31).

Stenberg (2000) kişinin yaşamını genel boyutlarla tanımlamanın yetersiz kaldığını ifade etmiştir. Daha gerçekçi sonuçlar elde edilebilmesi ve sorunun çözümü için pratik zekâ modelini oluşturmuştur. Bu model ile pratik problemlerin akademik problemlerden farklı olduğunu belirtmiştir. (Özer, 2010, s.10). Pratik yetenekleri, yaratıcı yetenekleri ve analitik yetenekleri birleştirip üç aşamalı bir modeli ortaya koymuştur. Bu zekâ türüne insanlar eşit olarak sahip olamaz ve sahip oldukları özelliklere dayalı olarak yetenekli insanların üstünlükleri ortaya çıkarken, zayıflıklarını gidermeyi amaçlamaktadır (Sternberg, 2000, s.231).

3.1.3.3. Çoklu zekâ

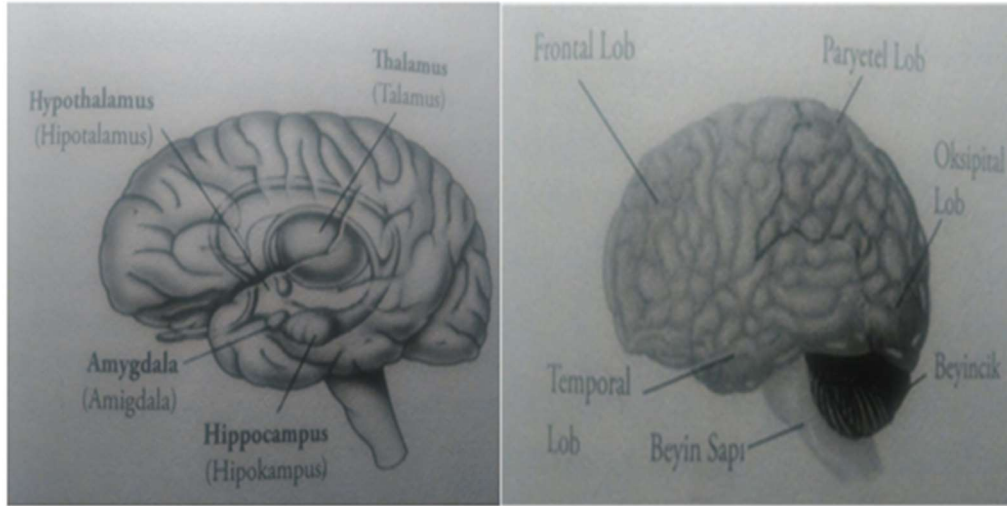
Gardner, 1983 yılında “Frames of mind” adlı eseriyle sadece zekâ üzerinde düşünmeye yönelik karşı bir bakış ortaya çıkmıştır (Goleman, 2018, s.67). Çalışmalarda zekâ, zekâ testlerinin ölçtüğü her şey olarak tanımlanmaktadır. Zekâ, boy ya da kilo gibi dünyanın her yerinde herkes için aynı anlama gelen bir nitelik olarak kesinlikle görülmemelidir (Dewall ve Myers, 2017, s.386). Howard Gardner ve diğerlerinin yaptığı araştırmalara göre, tek tip zekâ testi öngören IQ testlerinde katılan insanların başarılı olma ihtimali düşüktür. Bu durumun temel nedeni ise, zekânın çoğulcu bir yapıya sahip olmasıdır (Gardner, 1993, s.9). Kişisel ve kişilerarası zekânın en az standart zekâ kadar önemli olduğunu ve çoklu zekâ modelinin çıkması sonucunda zekâ kat sayısının ölçümünün önemini yitirdiği vurgulanmıştır (Cumming, 2005, s.2). Özellikle sekiz zekâ türü ile

problem çözerken ya da yeni bir ürün koyarken, belirli bilgi türlerinin uygulama yeterliliğini ortaya çıkarmaktadır (Gardner, 2006, s.503). Gardner tarafından oluşturulan çoklu zekâ kuramına göre, zekâ alanları şunlardır (Kılıçarslan, 2010, s.20):

- Sözel- dilbilimsel zekâ: Sözcükleri yazılı ve sözlü kullanabilme becerisi olarak ifade edilmektedir (Armstrong, 2000, s.226).
- Mantıksal- matematiksel zekâ: Sayı, anlama ve mantık zekâsı olarak tanımlanmaktadır. Sebep ve sonuç ilişkisi kurarak olayların oluşumu ve işleyişi hakkında mantık yürütme kapasitesidir (Kılıçarslan, 2010, s.22).
- Görsel- uzamsal zekâ: “Resim, imge, şekil ve çizgiler” ile düşünme, üç boyutlu nesneleri algılama ve muhakeme etme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Kılıçarslan, 2010, s.22).
- Müzikal- ritmik zekâ: “Ritim, ton ve tını” ayırt etme zekâsı olarak tanımlandığı belirtilmektedir (Soyugüzel, 2019, s.45)
- Bedensel- kinestetik zekâ: Vücut ile zihin arasında oluşan uyum ile bütün vücut hareketlerinin kontrol edilmesini sağlamaktadır. Yani vücudu etkili bir şekilde kullanma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Avcı, 2017, s.48).
- Sosyal- kişilerarası zekâ: Öncelikli olarak bir iletişim becerisi ve duysal yeterlilik olarak görülmektedir. Başkalarının duygu, his ve isteklerini ayırt etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Avcı, 2017, s.50).
- Kişisel- özedönük zekâ: kişinin kendisini tanıması, bilmesi ve sorumluluk alma yeteneği olarak belirtilmektedir (Soyugüzel, 2019, s.45).
- Doğacı- varoluşçu zekâ: Çevredeki doğal dünyayı algılama, beğenme ile doğrudan ilişkisi bulunmaktadır (Titrek, 2007, s.38).

3.1.4. Beynin çalışma sistemi: Duygu ve zekâ ilişkisi

Duyusal ve akılcı süreçlerin birlikte hareket ettiği görülmektedir. İnsanlar rasyonel canlılardır. Bununla beraber duygusal yanları da bulunmaktadır. İnsanı insan yapan temel olgu önceden var olan duygusal tabanın üstüne akılcı bir zekânın yerleşmesi ile gerçekleşmektedir (Kılıçarslan, 2010, s.31). Duygu ve zekâ ilişkisinin daha iyi anlaşılması için beyin ile ilgili alanların tanıtılması yararlı olacaktır. Beyin fonksiyonlarının gösterimi şekil 3.1 ‘de yapılmaktadır.



Şekil 3.1: Beyin fonksiyonları (Avcı, 2017, ss.59-61).

Zekâ ve duygu arasındaki ilişki, beyni oluşturan lobların süreçleri etkili olarak kullanma düzeyi ile oluşan uyum süreci sonunda meydana gelmektedir. Şekil 3.1’ de gösterimi yapılan loblar, ana ve ara bölümler aşağıda tanımlanmaktadır (Titrek, 2007; Korkmaz ve Mahiroğlu, 2007; Yaylacı, 2008; Aslan, 2013; Balcı ve Karson, 2016; Avcı, 2017, ss.56-60).

- Beyin sapı: Beynin alt kısmında bulunmaktadır. Oldukça küçük olmasına rağmen beyin ve vücut arasında yer alan sinir bağlantısının bu noktadan geçmesinden dolayı hayati bir önemi bulunmaktadır. Özellikle temel yaşamsal faaliyetler bu noktanın sorumluluğunda bulunmaktadır.
- Neokorteks: Düşünce merkezi olduğu belirtilmektedir. Kendi içinde (Frontal lob, Temporal lob, Paryetal lob, Oksipital lob) dört farklı lob’ a ayrılmaktadır. Görme, konuşma, işitme, düşünme gibi bütün zihinsel faaliyetleri yürütmektedir. Ayrıca duygu algılaması, motor emirleri, bilinçli düşünme ve dil gibi yüksek fonksiyonların idaresinde aktif görev almaktadır.
- Beyincik: İnsan vücudunda denge ve kontrol mekanizmasından sorumlu olan merkezdir. Beyin sapının arkasında bulunmaktadır.
- Libik Sistem: Beyinde sapını çevrelemektedir. Duyguların, güdülerin ve dürtülerin kontrolünü sağlar. Ayrıca uzun süreli belleğin kontrolünü sağlar. Talamusun bazı bölümleri ile amigdala, hipotalamus ve hipokampus libik sistemi oluşturan önemli kısımlardır.

- Amigdala: Lipik halkanın altında, beyin sapının üzerinde yer almaktadır. Beynin her iki yarım küresinde bulunmaktadır. Bireyin çevresi ve düşünceleriyle ilgili anlık durumu ortaya koymaktadır.
- Talamus: Beynin orta kısmında yer almaktadır. Çekirdekli bir yapısı olduğundan dolayı bilgileri işleme alma özelliği bulunmaktadır.
- Hipotalamus: Talamusun aşağısında yer almaktadır. Lipik sistemle ilgili badem şekline benzeyen beyin içinde yer alan kısımdır. Hormonlar üzerinde etkilidir.
- Hipokampus: Hafızanın pekiştirilmesinde önemli rolü bulunmaktadır. Kısa süreli alınan bilgilerin uzun süre saklanmasını sağlayan bir bölümdür.

Beyin içinde yer alan duygu düzenleme mekanizması olarak “libik sistem” gösterilmektedir. Bilişsel zekânın beyinde yer alan merkezi ise “neokorteks” olarak belirtilmektedir. Beyin psikolojisi ile ilgili çalışmalar değerlendirildiği zaman karşımıza iki ayrım çıkmaktadır. İlki bilişsel sistem diğeri ise duyuşal sistem olarak belirtilmektedir (Yaylacı, 2008, s.26). Tüm bu süreçlerle birlikte hareket etmesi sonucunda duygu, zekâ ve beyin ilişkisi bütün gerçekliği ile ortaya çıkmaktadır (Avcı, 2017, s.62). Birbirleriyle koordineli çalışan ve birbirlerini tamamlayan bu iki sistemden birbirinin diğerdinden daha önce gelebileceğini veya biri olmazsa diğerdinin daha iyi çalışacağını kesinlikle belirtemeyiz. Diğerd bir yandan sağ ve sol beyin fonksiyonları da ayrı bir öneme sahiptir (Yaylacı, 2008, s.29).

3.2. Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ kavramının ortaya çıkması ve gelişmesinde, insanların bir konu ile ilgili başarısını ölçebilmek için kullanılan genel ölçüm testlerinden başarılı olan kişilerin bir kısmının gerçek hayatta başarısız olması etkili olmuştur (Cumming, 2005, s.3). Bu durumu Şen (2018, s.35) eğitim hayatında başarılı olan ve bilişsel zekâ (IQ) testlerinden yüksek puan alan bireylerin hayatta başarılı ve mutlu olmamaları; bunun yerine akademik başarısı orta düzeyde olan ve bilişsel zekâ (IQ) testlerinden orta düzeyde alan bireylerin hayatta daha başarılı olması, bilişsel zekânın tek başına yeterli olmadığı beraberinde duygusal zekâ olması gerekliliği ortaya konulmaktadır.

Edward Thorndike, Edgar Poll, David Wechsler ve Howard Gardner gibi bilim insanlarının zekâyâ yönelik yaptıkları çalışmalarda zekânın bilişsel ve bilişsel olmayan

yönünü inceledikleri görülmektedir. Bilişsel olmayan zekâ, genelde kişisel, duygusal, sosyal ve yaşama ait zekâ boyutlarını kapsamaktadır. Bu boyutların günlük yaşam için zekânın bilişsel yönü kadar, hatta bilişsel yönden daha fazla önemli olduğu belirtilmektedir (Doğan ve Şahin, 2007, s.233). Bilinç altımızın mesajlarını dinlemek ve anlamlarını araştırmak olumlu sonuçlar ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Merlevede ve diğerleri, 2006, s.46). Tek bir cümle duygusal zekânın neden önemli olduğunu anlatmamıza yardımcı olmamaktadır (Yeung, 2012, s.14). Duygusal zekâ kavramının iyi bir düzeyde anlaşılması için genel bir bakış açısıyla genişletilmiş bir biçimde ele alınacaktır.

3.3. Duyusal Zekâ Kavramına Genel Bir Bakış

Duygu ve zekâ kavramları yönelik yapılan tanımlar gibi “*duygusal zekâ*” ile ilgili literatürde çok sayıda tanım ve çalışma bulunmaktadır. Duygusal zekâ kavramı, 20. yy. sonlarından itibaren ortaya çıktığı ve gelişim gösterdiği görülmektedir. Bu gelişimi tetikleyen, duygu ve zekâ kavramları detaylı bir biçimde ele alınmaktadır. Duygusal zekâ insan davranışlarını çözümleyip, açıklamalar yapabilmek için birçok araştırmacının ilgisini çeken bir kavramdır. İngilizce ifadesi, “*Emotional Intelligence*,” kısaltması “*EF*” veya “*Emotional Quotient*,” kısaltması, “*EQ*” olarak belirtilmektedir. Türkçe olarak çevirdiğimiz zaman “*Duygusal Zekâ*” kısaltması ise, “*DZ*” olarak geçmektedir.

Bu kavram 1885 yılında, “*A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence; Self-Integration; Relating to Fear, Pain and Desire*” adlı doktora tezinde ilk kez Wayne Leon Payne tarafından kullanılmıştır (Maboçoğlu, 2006, s.41). Thorndike (1920)’ de ortaya koyduğu, “sosyal zekâ” ile bu kavrama yönelik güçlü bir adım atmıştır (Furnham ve diğerleri, 2005, s.124). Sosyal zekâ hakkındaki görüşlere, IQ kuramcıları tarafından kuvvetli bir biçimde karşı çıkıldığı görülmektedir. 1960 yılında yazılan önemli bir ders kitabı, sosyal zekânın “işe yaramayan” bir kavram olduğunu tanımlamıştır. Gardner’ ın belirttiği “kişisel ve kişilerarası zekâ” oluşan duruma tam anlamıyla karşı çıkmaktadır. Bu anlayışın temel yapısında kendi duygularına kulak verebilme yatmaktadır. Günlük hayat içinde kişilerarası zekâdan önemli bir zekâ türünün olmadığını belirtmektedir (Goleman, 2018, ss.71-72). Gardner 1983 yılında ortaya attığı çoklu zekâ kuramı ile duygusal zekâ kavramına yer vermediği halde bu kuramda yer alan kişiye dönük ve kişilerarası zekâ tanımları ile sonra geliştirilen duygusal zekâ modellerine bir nevi temel görevi görmüştür

(Schutte ve diğeri, 1998, s.168). Duygusal zekâyâ yönelik çok sayıda tanım yapıldığı görülmektedir. Bunlardan bazılarına aşağıda yer verilmektedir:

- Duyguların akıllıca kullanımı olarak belirtilmektedir (Kılıçarslan, 2010, s.31).
- Kişinin kendisini ve başkalarının duygularını tanıma, kontrol edebilme yeteneği olarak görülmektedir (Gürbüz ve Yüksel, 2008, s.176).
- Duygusal zekâ, insanın aşağı yukarı sezgisel olarak öğrendiği bir dizi beceriyi kapsayan taşıyıcı bir terim olarak tanımlanmaktadır (Merlevede ve diğeri, 2006, s.29).
- Dr. Reuven Bar-On duygusal zekâyı, kişinin çevresel baskılarla ve isteklerle başa çıkabilmek için başarılı olma yetisinde; duygusal, kişisel ve sosyal yeteneklerin toplamı olarak belirtmiştir (Moller, 1999, s.268).
- Bireyin kendisinin, karşındakilerin duygularını algılama, anlamlandırma, kontrol etme, duygusal beklentilere uyumlu ve yaşamdan pozitif yönlü enerji yaratacak stratejiler oluşturma süreci olarak belirtilmektedir (Yaylacı, 2008, s.49).
- Duyguları doğru anlatıp ifade etme, duyguları bilişsel süreçlere entegre edebilme, duyguları anlayabilme ve duyguların çeşitli durumlar üzerindeki etkilerini çözebilme gibi duygusal yetenekleri kapsamaktadır (Law ve diğeri, 2004, s.485).
- Duyguların doğru bir şekilde algılanması, değerlendirilmesi ve ifade edilmesi, düşünceye ulaşmada hislerden yararlanabilme yeteneği, duygu ve duygusal bilgiyi anlama yeteneği, duygusal gelişimin sağlanmasında duyguları düzenleme ve kontrolünün sağlanması olarak tanımlanmaktadır (Mayer ve Salovey, 1997, s.10).

Duygusal zekâ, öncelikle zekânın karşısı değildir. Bireylerin problem çözme ve daha etkili bir yaşam sürdürmesi için gerekli bir yetidir. Duygusal zekâ, duygularla temas etme veya duyguları tam anlamıyla serbest bırakmaktır. Bir yandan da kontrolsüz ve içinden geldiği gibi davranmak olarak kabul edilmemelidir (Yaylacı, 2008, s.49). Salovey ile Gardner' ın duygusal zekânın ayrıntılı tanımını beş başlık altında toplamıştır (Goleman, 2018, ss.73-74):

- a) Özbilinç: Kendini tanıma olarak da belirtilmektedir. Duygusal zekânın temeli olarak görülmekte ve duygu oluşurken fark edebilme yeteneğidir.

- b) Duyguları idare edebilmek: Bu yeteneğe sahip olabilmek için özbilinç yeteneğine sahip olmak gereklidir. Özbilinç temeline bağlı gelişir. Her türlü karamsarlıktan, kaygıdan, alınganlıktan kurtulma, kendini yatıştırma yeteneği vb. temel yeteneklerde başarısız olma sonuçlarını ele almaktadır.
- c) Kendini harekete geçirmek: Duygularını bir amaç doğrultusunda toparlayabilme, dikkat edebilme, harekete geçebilme, kendine hâkim olmayı içermektedir. Yaratıcılık için gerekli unsurlardır.
- d) Başkalarının duygularını anlamak: Bu alanda gelişimin sağlanabilmesi için duygusal özbilinç temeline ihtiyaç duyulmaktadır. Bir yetenek olan empati, insan ilişkilerinin temel taşıdır.
- e) İlişkileri yürütebilmek: İlişki sanatı genel olarak başkalarının duygularını idare edebilme yeteneği olarak görülmektedir.

Salovey ve Gardner'ın duygusal zekâyı tanımlama çalışmalarında duygu kontrolünün sağlaması ve değişen şartlara bağlı olarak karşılık verme durumu vurgulanmaktadır (Poskey, 2006, s.1). Duygusal zekâ, bireyin kendisi ve çevresindeki bireylerin duygusunu tanımasının yanı sıra, bu duygulara ilişkin bilgileri içermektedir. Duyguların ihtiyacı olan duygusal enerjinin günlük yaşam içinde etkin ve verimli bir şekilde hayatımızdaki aktivitelerimize yansıtarak olumlu tepkiler vermesini sağlayacak bir biçimde kullanılması durumudur (Cooper ve Sawaf, 1997, s.xii).

3.4. Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekâ kuramına yönelik geçmişten günümüze kadar pek çok görüş ve çeşitli modeller ortaya konulmaktadır. Duygusal zekânın boyutlarına yönelik varsayımlar ve tespit çalışmalarının yapıldığı görülmektedir. Bu yaklaşımlarda, karma ve yetenek temelli model çalışmalarının yapıldığı saptanmıştır (Mayer ve diğerleri, 2000, ss.399- 400). Duygusal zekâ modellerinin oluşmasındaki asıl sebep, kişilerin duyguları nasıl algıladıkları ve kişisel etkinliği artırmak için duyguların kontrolünü nasıl sağlandığını anlama süreci etkili olmuştur (Emerling ve Goleman, 2003, s.14). Yapılan çalışmalarda: John D. Mayer ve Peter Salovey modeli, Reuven Bar-On modeli, Rober K. Cooper ve Aymon Sawaf modeli ve Daniel Goleman modelidir. Bu kısımda duygusal zekâyı yönelik modeller ele alınacaktır.

3.4.1. John D. Mayer ve Peter Salovey duygusal zekâ modeli

Duygusal zekâ modeli yetenek temelli bir model özelliği taşımaktadır (Mayer ve diğerleri, 2002, s.4). Mayer ve Solovey yetenek modeli denildiği zaman ilk akla gelen isim olmalıdır (Kılıçarslan, 2010, s.32). Mayer ve Salovey, duygu ile akıl arasında yer alan bağlantıların öne çıkmasını sağlayarak zekâ yetkinliklerinin artırılmasını amaçlanmaktadır. Duyguları bilişsel boyuttan ve akılcı düşünceden ayrı tutmak yerine, duyguları akılcı düşünceyle birlikte kullanılmasının yararlı olacağı öngörülmektedir (Şen, 2018, s.49). Yetenek modeli davranışları bir kılavuz gibi kullanma yeteneği kazandırılacaktır (Jordan ve diğerleri, 2002, s.195).

Yetenekler, duyguları tanımlamaktan daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Duygunun bir anda oluşup oluşmadığını, önceki duygu ile bir ilişkisinin olup olmadığını ya da ruh halinin etkisiyle ortaya çıkıp çıkmadığını belirlemek oldukça zordur (Çakar ve Arbak, 2004, ss.35-36). Bu model “*duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme, duyguların kullanımı, duyguları anlamak ve analiz etmek ve duyguları düzenleme/ yönetme*” olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Caruso, 2008, s.7). Model çalışmasında yer alan bölümler aşağıda tanımlanmaktadır:

- a) Duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme: İlk duygusal zekâ yeteneği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin, kendisi ve başkalarının duygularını algılama yeteneği anlamına gelir (Mishar ve Bangun, 2014, s.401). Kendimizi, diğer insanları ve çevremizdeki dünyayı tanımamıza imkân sağlayan bir özelliği bulunmaktadır (Caruso, 2008, s.8). Duyusal zekânın dört yeteneği arasında en fazla zihinsel ve bilişsel süreçlere yakın olanıdır (Şen, 2018, s.50). Algılama becerileri, öfke, mutluluk, üzüntü ve korku açısından yüz ifadelerini okuyarak duyguları tanımlama yeteneklerini içermektedir (Grewal ve Salovey, 2005, s.336). Bu boyut olmadığı durumda, duygusal zekâyı algılamak kesinlikle mümkün olmayacaktır. Duygusal algılama ile yüz ifadeleri, ses tonu gibi sanat eserlerindeki ve yapıtlarındaki birçok duygusal mesajı anlama, dikkate alma ve yorumlamayı kapsamaktadır (Mayer, ve diğerleri, 2000, s.108). Duygu ve duygularla ortaya çıkan ihtiyaçların tam olarak yansıtma imkânı sağlamaktadır (Caruso ve Salovey, 2004, s.37).

- b) Duyguların kullanımı: İkinci boyut olarak kabul edilmektedir. Duygunun bilişsel sisteme nasıl dâhil olduğu ve duygunun nasıl değiştiğine odaklanılmaktadır. Düşünme sürecine yardımcı olmaktadır (Caruso, 2008, s.8). Bu süreç özellikle bireyler tarafından duygunun düşünme sürecinde nasıl kullanılacağı veya problem çözmeye yardım etmek için bilinçsel sürece ne düzeyde etkileneceğidir (Caruso ve Salovey, 2004, s.43). Kılıçarslan (2010, s.33) bu durumu bilgiye yön verme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bireylerin aldıkları kararlarda duyguların yargı ve belleğe yardımcı olduğu savunulmaktadır. Bireylerin kararlarında etkili verimli olmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir (Avcı, 2017, s.85).
- c) Duyguları anlamak ve analiz etmek: Duygusal bilgiden yararlanma amacı taşımaktadır. Duygusal bilgiyi değerlendirme yeteneği olarak belirtmektedir (Kılıçarslan, 2010, s.33). Duygusal zekânın bireydeki yetkinliğinin düşük, orta ya da yüksek olmasından kaynaklı duyguları ayırt etme ve anlayabilme yeteneği farklılık gösterecektir. Bireylerin “sevdiği birini kaybetme durumunda hissettiği acı veya üzüntü durumuna” verdikleri farklı tepkiler örnek olarak gösterilmektedir (Mayer ve Salovey, 1997, s.12). Karışık duyguyu anlayabilme ve birinden diğerine geçiş esnasında tanıma yeteneği olarak kabul görmektedir (Shelley ve Brown, 2004, s.11).
- d) Duyguları düzenleme/ yönetme: Duygusal ilişkileri yönetme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Kılıçarslan, 2010, s.33). İstenen sonuçları elde etmek için herhangi bir duygusal durumu düzenleme yeteneği olarak görülmektedir (Ashkanasy ve Dorris, 2017, s.187). Hislerimizi nasıl dışa vuracağımıza yönelik bir seçim hakkımız bulunmaktadır (Golemen, 2016, s.104). Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan bireyler olumsuz duyguların etkisini kontrol edebilmektedir. Aynı zamanda olumlu duygularını geliştirmekte ve başkalarının duygularına etki etmek koşuluyla kontrolü sağlamaktadır (Mayer ve Salovey, 1997, s.14).

3.4.2. Reuven Bar-On duygusal zekâ modeli

Reuven Bar-On, duygusal zekâyâ yönelik çalışmalar yapan ünlü bilim insanlarından biridir. Charles Darwin’ in adaptasyon davranışlarında duygusal ifadeye önem vermesi Bar-On’ a ilham kaynağı olmuştur (Meredith, 2007, s.16). Bar-On ilk kez “Duygusal bölüm” (Emotional Quotien) terimini kullanmıştır (Yüksel ve Gürbüz, 2008, s.177).

Duyusal zekâ ile bilişsel zekânın toplamı dengelenmiş zekâ olarak tanımlanmaktadır (Martin, 2008, s.22). Duyusal zekâ, bilişsel zekânın karşıtı değil birbirini destekleyen ve etkileşimde bulunan bir kavram olduğu belirtilmektedir. Bireylerin kendini anlaması, diğer bireylerle iyi düzeyde ilişki kurabilmesi, çevreden gelen her türlü baskı ve talep karşısında güçlü bir irade sergileyerek başarılı olma yeteneğidir (Bar-On, 2006, ss.13-14). Duygusal zekâ düzeyi yeterli olan bireyler oldukça başarılı ve duygusal anlamda sağlıklıdır. Bireylerin duygusal zekâları zaman içinde gelişim yaşıdığı ve bu gelişimin çeşitli müdahaleler sonucu hayat boyu devam ettiği belirtilmektedir. Bu modelde bilişsel ve duyusal sistemlerin birlikte kullanılmasını amaçlamaktadır (Şen, 2018, s. 53). Modelde sonuç odaklı bir özellik yerine sürece yönelik bir yapının olduğu görülmektedir (Bar-On, 2000, s.33).

Bar-On envanterinde duygusal zekâ boyutlarını ölçen 133 ifade bulunmaktadır. 1' den 5'e doğru artan derecelendirme ölçeğine göre yanıt verilen, kâğıt- kalem (anket) test özelliği vardır (Mumcuoğlu, 2002, s.4). Duygusal zekâ düzeyleri kendini değerlendirme şeklinde ölçüldüğü görülmektedir (Dawda ve Hart, 2000, s.798). Bar-On modelinde duygusal zekâyı; kişisel işlev (boyut), kişilerarası yetenek (boyut), uyumluluk sağlayabilme, stres yönetimi ve genel ruh hali olmak üzere 5 bölümden oluşturmuştur (Kılıçarslan, 2010, s. 34). Beş boyut üzerine kurulan bu model, 15 alt boyut içerdii belirlenmiştir (Bar-On ve diğerleri, 2000, s.1108). Boyutlar ve alt boyutlar aşığıda açıklanacaktır.

a) Kişisel işlev yetisi (öz varlık): Bireylerin kendi duygu, his ve düşüncelerini anlayabilme ve fark etme yeteneğidir (Bar-On, 2005, s.18). Kişisel işlev yetisi; özsaygı, kendine güven, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme ve farkındalık olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Beş alt boyut aşığıda açıklanmaktadır (Bar-On ve diğerleri, 2000, ss.1109-1116):

- Duyusal öz Farkındalık: Duyguların farkında olmak ve yapılan davranışın başka insanlar üzerinde yarattığı etkiyi anlama durumudur (Tingaz, 2013, s.13).
- Kendine güvenme: Bireyler kendilerini tanımasıdır. Güçlü ve zayıf yönlerini ayırt etmesi durumudur.
- Kendine güven: Kendini ifade etme ve haklarını muhafaza etme durumudur.
- Bağımsızlık: Duygusal açıdan özgür olma durumudur.

➤ Kendini gerçekleştirme: Bireyin mevcut potansiyelinin farkında olması ve bu potansiyeli geliştirme durumudur.

b) Kişilerarası yeti: Duygusal öz farkındalıkta ifade edilen durumun tam tersidir. Başkalarının duygu, his ve düşüncelerini anlama ve fark etme kişilerarası yeteneğin bir özelliğidir (Bar-On, 2005, s.18). Bu yetenek ile bireyin karşısındaki kişilerin duygularını tanıyıp tanımadığını belirleme ve anlama becerisini değerlendirme amacı taşımaktadır (Mumcuoğlu, 2002, s.46). Empati, sosyal sorumluluk ve sosyal ilişkiler olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

➤ Empati: Bir kişinin kendini karşısındaki insanın yerine koyarak onun sahip olduğu duygu ve düşünceleri anlayabilme durumu olarak belirtilmektedir (Güzel, 2016, s.151).

➤ Sosyal sorumluluk: Sosyal bir çevrede girişimci ve katılımcı özellikler ortaya koymaktadır (Tufan, 2011, ss.15).

➤ Sosyal ilişkiler: Duygusal beceriler ile başkalarına karşı duyarlı, samimi ve karşılıklı ilişkiyi içermektedir. Başarılı ilişki kurma isteğiyle ilişkilerde tatmin sağlanması amaçlanmaktadır. Pozitif bir kişilerarası ilişki ile kuvvetli bir iletişim becerisi ortaya konulması sağlanır (Mumcuoğlu, 2002, s.48).

c) Uyum sağlayabilme: Bu yetinin etkisiyle değişen durumlara ve çevreye uygun olarak duygu ve düşüncenin gelişmesi gösterilmektedir. Kişisel ve kişilerarası olabilecek sorunları ortadan kaldırma yetisi olduğu görülmektedir (Bar-On ve diğerleri, 2000, ss. 1108-1116). Uyum sağlama yetisinin üç alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar; gerçeklik, esneklik ve problem çözmedir (Avcı, 2017, s.95; Kavcar, 2011, s.52):

➤ Gerçeklik testi: Olayları olduğu gerçekliği ile görmek ve kabul etme durumudur.

➤ Esneklik: Duygu ve tutumlar ile oluşan farklı durumlara adapte olma durumudur.

➤ Problem çözme: Oluşan zorlukları çözme becerisidir.

d) Stres yönetim yetisi: Stresli durumlarla baş etme ve güçlü duygular ile oluşan baskıların üstesinden başa çıkma durumu olarak tanımlanmaktadır. Stres yönetim yetisinin (strese dayanıklılık ve dürtü kontrolü) iki alt boyutu bulunmaktadır (Avcı, 2017, s.97):

➤ Stres toleransı: Zor durumlara karşı koyma durumudur.

- Dürtü kontrolü: Kişi üzerinde engel yaratacak durumları engelleyerek duyguları kontrol altına alma durumudur.
- e) Genel ruh hali yetisi: Yaşama yönelik oluşan görüşleri, mutlu, iyimser olmak gibi becerileri kapsamaktadır (Mumcuoğlu, 2002, s.47). İki alt boyutu aşağıda yer almaktadır (Şen, 2018, s.58):
 - İyimserlik: Hayata iyi yönünden bakabilme durumudur.
 - Mutluluk: Kendinden ve çevresinden hoşnut olma durumudur.

3.4.3. Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf duygusal zekâ modeli

Duyguların geleneksel düşüncenin tersine, doğaları gereği hem olumlu hem de olumsuz yanı bulunmaktadır. Cooper ve Sawaf (1997)' in duygusal zekâyı modelinde; duyguların gücü ve hızlı anlayışı, “insan enerjisi, bilgisi ve ilişkilerinin” kaynağı olduğu görüşündedir. Duygusal zekâyı duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği olarak tanımlanmıştır. Bu sayede belirsiz geleceği öngörmeye, yapılacak eylemleri planlamada yardımcı olan merak ve sezgileri canlandırmaktadır. Duygularını tanıyan bireyler yapıcı bir şekilde yönlendirildiklerinde zihinsel performansa katkısı olacaktır. Sosyal bir varlık olarak insan; değişme, öğrenme, büyüme, ilham verme, tasarlama, sinerji ortaya koyma ve dönüşümü sağlamaya yarayan yeteneklere sahiptir. Cooper ve Sawaf tarafından geliştirilen bu “dört köşe taşlı” model ile duygusal zekânın psikoloji ve felsefe alanından çıkmasını sağlamaktadır. Diğer taraftan da bilimsel yanını göstermektedir (Cooper ve Sawaf, 1997, ss. xii- xxxiv).

Cooper ve Sawaf'ın modeli, Bar-On tarafından oluşturulan model gibi bilişsel yeteneklerin dışında kavramları içeren karma model özelliği taşımaktadır. Modeli oluşturan boyutlar birbirine benzer kavramları içerdiği görülmektedir. Bu model kuramsal sorunlara sahip olmakla beraber işletmelere duygusal zekâ ile ilgili bilgiler sağlamaktadır. Bu modelin diğer önemli yanı ilk kez örgüt yapısı içinde duygusal zekâ ve liderlik ilişkisi üzerine durulması olarak gösterilebilir (Çakar ve Arbak, 2004, ss. 39-40). Bu modelin diğer model çalışmaları ile benzer yönleri bulunmaktadır. Örneğin; “duygusal farkındalık” Cooper ve Sawaf'ın modelinde “duygusal dürüstlük” olarak yer almaktadır. Bunun gibi benzerlikler bu model içinde bulunmaktadır. Model içinde yer alan ilk üç köşe taşı; “*Duyguları Öğrenmek, Duygusal Zindelik ve Duygusal Derinlik,*” kişisel yeterliliği kapsarken; dördüncü köşe taşı olarak belirtilen, “*Duygusal Simya*” ise

empati becerilerini içermektedir (Aslan, 2013, s.63). Dört temel boyut ve 16 alt boyut yer almaktadır.

- a) Duyguları Öğrenmek: Bireyler duygusal anlamda kendi potansiyelinin farkında olup değerlendirebilmesi ve bu bilgileri ilişkilerinde kullanması durumudur (Avcı, 2017, s. 100). Dört alt boyutu yer almaktadır. *Duygusal dürüstlük*; “duygusal bilgiyi harekete geçirme,” *Duygusal enerji*; “duygu ve enerji arasında bulunan ilişkiyi algılama,” *Duygusal geribildirim*; “duyguyu işaret olarak görmek ve değerlendirmek,” *Pratik sezgi*; “sezgiyi duygusal bilgi olarak görmek ve kullanmak” olarak belirtilmektedir (Cooper ve Sawaf, 2000; Aslan, 2013, s.66).
- b) Duygusal Zindelik: Fiziksel açıdan olduğu kadar duygusal açıdan da gereksinim duyulmaktadır (Avcı, 2017, s.101). Cooper ve Sawaf (1997) duygusal zindelik boyutunun dört alt boyutu olduğunu belirtmektedir. *Öz varlık*; “kişinin duygularını anlaması ve değerlendirmesi,” *Güven çemberi*; “kişinin kendine güven duyması, başkalarına karşı güven duyması ve çevresi tarafından güvenilir olması,” *Yapıcı hoşnutsuzluk*; “farklı görüşlerden, katkı sağlayan fikirler sağlanması,” *Esneklik ve yenileme*; “bireyin etkisi dışında olan durumlarda bakış açısını değiştirmesi” olduğu tanımlanmaktadır (Aslan, 2013, s.66).
- c) Duygusal Derinlik: Bireylerin iç dünya zenginliğini ifade etmektedir. Dört alt boyutu; “özgün potansiyel ve amaç, adanmışlık, dürüstlüğü yaşamak ve yetki olmadan etki” olduğu belirtilmektedir (Şen, 2018, s.80). *Özgün potansiyel ve amaç*; “kim olduğuna ve amacının ne olduğuna karar verme durumu,” *Adanmışlık*; “motivasyon ve katkı sağlama durumu,” *Dürüstlüğü yaşamak*; “doğruluğa ve ahlaki duruma sıkı sıkıya bağlı olma durumu” ve *Yetki olmadan etki*; “Otoriteyi bir yana bırakıp, duygusal potansiyeli göz önüne alacak tarzda davranış sergileme” olarak tanımlanmaktadır (Aslan, 2013, s.66).
- d) Duygusal Simya: Önem verilmeyen duyguların daha değerli hale gelmesi ve daha fazla yararlanılması amaçlanmaktadır (Avcı, 2017, s.101). *Sezgisel akış*; “bir amaca yönelik kendini verme ve zorlama durumu,” *Düşünsel zaman değişimi*; “düşünce ve duygulardaki belirsizliği azaltmak ve yüksek performans gösterme,” *Fırsatı sezinlemek*; “farkında olma ve hissetme durumu” ve *Geleceği yaratmak*; “geçmişe bağlı olmaksızın, üretken ve değişim sürecine girme” olarak açıklanmaktadır (Aslan, 2013, s.66).

3.4.4. Daniel Goleman duygusal zekâ modeli

Duygusal zekâ alanına yönelik 1995 yılında, Goleman' ın yayınladığı kitabın etkisi ile duygusal zekânın popülaritesi artmıştır. Goleman duygusal zekâ kavramı özel sektör ve halk tarafından tanınmasını sağlayan bir eser kazandırmıştır (Shelly ve Brown, 2004, s.14). Kitabında duyguların günlük yaşamdaki rolünü göz önünde bulundurulmasına yönelik fikirler sunmaktadır (Caruso, 2008, s.1). Duygusal zekâ birçok insan için farklı ve çeşitli anlamlar ifade etmektedir. Bu duygusal süreçte bireyler potansiyellerinin farkında olması, güçlü ve zayıf yanlarını bilmesi gerekmektedir. Bir taraftan da sorumluluk alması, duygu idaresini sağlaması ve ilişkilerini etkin bir şekilde yöneterek duygusal zekâ yeteneklerini yansıtmasıdır. Duygusal zekâ temel yaşam becerisi olarak kabul edilmekte ve hayat içinde yeri önemlidir (Koçyiğit, 2016, s.230).

Goleman tarafından oluşturulan model, Mayer ve Salovey' in modeli temel alınarak geliştirilmesi ile literatüre girmiştir (Kılıçarslan, 2010, s.34). Mayer ve Salovey' den farklı olarak bireyin kendi duygularının farkında olması ve bireylerin kendini motive edebilmesi amaçlanan bir karma model oluşturulmuştur (Avcı, 2017, s.86). Goleman' ın modelinde, bir kişinin başkasını etkilemede gösterdiği hüner ele alınacak olursa; kişinin karşısındaki kişiye istediği biçimde tepki vermesini sağlayacak bir şekilde etkilemesi önemli bir duygusal yeterlilik olarak gösterilmektedir. Bunun sağlanmasında etkisi bulunan iki önemli boyut vardır. Boyutlar; kişisel ve sosyal yeterlilikler olarak tanımlanır. İki boyutun dışında beş alt boyut ve 25 çeşit duygusal yeterlilik yer almaktadır (Goleman, 2016, s.37). Boyutlar şu şekilde ifade edilmektedir; “kendi duygularının farkında olma (özbilinç), kendi duygularını yönetme (kendine çekidüzen verme ya da özdenetim), kendini motive etme (Motivasyon), empati ve sosyal beceriler” yer almaktadır (Psenicka ve Rahim, 2002, s.305). Goleman' ın modelinin beş boyutu ayrı ayrı ele alınarak, aşağıda tanımlanmaktadır:

- a) Öz bilinç: Duygusal olarak zeki olmanın ilk adımıdır (Yeung, 2012, s.14). Bireylerin ruh hali ve o ruh hali hakkında düşüncelerinin farkında olması durumudur (Mayer ve Stevens, 1994, s.351). Öz bilinç başka bir ifadeye göre, birey kendi iç dünyasında gerçekleşen sürecin farkında olma durumu olarak tanımlanır. (Goleman, 2018, ss.77-78). Basit bir ifadeyle, kendimize karşı iyi olmak ve kendimizi olduğu gibi tanımaktır (Delezaro ve diğerleri, 2009, s.61). Yaşam boyu toplum içindeki ilişkilerde

nasıl karşılık vermesi gerektiğini anlayabilmesi için bireylerin ilk önce kendi duygularının farkında olması gerekmektedir. Bu durum karşısında öz bilinç duygusal zekâ yetenekleri içerisinde önem düzeyi yüksek bir yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır (Marshall, 2001, s.93).

Bireylerin kendi iç dünyasında yer alan eğilimleri, yetileri ve eksikliklerinin yer aldığı bir iç haritası bulunur (Ciarrochi ve diğerleri, 2006, s.192). Burada düşünce akışı ile hareket eden bir his akışı bulunmaktadır. Düşünce ve his birbirinden ayrılmayacak şekilde bağlıdır (Balkaya, 2011, s.21). Öz bilinç düzeyi yüksek alan kişiler sahip olduğu yetenekler konusunda kendine inanan ve duyguların etkisinin farkına ulaşmış, diğer bireylerde etkisini bilen kişilerdir (Doğan ve Demirel, 2007, s.215). Öz bilinç düzeyine sahip olan bireyler şu özellikleri göstermesi beklenmektedir (Goleman, 2016, s.71-88):

1) Kendi duygularını ve etkilerini kavrayan bireyler (Duygusal bilinç):

- Düşündükleri, söyledikleri ve eyleme döktükleri hisler arasında bulunan bağların farkındadırlar.
- Hislerin performansına olan etkisini tespit edebilme becerisine sahiptir. Bireyin sahip olduğu bilincin etkisiyle yol gösteren değer ve hedefleri görme imkânına ulaşacaktır.

2) İçsel kaynakları, yetileri ve sınırlarını tanıyan bireyler (Kendini doğru değerlendirmek):

- Güçlü ve zayıf yanlarını görmektedirler. Kendilerini gözlemler ve yaşadıkları deneyimlerden ders almaktadırlar.
- Sürekli öğrenmeye, kendini geliştirmeye ve geniş bir bakış açısına sahiptirler.
- Kendilerine yönelik hoşgörülü bir bakış açısı ortaya koyarlar.

3) Kendi değerlerini ve yeteneklerini güçlü bir şekilde duyumsayan bireyler (Özgüven):

- Kendinden emin olduğundan varlığını hissettirir. Emin olduğu yol için kimsenin dile getirmediği fikirleri bile dile getirebilirler. İmandıkları ve karar verdikleri için her türlü belirsizlik ve baskılara rağmen sağlıklı karar alırlar. Güçlü bir irade ortaya koyabilirler.

b) Kendine çekidüzen verme: Duygusal açıdan yeterli olabilmek için kabul edilen ikinci adımdır. Kendine çekidüzen veren bir birey tüm potansiyelini tanıyabildiğini

gösterir. Kendi potansiyeli hakkında doğru bilgiye erişen bireylerin öz bilinç düzeyleri yüksek olacaktır (Maboçoğlu, 2006, s.54). Bireyler iç dünyada gerçekleşen duyguların farkında olması kendilerini doğru bir şekilde değerlendirme kabiliyeti sağlayacaktır. Özgüveni gelişmesinde kaynakları, sezgileri, tercihleri, potansiyeli, zayıf ve güçlü yönleri sağlayacak bir sonuç ortaya çıkaracaktır (Goleman, 2002, s.22). Aynı zamanda duyguların farkındalığını kullanma becerisini geliştirir (Delezaro ve diğerleri, 2009, s.97). Örneğin; kötü bir ruh hali içinde olduğunu fark edebilmek bir birey için başlangıçtır. Herkes muhtemelen iyi ruh hali içinde olmayı tercih edecektir. Kötü ruh halinden, iyi ruh haline nasıl geçeceğini bilmek başka bir konudur. Kendi kendini motive edebilme becerisi bu noktada devreye girmektedir. Kişinin doğru yolu bulması, yoluna çıkabilecek engelleri kaldırması ve rotasını çizmesine yardımcı olan bir boyuttur (Yeung, 2012, s.53). Özdenetim, duygu ve güdülerini yönetme kabiliyetini ortaya koymaktadır (Poskey, 2006, s.1). Kendine çekidüzen verme, “kaos oluşturan hislerle, beraber var olan güdülerini de yönetmek” duygusal süreçle bilinçsel sürecin birlikte hareket etmesine dayanır. Bireylerin üzerinde bulunan yansımaları aşağıda tanımlanmaktadır (Goleman, 2016, s.105):

1) Yıkıcı duygu ve güdülerini kontrol altında tutan bireyler (Özdenetim):

- Kaos yaratan duygu ve hisleri yönetebilirler ve en zor durumlarda bile sakin ve soğukkanlı davranışlar ortaya koyarlar,
- Düşünceleri net ve durudur. Baskıya maruz kalsalar bile dikkatleri dağılmaz,

2) Dürüstlüğünü koruyan ve kişisel performansın sorumluluğunu üstlenen bireyler (Güvenirlilik ve Vicdanlılık):

- Ahlak kurallarına uygun davranırlar ve karşı tepki göstermezler,
- Dürüst olduklarından güven tesis edilir,
- Yaptığı hataları kabul ederler, başkalarının hatalarına karşı tepki gösterir,
- Kurallara riayet ederler.
- Amaçları gerçekleştirmek doğrultusunda kendilerini sorumlu kılarlar,

3) Yeni fikir ve yaklaşımları hızlı bir şekilde kabul etmek ve değişime karşı esnek davranış sergileyen bireyler (Yenilikçilik ve Uyum sağlayabilme):

- Araştırmaları sonucunda yeni fikirler keşfederler,
- Sorunların çözümüne katkı sağlayacak yeni özgün fikirler oluşturulur,
- Farklı bakış açıları ile riskleri göze alırlar ve değişimlere kolaylıkla uyum sağlarlar,

➤ Olaylara bakış açıları geniştir ve değişen koşullara farklı taktikler uyarlayabilirler,

c) Motivasyon: Bireyler belli bir amaca ulaşabilmek için kendi arzu ve istekleriyle davranımlarıdır (Koçel, 2005, s.633). Kendini motive eden bireyler zorluklar karşısında yılmadan mücadele edebileceklerdir (Becerem, 2002, s.1). Bireylerin zirveye ulaşması için, yaptığı işi sevmesi ve bu işi yaparken haz alması gerekmektedir. Hareket nedeni olarak görülen *dürtü* (motive) ve *duygu* (emotion) aynı kökten gelmektedir: “*harekete geçmek*” (to move) anlamına gelen “*motere*” kökü ile ilişkisi bulunmaktadır. Bireyleri hedefleri doğrultusunda harekete geçiren en temel unsur duygulardır. Motivasyon yakıtı olarak görülen dürtü ile algıları harekete geçirip, eylemlerin şekil almasında etkisi bulunur. Sıra dışı bir performans için kişiye özel üç temel alt boyut bulunmaktadır. Bu boyutların bireyler üzerindeki yansımaları şu şekilde ifade edilmektedir (Goleman, 2016, ss.135-154):

1) Mükemmelliği yakalamak ya da yükselme mücadelesi (Başarma dürtüsü):

- Hedeflerine ulaşma dürtüleri son derece yüksektir ve sonuç odaklı özellik gösterir,
- Kendilerini zorlayacak hedefler tercih ederler ve belirsizliği en az seviyeye indirerek, en iyiye ulaşmayı amaçlar, ayrıca performanslarını artırmanın yollarını bulurlar,

2) Bir grubun ya da örgütün hedeflerine bağlı olan bireyler (Bağlılık):

- Örgütsel hedefleri gerçekleştirebilmek için özveride bulunurlar,
- Grup misyonlarının gerçekleşmesi için fırsatlar doğrultusunda mücadele verirler,

3) Proaktif olan ve sebat gösteren bireyler (İnisiyatif ve iyimserlik):

- Kendilerinden beklenen hedeflerin üstüne ulaşmaya çalışırlar ve sonuca ulaşabilmek için gerekirse, kuralları esnetebilirler. Çevresindeki insanları etkileyerek amaçları doğrultusunda yönlendirirler,
- Başarısızlığa yönelik korkuyu görmezden gelir ve başarı umudunu ön planda tutarlar,

Duygusal zekâ kullanan bireyler kaygı, stres ve endişe gibi olumsuz duyguların etkilerini kendilerini motive ederek ortadan kaldırmada başarılıdırlar. Aynı zamanda bu duygulara karşı azim, sabır ve kararlılık özellikleri ortaya çıkacaktır. Duyguların kontrolünün sağlanması motivasyon açısından önemli bir avantaj sağlar (Koçyiğit, 2016, s.239). Motivasyonun gerçekleşmesi için beklentinin başarı yönünde olması,

ödülün yer alması ve amaca ulaşmak için verilen değerin kesinlikle bulunması gerekir (Huitt, 2001, s.4).

d) Empati: Empati kavramı “sempati” kelimesi ile karşılaştırılması doğru değildir. Eski Yunancada “sympatheia” teriminden İngilizceye “sympathy” olarak gecen bu kelimenin anlamı, “biriyle birlikte acı çekmek ya da sevinmek” olarak belirtilmektedir (Dökmen, 2005, s.139). Empatinin kökü olarak öz bilinç görülmektedir. Duygu ne kadar net ve açık olursa, hislerin okunması kişi ya da kişilerce oldukça kolay ve başarılı gerçekleşir. (Goleman, 2018, s.137). Empati sözcüğü ifade edildiği zaman, bu yeteneğe yönelik çalışmalar yapan Carl Rogers akla gelecek ilk isim olmalıdır. Rogers özellikle psikoterapi alanında empati kurma becerisi ile ünlenmiş ve empati kavramı bile bir bütün haline gelmiştir. Bireyin kendini karşısındaki kişinin yerine koymak yoluyla olaylara onun bakış açısıyla bakmasıdır. Bireylerin, karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini doğru anlaması, hissetmesi ve iletebilme becerileri “empati” olarak tanımlanmaktadır (Güzel, 2016, s.151). Empati sayesinde yakınlık kurulması ve sevgi inşa edilmesi sağlanır. Bir dizi adımlar ile oluşur; dinleme, duygusal ipuçlarını okuma, soru sorma, hassasiyet gösterme ve göz teması kurma süreçlerini içermektedir (Yeung, 2012, s.82). Bu boyutun bireyler üzerinde bulunan yansımaları aşağıda tanımlanmaktadır (Goleman, 2016, ss. 172-200):

1) Başkalarının his ve bakışlarını sezen, sorunlarını tespit eden ve gelişim gereksinimleriyle ilgilenen bireyler (Bashkalarını anlama)

- Duygusal mesajlar karşı dikkatli ve iyi dinleyicidir,
- Karşısındaki kişinin başarılı ve güçlü yanlarını tespit edilir,
- Karşısındaki kişiye montör görevi sağlayarak gelişiminde yol gösterir,

2) Müşterilerin gereksinimlerini tespit eden, kabullenen ve karşılayan bireyler (Hizmete yönelik olma):

- Müşterilerin bakış açılarını, gereksinimlerin belirlenmesi ve sundukları hizmet ya da ürünlerin ihtiyaçları tatmin etmesi ve uygun olan yardımın sunulması sağlanır,

3) Farklı insanlar aracılığı ile oluşan fırsatları destekleyen bireyler (Çeşitlilikten yararlanma):

- Farklı altyapısı bulunan ve farklı görüşleri olan bireylere karşı nazik olduğu gibi iyi ilişkilerde kurarlar,
- Çeşitliliği bir fırsat olarak görürler,

- Çeşitliliğin içinde gelişimi savunurlar,
- Önyargılara karşı koyarlar,

4) Sosyal ve politik akımları algılayan bireyler (Politik bilinç):

- Önem düzeyi yüksek güç ilişkilerini ve sosyal ağları doğru tespit ederler,
- Örgüt içinde ve dışında yer alan eylem ve gerçekleri doğru bir şekilde kavrarlar,

e) Sosyal beceriler: Duygusal zekânın bu yönü içsel inançlarımıza ve ahlaki pusulamıza uygun davranışlar sergilemesine yardımcı olmaktadır (Prins ve diğerleri, 2011, s.213). Bireyin karşılıklı ilişkilerini etkili bir şekilde yürütme becerisidir (Yılmaz, 2001, s.5). Sosyal beceriler ilişkileri yönlendirme sanatı olarak görülmektedir. Bireyler kendilerini geliştirdikçe idare etme yeteneğinin işaretleri zaman içinde oluşmaya başlar. Böylelikle kendi kendini kontrol altında tutan birey haline gelen kişi; öfke, sıkıntı, dürtü ve heyecanı yatıştırabilme yeteneğine kavuşur (Goleman, 2018, s.157). Bir yandan da İlişkileri yürütme sanatı, başka bireylerin duygularını tanıma ve anlama yeteneğini içermektedir. Başkalarının duygularını hissedip, anlarken; çevre ile ilgili daha doğru görüş elde etme imkânı sağlanır. İlişkilerde bütün alt boyutları etkileyen bir süreç oluşur. (Delezaro ve diğerleri, 2009, s.136). Sosyal becerilerin bireyler üzerinde bulunan yansımaları aşağıda verilmektedir (Goleman, 2016, ss. 210-269):

1) Kişileri ikna edebilmek için etkili taktikler kullanan bireyler (Etkilemek):

- Hitap gücü oldukça iyi olmakla beraber karşısındaki bireyleri etkilemek için farklı stratejiler kullanırlar,

2) Açık olarak dinleyen ve karşı tarafa etkileyici mesaj yollayan bireyler (İletişim):

- Başarılı iletişim kurarlar ve mesaj yollarken duygusal ipucu iletirler, bir yandan da sıkıntılı sorunlara yönelik kolay yoldan çözüm arayışındadırlar,

3) Anlaşmazlık durumlarında uzlaşma ve çözüm arayan bireyler (Çatışma yönetimi):

- Oluşabilecek gergin durumları etkin ve verimli bir şekilde idare eder. Çatışmaları istenilen düzeyde bulunmasını sağlamak yoluyla kazan- kazan çözümlerini destekler,

4) Kişi ve gruplara yön ve ilham veren özelliklere sahip bireyler (Liderlik):

- Çevresinde örnek teşkil eder. Ortak bir vizyon ve misyonu savunur,
- Konumunu gözetmeksizin, gerektiği durumlarda öne atılır. İcraatları yönlendirirler,

5) Değişimi başlatan ve yönlendiren bireylerin temel özellikleri (Değişim katalizörlüğü):

- Değişim gereksinimlerini tespit eder. Statükoyu meydan okuyarak aradaki engelleri kaldırır. Değişimleri savunur ve değişimlerin öncüleri olurlar,

6) Çıkarları doğrultusunda ilişkiler geliştiren bireyler (Bağlar kurmak):

- Karşılıklı yarar sağlayacak ilişkiler oluştururlar,
- Çatışma ortakları arasında kişisel dostluklar kurarlar,

7) Ortak hedefler doğrultusunda çalışan bireyler (İmece ve iş birliği):

- İlişkilerinde dengeyi sağlayarak, plan, bilgi ve kaynakları paylaşarak iş birliği yaparlar,

8) Hedefler doğrultusunda grup sinerjisi oluşturan bireyler (Ekip yetileri):

- Saygı, yardımseverlik ve iş birliği oluşturulur ve ekip kimliğine bağlılığın oluşmasıyla; etkin ve istekli katılım sağlanır,

3.4.5. Duygusal zekâ modellerinin genel değerlendirmesi

Duygusal zekâ boyutunda ifade edilen unsurlar bireyin özel ilişkilerinde (Eş, Aile vb.) etkili olduğu gibi profesyonel ilişki boyutunda (Çalışma arkadaşları, Müşteriler, Yöneticiler vb.) etkili olmaktadır (Yaylacı, 2008, s.13). Bireyler duygusal zekâ kavramı ile yukarıda tanımlanan tüm modellerin tarihsel gelişiminin ana odak noktasındadır (Avcı, 2017, s.109). Çalışmaların örgütsel içerik düzeyinden çok psikoloji, terapi alanı ve eğitim ağırlıklı yapıldığı görülmektedir (Yaylacı, 2008, s.14). Duygusal zekâ kavramı için model oluşturma ve ölçme çalışmalarında, akılcı ve duygusal zihin arasındaki dengeyi keşfetme amacı güdülmektedir. İnsanda zekâ ve duygunun gizemli perdesini aralayabilmek ve somutlaştırabilmek amacıyla bilimsel birçok çalışmanın yapıldığı belirlenmiştir. Ayrıca yapılan model çalışmalarının birbirlerine benzer yanları bulunmaktadır. Tablo 3.1’ de karma ve yetenek tabanlı duygusal zekâ modellerine yönelik bilgi verilmektedir.

Tablo 3.1: Karma ve yetenek tabanlı duygusal zekâ modelleri (Mayer ve Salovey, 1997, s. 11; Bar-On, 2005, s. 21; Cooper ve Sawaf, 1997; Aslan, 2013, s. 66; Goleman, 2016, ss. 38-39'dan uyarlanmıştır).

TEMEL DUYUSAL ZEKÂ MODELLERİ

MAYER VE SALOVEY MODELİ	REUVEN BAR-ON MODELİ
Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade etme; -Kendi duygularını belirleme ve ifade etme, -Dil, ses, görünüm ve davranış yoluyla diğer insanların duygularını belirleme ve doğru ve yanlış arasında ayırım yapabilme, Duyguların Kullanımı; -Duygular önemli unsurlara dikkat çekerek düşünmeyi sağlar ve yargılamalarda hafızaya yardımcı olacaktırlar. Ayrıca duygusal ruh hali, bireyin algısını değiştirir ve çeşitli bakış açılarını anlamaya yardımcı olur, Duyguları Anlamak ve Analiz etmek; Duygusal bilgiden yararlanmak, -Duyguları belirlemek ve farklı duygu kelimeleri ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanıma ve duyguların ilişkilerde taşıdığı anlamları yorumlayabilme, Duyguları Düzenleme/ Yönetme; -Kişi kendinin ve başkasının duygularını yönetmesi, duyguları açık olarak anlayabilme, birleştirme ve ayırt etme konusunda duygulardan istifade etme,	Kişisel Beceriler -Öz varlık -Duyusal öz farkındalık -Kendine güvenme -Bağımsızlık -Kendini gerçekleştirme Kişilerarası beceriler -Empati -Sosyal sorumluluk -Kişiler Stres Yönetimi -Stres toleransı -Dürtü kontrolü Uyum Sağlayabilme -Geçerlilik testi -Esneklik -Problem çözme Genel Ruh Hali -İyimserlik -Mutluluk
COOPER VE SAWAF MODELİ	GOLEMAN MODELİ
Duyguları Öğrenmek -Duygusal dürüstlük -Duygusal enerji -Duygusal geribildirim -Pratik sezgi Duygusal Zindelik -Öz varlık -Güven çemberi -Yapıcı hoşnutsuzluk -Esneklik ve yenileme Duygusal Derinlik -Özgün potansiyel ve amaç -Adanmışlık -Dürüstlüğü yaşamak -Yetki olmadan etki Duygusal simya -Sezgisel akış -Düşünsel zaman değişimi -Fırsatı sezinlemek -Geleceği yaratmak	KİŞİSEL YETERLİLİK² Öz Bilinç -Duygusal bilinç -Doğru öz değerlendirme -Özgüven Kendine Verme -Özdenetim -Güvenirlilik -Vicdanlılık -Uyumluluk -Yenilikçilik Motivasyon -Başarma dürtüsü -Bağlılık -İnisiyatif -İyimserlik Çekidüzen SOSYAL YETERLİLİK³ Empati -Başkalarını anlama -Başkalarını geliştirmek -Hizmete yönelik olmak -Çeşitlikten yararlanmak -Politik bilinç Sosyal Beceriler -Etki -İletişim -Çatışma yönetimi -Liderlik -Değişim katalizörlüğü -Bağ kurmak -İmece ve iş birliği -Ekip yetileri

Mayer ve Salovey modeli “yetenek tabanlı” model olarak adlandırılmaktadır (Mayer ve diğerleri, 2002, s.4). Duygusal zekânın önemi ve duygulardan yararlanarak mantık yürütmenin potansiyelleri üzerinde durulmaktadır. Karma tabanlı modellerde ise: Bar-On

² **Kişisel Yeterlilikler:** Kişinin kendini idare etme şeklini oluşturur.

³ **Sosyal Yeterlilik:** İlişkilerin şekillenmesi ve başa çıkma şeklini oluşturur.

modeli, Cooper ve Sawaf modeli ve Goleman modellerinde duygusal zekâ yeteneği sosyal beceriler, özellikler ve davranışlarla harmanlanmaktadır (Kılınçarslan, 2010, s.33). Mayer ve Salovey modeli, duygusal zekâ unsurlarını bir çatı altında tanımlayarak tümdengelim yöntemini kullanmıştır. Goleman ve Bar-On ise duygusal zekâ unsurlarını tanımlama yapmakta ve gruplandırmaya giderek tümevarım yaklaşımı kullanmaktadır (Cherniss, 2004, s.317). Goleman modelini, Salovey ve Mayer' in modelini temel alarak oluşturdu. Salovey ve Mayer' in modelindeki bazı yeteneklerin ne kadar önemli olduğunu vurgulamak için kullanışlı bir model versiyonu oluşturarak bu yetenekleri uyarladı (Goleman, 2016, s.390). Mayer ve Salovey duygusal zekâyı ele alırken daha genel bir yaklaşımla değerlendirmektedir. Goleman' ın modeli Mayer ve Salovey' in modelinin aksine doğrudan performans yönetimini ele almaktadır. Goleman' ın modelinde duygusal zekâ ölçümüne yoğunlaşmasına rağmen doğrudan liderlik performansına odaklandığı görülmektedir (Farrelly ve Austin, 2007, s.1053). Mayer ve Salovey' in yetenek tabanlı modeli doğrudan performans değerlendirme amacıyla uygulanamaz (Allameh ve diğerleri, 2015, s.87).

3.5. Duygusal Zekâ  l ekleri

Duygusal zekâ kavramının ölçülmesini sağlayacak birçok modelin olduğu görülmektedir. Duygusal zekâ ölçüt ve değerlendirmelerinde farklılıklar bulunmaktadır (Doğan ve şahin, 2007, s.242). Mayer ve arkadaşları tarafından duygusal zekâ zihinsel bir yetenek olarak kavramsallaşması ve nesnel görevlerle ölçülmesi desteklenmektedir. Duygusal zek ya yönelik ilk "MEIS" olarak adlandırılan yetenek tabanlı duygusal zekâ  l  ği geliştirildi (Prins ve diğerleri, 2011, s.67).

MEIS  l  ği; duyguların algılanması, anlaşılması ve düzenlenmesini içeren yeteneklerinin yer aldığı bir özellik taşımaktadır (Lam ve Kirby, 2002, s.133). Bu test dört boyut üzerinde kavramsallaştırıldığı, Tablo 3.1' de gösterilen model üzerinden 12 alt boyutun ölçümünü içermektedir.  l  k üzerinde geliştirme çalışmalarının yapılmasında, MEIS  l  ğinin i  tutarlılığın zayıf olması, istenilen düzeyden uzun olması (şahin ve Doğan, 2007, s.243), güvenirlik değerlerinin düşük olması ve puanlamalarda hatalı sonuç vermesi etkili olmuştur (Mayer ve diğerleri, 2000, s.292). Mayer, Salovey ve Caruso mevcut duygusal zekâ testini geliştirmek amacıyla, "Mayer, Salovey, Caruso Emotional

Intelligence Test-MSCEIT” adı verilen bir ölçek çalışması gerçekleştirmişlerdir (Çakar ve Arbak, 2004, s.36).

Bar-On duygusal katsayı envanteri olarak ifade edilen “Emotional Quotient Inventory, kısaltması (EQ-İ)” geliştirmiştir. Bar-On’ un çok faktörlü modeli, başarının kendisinden çok başarılı olma potansiyelini yansıtmaktadır. Bu durumdan kaynaklı olarak sonuç bazlı değil süreç bazlı olarak ele alınmaktadır. Bar-On modelinde çok boyutlu bir yaklaşımı destekleyen ve duygusal zekâyâ dâhil olan becerileri genişletmiştir (Prins ve diğerleri, 2011, s.61). EQ-İ testi beş temel boyutu kapsamaktadır. Tablo 3.1’ de belirtilen beş boyut ve bu boyutların 15 alt boyut ile 133 sorudan oluşmaktadır. Bireylerin kendisini rapor etmesini amaçlayan bir test özelliği sunmaktadır (Doğan ve Şahin, 2007, s.244). Bar-On modelinde geçerlilik ve güvenirlik ölçümleri hassas bir şekilde gerçekleştirmiştir. 12 yıl boyunca, altı ayrı ülkede (Kanada, Amerika, Arjantin, Güney Afrika, İsrail ve Almanya) ölçümler gerçekleştirmiştir (Demir, 2009, s.30). Bunun sonucu olarak model üzerinde tekrardan düzenleme yapma gereksinimi görülmüştür. Beş ayrı boyut içerisinde incelemiş olduğu yetenekleri daha sonra yapmış olduğu çalışmayla, “duygusal zekânın temel öğeleri ve duygusal ve sosyal zekâyı harekete geçiren öğeler” olmak üzere iki ayrı grupta vermiştir. İlki duygusal zekânın temel öğeleri; “öz saygı (kişisel beceriler), kişilerarası beceriler, stres toleransı, tepki kontrolü, esneklik, problem çözme” yeteneklerini kapsamaktadır. Diğeri ise, duygusal ve sosyal zekâyı harekete geçiren öğeler; “öz gerçekleştirme, iyimserlik, mutluluk, bağımsızlık ve sosyal sorumluluk” yeteneklerini kapsamaktadır (Zerengök, 2005, ss.71-72). Bar-On modeli ile hayata geçen duygusal katsayı envanteri “EQ-İ” ile kişilerin başarı potansiyelini, “iş, kişisel veya sosyal hayatta” ölçmeyi amaçlamaktadır. Ulaşılan bilgiler ışığında bireylerin kendilerini eğitmeleri ve eksikliklerini giderme amacı taşımaktadır (Mumcuoğlu, 2002, s.38). Bar-On’ un karma özellik taşıyan modeli diğer duygusal zekâ çalışmalarında etkisini gösterecektir. Özellikle Goleman, Bar-On yaklaşımından etkilenecek yeni bir model oluşturmayı başaracaktır (Brown ve diğerleri, 2006, s.332).

Cooper ve Sawaf duygusal zekâyı meslek yaşamında; “karar verme, liderlik, açık ve yalın bir iletişim, sağlam ilişkiler, yeni fikirler, stratejik atılımlar ve müşteri sadakati vb.” alanlarda katkı sağlayacağını belirtilmektedir (Cooper ve Sawaf, 1997, s. x). Cooper ve Sawaf’ ın oluşturduğu duygusal zekâ modeli Tablo 3.1’ de gösterilmektedir. EQ haritası soru formu 5 bölüm ve 21 ölçeğin yer alması ile oluşturulduğu görülmektedir (Aksaraylı

ve Özge, 2008, s.759). Testin istatistiksel olarak güvenilirliği ABD ve Kanada’da çalışanlar üzerinde yapılmıştır. EQ haritasında kişisel performansın güçlü yanlarının işaretlenmesi ile değerlendirme yapılmaktadır (Cooper ve Sawaf, 1997, s.377). Cooper ve Sawaf’ ın modelinde ölçek ve alt başlıklarına birbirinden farklı isimler verilmiştir. Bu durum modelin anlaşılmasında güçlük oluşturmakta ve karmaşık bir yapıya dönüşmesine neden olmaktadır. Ölçekteki alt başlıkların model içinde hangi boyutta yer aldığı belirtilmemesi bu durumun nedeni olarak görülmektedir. Diğer bir eksik yanıysa soru sayısının fazla olması modelin uygulanmasında sıkıntılı bir sonuç ortaya çıkarmaktadır (Aslan, 2013, s.65). Tablo 3.1’ de Goleman, duygusal zekâyı liderlik performansını artıran bir dizi beceri olarak tanımlamaktadır (Marquez, 2017, s.50). Goleman duygusal zekâyı üstün performansın oluşmasına katkı sağlayan yetenek olarak görmektedir (Cherniss, 2004, s.317). Bireyin çevresel zorlukları başarıyla çözmesinde etkileşimi içeren genel zekâdan farklı bir yapısı bulunmaktadır. Odak noktası üstün performans oluşmasını sağlayan beşerî kümelerdir. Başarılı olan kişilerin hem doğuştan gelen yeteneklere hem de gerçek becerilere sahip olduğu belirtilmektedir. Boyatzis, Goleman ve Hay/Mcber tarafından geliştirilen duygusal Yeterlik Envanteri (Emotional Competence Inventory), kısaltması ise (ECI) olarak adlandırılan günümüzde ise Haygroup tarafından kullanılan bir ölçektir. ECI ölçeği geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu görülmektedir (Seal, 2006, s.44). 360 değerlendirme ölçeği “ECI-360” özellikle liderlik özelliklerinin ölçülmesinde kullanılan ve 73 sorudan oluşan bir ölçektir (Aslan, 2013, s.60). Günümüzde duygusal zekâ envanteri halen kullanılmaktadır (Perez ve diğerleri, 2003, s.134).

Karma ve yetenek tabanlı temel duygusal zekâ modelleri Tablo 3.1’ de Bar-On modelinde belirtilen; kişisel, kişilerarası, stres yönetimi, uyum sağlayabilme ve genel ruh hali boyutlarının yer aldığı bir model oluşturmuştur (Bar-On, 2005, s.21). Bar-On modelinde duygusal zekâyı çevrenin talep ve baskılarına uyum sağlama ve bunlarla başa çıkma yeteneği olarak görmektedir. Bu yüzden bir dizi kişisel, duygusal ve sosyal becerileri kapsadığını belirtmektedir. Bilişsel olmayan zekâ bireyin yaşamında başarılı olabilme yeteneğini artırmaktadır. Duygusal zekânın eğitim ya da başka koşullarla zaman içinde değişim ve gelişim sağlayabileceği belirtilmektedir (Marquez, 2017, s.50). Tanıtımları yapılan dört temel model içinden çalışmanın uygunluğu açısından Bar-On’ un geliştirdiği “Duygusal Zekâ Envanteri- EQ-İ,” ölçüm anketi kullanılacaktır. Bu ölçüm aracının

tercihinde, “*özne/ nesne farkındalığı, stres yönetimi unsurlarının*” yer almasının etkisi bulunmaktadır (Yüksel, 2006, s.27).

3.6. Duygusal Zekânın İş Hayatında Yeri ve Performansa Etkisi

Birinci dünya harbinden bu yana Amerika ve diğer ülkede IQ düzeylerinde bir artış görülmektedir. Bunun sebepleri arasında beslenme, eğitim, uzamsal becerilerin artması vb. unsurlar gösterilebilmektedir. Oysa iş hayatında farklı bir paradoks olduğu görülmektedir. Gençlerin bilişsel zekâlarında “IQ” artması; duygusal zekâlarında “EQ” azalma olmaktadır. Duygusal açıdan sıkıntılı görülen gençlerde “yalnız kalma isteği, bunalım, öfke, sinirlilik, endişe saldırganlık” halleri görülmektedir (Goleman, 2016, s.19).

Günümüzün hayat koşullarında, bireylerin kendilerini ifade etmesi, dış çevre ile sağlıklı ve güçlü bir iletişim sağlayabilmesi için iş hayatı, aile yaşamı ve diğer sosyal yaşamında mutluluğu elde edebilmesi için duygusal zekâyı (EQ) ihtiyaç duyulmaktadır (Yeung, 2012, s.14). Duygusal zekâ bireyin sağlığını ve mutluluğunu olumlu yönde etkileyen bir araçtır (Schutte ve diğerleri, 2007, s.927). Bireyin kendisine has duyguları göstermesi gibi karşısındaki bireylerin duygusal ifadeleri hakkında bilgi sağlamaktadır (Davis, 2008, s.18). Duygusal zekânın etkisiyle oluşan ve bireyin hayatında yer alan etkiler görmezden gelinemez. Bar-On ’un belirttiği duygusal yetenekler; kişisel, kişilerarası, stres yönetimi, uyum sağlayabilme ve genel ruh hali de dâhil olmak üzere insan hayatının vaz geçilemez yapı unsurlarıdır. Bunlar kişinin işini başarılı ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesinde, problem çözme, doğru karar verme gibi aşamaları etkilemektedir (Applewhite, 2017, s.23).

Ravichandran ve arkadaşları (2011, s.163) çalışanların teknik becerilerinin yanı sıra duygusal becerilerini geliştirmeleri sayesinde iş ortamında üretkenliğin artması, daha enerjik ve özverili bir performansın oluşmasına katkı sağlayacağı belirtilmektedir. Yüksek duygusal zekâyı sahip bireyler negatif düşüncelerin olumsuz etkilerinden sıyrılarak, olumlu düşünceleri arttırarak performanslarını yükseltebilirler (Wong ve Law, 2002, s.247). Duygusal zekâsı yüksek çalışan işletmeler için en önemli rekabet unsurudur. Dolayısıyla yüksek duygusal zekâyı bireylerin değişen çevre koşullarında hızlı bir şekilde uyum sağlayarak rekabet avantajını sürdürme başarısı sağlayabilir (Yüksel, 2006,

s.4). Çalışanların başarı sağlayabilmesi için kendilerinin farkında olması, kendini motive etmesi, empati yeteneğini kullanabilmesi ve başarılı sosyal ilişki sağlaması gerekmektedir. Bu durumun oluşmadığı işletmelerde bireylerin çalışması durumunda isteksizliğe bağlı olarak sergileyecekleri duygular gerçek ifadeleri yansıtmayacaktır. İstenmeyen durumların görülmesine ve artan bir çatışma ortamına bağlı olarak performansı etkileyerek kurum içi dengenin bozulmasına neden olacaktır (Onay, 2011, s.597).

Duygusal zekâ ve performans arasında ilişkinin olup, olmadığına yönelik çalışmalar yer almaktadır. Petrides, Frederickson ve Furnham, (2004); Sosik ve Megarian (1999); Christiansen ve Janovics (2001); Rapisarda (2002) duygu ve performans arasında ilişkinin olmadığını belirten çalışmalardır (Yüksel ve Gürbüz, 2008, s.179). Yaylacı (2008, s.113) duygusal zekâ ile performans arasında yakın bir korelasyonun olduğunu ve bir organizasyonda duygusal zekâyı önem verilmesi çalışma performansını olumlu yönde etkileyeceği belirtilmektedir (Soyugüzel, 2019, s.249). Carmeli ve Jasman (2006: 451)' da duygusal zekânın çalışanların performansına olan etkisini incelemiştir. 215 çalışan üzerinde yaptığı araştırma ile duygusal zekânın iş performansı üzerinde etkisini saptamıştır. Bir başka çalışma ise; duygusal zekâ yetkinlikleri yüksek olan çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerine olumlu yansıdığı ve genel iş performansının arttığı belirtilmektedir (Ashkanasy ve Daus, 2005, s.446). Zeider ve arkadaşları (2009, s.45)' da duygusal zekânın işyerindeki üretkenliğini, refahı ve sosyal iklimi olumlu yönde etkilediği belirtmektedirler (Lloyd, 2017, s.43).

Bireyler kişisel etkileşime ihtiyaç duyarlar. Örneğin; müşterilere hizmet ederken, bölüm şeflerinden bilgi alırken veya rapor ederken vb. durumlarda kişilerarası ilişkilerde duygusal zekâ önemlidir. Bu yüzden duygusal zekâ, iş performansını doğrudan ilgilendiren bir unsurdur (Soyugüzel, 2019, s.248).

3.7. Otel İşletmelerinde Duygusal Zekânın Önemi

Duygusal zekâ akademik gelişim tarihi kısa olsa bile günümüze kadar çok sayıda araştırma yapıldığı ayrı bir gerçektir. Yaylacı (2008, s.14) yapılan çalışmaların örgütsel içerik düzeyinden çok, psikoloji, terapi ve eğitim alanlarına ağırlık verildiği görüşündedir. Özellikle otel İşletmelerine yönelik Türkiye' de yeterli çalışmanın yapılmadığı görülmektedir. Kendilerine has özellikleri bakımından Otel işletmelerinin

diğer işletmelerden farklı yapısı bulunmaktadır. Bu farklı yapının oluşmasının en önemli nedeni çok yönlü bir hizmet özelliği taşımasıdır.

Tablo 3.2: Otel işletmelerinin özellikleri (Bucak, 2018, ss.6-8).

Otel İşletmelerini Niteleyen Özellikler
❖ Hizmetlerde stoklama gerçekleşmez, ❖ Yıl içinde haftanın 7 günü 24 saat hizmet sağlar, ❖ Emek yoğun işletmelerdir, ❖ Departmanlar arası iş birliği gerektirir, ❖ Çok yönlü hizmet sağlar, ❖ Dinamik yapısı bulunmaktadır, ❖ Zaman satar; satışı gerçekleşmeyen oda kayıp oluşturur, ❖ Risk boyutu yüksektir, ❖ Organizasyon yapısı karmaşıktır,

Tablo 3.2’ de otel işletmelerini niteleyen özelliklere dikkat edilmesi gerekmektedir. Otel işletmeleri seyahat eden insanların yeme, içme ve konaklama ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Aynı zamanda bu süre içinde çamaşırhane, eğlence ve alışveriş vb. ihtiyaçların karşılanması için ekonomik, sosyal ve ticari faaliyetleri sürdüren kuruluş olarak tanımlanmaktadır (Akoğlan, 1997, s.1). Duyguların soyutlanacağı bir iş dünyası acımasız, anlamsız ve içinde yaşanılması güç bir dünya oluşturacaktır (Yaylacı, 2008, s.14). Otel işletmelerinin karakteristik özelliklerine bakılarak, duygusal zekânın ve müşteri ilişkilerinin önemi göz önüne alınmalıdır. Duygusal zekânın düşünceleri, davranışları ve tepkilerini nasıl etkilediğinin anlaşılması gerekmektedir (Weisinger, 1998, s. 28) Müşteri ilişkileri yönetiminde tüketici, ürün ve hizmet arasındaki duygusal ilişkiden yola çıkarak strateji oluşturulması sağlanabilir (Yaylacı, 2008, s.15). Rekabetin yoğun olarak gerçekleştiği bu sektörde duygusal zekâyâ gereken hassasiyetin gösterilmesi ile başarı elde edilmesi düşünülmektedir. Bu kapsamda otel işletmelerinde iç müşterilerin duygusal zekâ yetkinliklerinin müşteri ilişkileri yönetimi üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma yapılacaktır.

3.7.1. Otel işletmelerinde duygusal zekâ ve müşteri ilişkileri yönetim ilişkisi

Duygusal zekânın çalışma ortamlarında önemli olduğu savunulmaktadır (Mcfarland ve diğerleri, 2016, s.108). Hizmet sağlayabilmek için müşteri bilgisini yönetilmesi gerekmektedir (Sedighi ve diğerleri, 2012, s.323). Dış müşterinin, iç müşteri ile temas

ettiği süreçte yaşanan etkileşimde duygusal faktörlerin önemli olduğu vurgulanmaktadır (Çakır ve Eğinli, 2010, s.121). Bu durum müşteri etkileşimi esnasında duygusal zekâ yetkinliklerine ihtiyaç duyulduğunu desteklemektedir. Duyguların sayısız pazarlama olgusu içinde bir akıntıya hizmet ettiği göz önüne alındığında, bilim insanları yıllar boyunca gizli ve karmaşık katmanları ortaya çıkarmak için duygular üzerinde çok sayıda çalışma gerçekleştirmişlerdir. Zengin olan teoriler ve kavramlar ürün/hizmet kullanım durumlarında duyguların rolünün satın alma kararları, memnuniyet ve sadakatin değerlendirilmesi gibi çok sayıda alanda etkisi olduğunu göstermektedir (Flint ve Blocker, 2004, s.18). MİY uygulamalarının müşteri ve iletişim odaklı yapısı göz önünde bulundurulmalıdır. Otel işletmelerinde iletişim düzeyinde oluşan hizmet başarısızlığın nedenleri tespit edilmelidir. Başarısızlığı önleyici önemler alınması sağlanmalıdır.

Müşterilerin elde tutulmasına yönelik çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Bunun sonucunda eski satış yöntemlerin “ilişki kurma” lehine terk edilmeleri ile sonuçlanmıştır (Barnes, 2000, ss.89-90). Duygusal zekâ ve müşteri ilişkileri yönetim uygulamaları ilişki kurma sürecini destekleyecektir. Kişisel ve samimi ilişkilerin oluşturulmasında önemli bir etki sağlayacaktır (Bang, 2012, s.67). Duygusal zekâ müşteri deneyimi için önemli olan ilişkilerin oluşturulmasına yardımcı olmaktadır (Miaol ve diğerleri, 2019, s.336). Lee ve diğerleri (2010, s.122)’ de duygusal zekânın önemli olduğunu savundular ve farklı ülke kültürlerden gelen dış müşterilerin sorunlarına çözüm sağlamada daha etkili bir araç olduğu görüşündedirler (Lee ve diğerleri, 2013, s.666). Çalışmalarda duygusal zekâ yetkinlikleri ile müşteri ilişkileri yönetim uygulamaları arasında bir ilişkisinin bulunup bulunmadığına yönelik yapılan bir çalışmaya rastlanamamıştır.

3.7.2. Müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarında iç müşteri duygusal yetkinliklerinin yeri ve önemi

Birçok işletme tarafından bireysel ürün ve hizmetlerin sağlanması amacıyla MİY veri tabanı ve sadakat uygulamalarının tercih edildiği, ancak bu uygulamalarda büyük eksikliklerin bulunduğu ifade edilmektedir (Barnes, 2000, s.90). İnsanı değerlendirme sürecinde bilgisayar ve benzeri karar vericiler kullanarak yapılan hesaplamalar yeteriz olacaktır (Flint ve Blocker, 2004, s.18). MİY uygulama sürecinde insan, teknoloji ve süreç bileşenlerinin uyumlu olması gerekmektedir (Bakırtaş, 2013, s.49). Uygulama eksikliklerinin başında müşterilerin duygusal zekâ yetkinliklerinin düşük olması

gelmektedir. Bu durumda işletmelerin kriz yönetim planlarını uygulaması gerekmektedir (Lett, 2016, s.231). Duyguların müşteri ve yönetici eylemlerinde odak rolü oynadığı kabul edilmektedir (Flint ve Blocker, 2004, s.18).

Bireylerin kendi ve çevresindeki kişilerin duygu, düşünce, hislerini anlayabilme, değişen olay ve durumlarda çevreye uyum sağlama kabiliyetlerine sahip olmasına gereksinim duyulduğu görülmektedir (Mcfarland ve diğerleri, 2016, s.109). Zeidner ve arkadaşları (2008)'da duygusal zekânın (EQ) duygularla ilgili bilgileri tanımlamaya ve düşünmeye odaklanan aktif bir süreç olduğu görüşündedirler. EQ düzeyi yüksek olan insanlar duygusal bilgileri yorumlamada daha başarılı olduğu (Mcfarland ve diğerleri, 2016, s.109) ve iş performansını olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Lee ve diğerleri, 2013, s.666). Lin (2009) ve Simon, (1991)' da hizmet sağlayan iç müşterilerin performansını artıracak faktörler üzerinde yaptıkları çalışmalarda, duygusal zekâ ve örgütsel sadakatin hizmet performansının artırılmasında etkili olduğunu sonucuna ulaşmışlardır (Lee ve diğerleri, 2013, s.666).

Müşterilere sağlanan bazı önceliklerin yöneticiler tarafından bir zeminde uzlaşa sağlamadığı görülmektedir. Diğer bir yandan her çalışanın müşteriyle iletişim içinde bulunmadığı yönünde veriye ulaşılmıştır (Aktaş ve Aksatan, 2012, s.240). Bir ilişkinin yakınlık derecesinde temas sıklığı ile oldukça fazla bağlantısı bulunmaktadır. Kurulan temas içinde duygusal etkiye yakın bir ilişkinin bulunduğu açıktır. İşletmelerde iletişim süreci iki yönlü; “güven, empatiye” dayanmaktadır (Barnes, 2000, s.100). MİY sadece teknolojik bir yapı olarak kesinlikle görünmemesi gerekmektedir. Duygusal yeterlilikleri fazla olan iç müşteriler uzun vadeli müşteri memnuniyeti ve sadakati oluşturma başarısı sağlamaktadır (Miao ve diğerleri, 2019, s.336). Müşteri uygulamalarında izlenecek yol haritası aşağıda verilmektedir (Hamburg ve diğerleri, 2012, s.252):

- Müşterilerin sürekli olarak bilgilendirilmesi ve işletmeyle etkileşime girmesi amaçlanmalı,
- Müşterilerin motive olması sağlanmalı,
- Müşterilerin işletme ve ürünü özümsemesi sağlanmalı,

Yönetici ve çalışanların müşteriyle sağlamış oldukları iletişim müşterilerin işletmeyi tercih etmesinde önemli rol oynamaktadır (Aktaş ve Aksatan, 2012, s.241). Turizm işletmelerine özellikle müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlamak için uygulamalar

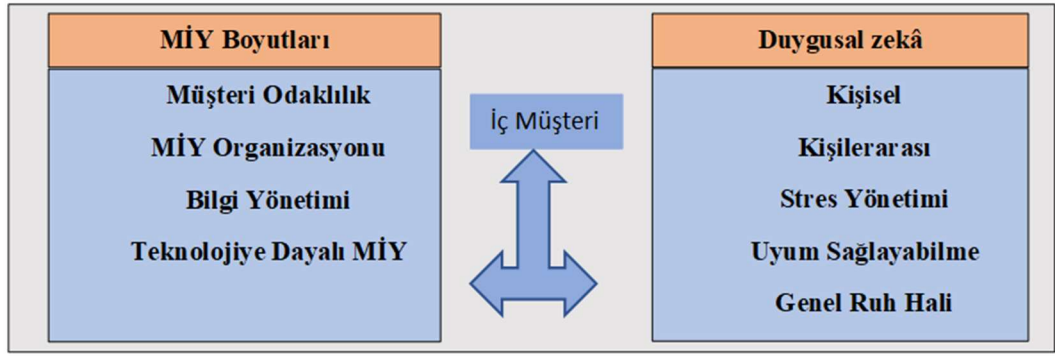
yapılmaktadır. Müşteri sadakatini sağlanmasında yönetim tarafından benimsenmesi ve tüm çalışanların organize bir şekilde yönlendirilmesi gerekmektedir (Öztürk ve Pekduyurucu, 2009, s.38). Otel işletmeleri MİY uygulamaları için ideal bir yapıya sahiptir. Otel işletmelerinde rezervasyon ve kayıt işlemleri sırasında müşterilerden çok fazla bilgi elde edilmektedir (Yolal ve Çetinel, 2005 s.20). Ahlert (2000, s.258)'de işletme; telefon, faks, posta, e-posta veya video konferans gibi farklı iletişim kanalları aracılığıyla müşteri hizmetine destek sağlamaktadır.

- a) Müşteri dergileri: Müşteriyi uzun yıllardan beri bilgilendirmek amacıyla kullanılmakta ve halen yaygın olarak tercih edilmektedir. Yeni ürün ve hizmetlerin sunumunun yapılması, ürün ortamı hakkında bilgi ve ürün kullanımına yönelik ipucu sağlamaktadır (Hamburg ve diğerleri, 2012, s.253).
- b) Müşteri Kulübü: Müşteri kulüpleri üyelerine çeşitli hizmetler sağlayabilir. Bunlar; özel kulüp indirimleri veya özel teklifler olarak müşterilere çeşitli avantajlar sağlamaktadır (Hamburg ve diğerleri, 2012, s.255).

Müşteri adresleri ya da e-mail adresleri alınarak çeşitli bayramlarda ve özel günlerde tebrik kartlar gönderilmesi gerekmektedir. Bunun beraber, odaya meyve ve özel indirim kuponları gibi çeşitli sürprizler yapılarak ödüllendirilmeleri işletmeye olan bakış açılarının değişmesi sağlanacaktır (Öztürk ve Pekduyurucu, 2009, s.38). Bir yandan otel işletmelerinin geleneksel olarak sundukları hizmetler: oda servisi, çamaşır ve kuru temizleme, hava alanından alışveriş merkezlerine ulaşım imkânı ya da araç kiralama gibi hizmetleri kapsamaktadır. Bazı otel işletmelerinde müşterilerini tatmin etmek için konsiyeri iş vermektedir (Civelek, 2016 s.241). Bu sayede müşterilerin özel istek ve ihtiyaçlarının karşılanması sağlanmaktadır.

3.7.3. Müşteri ilişkileri yönetim uygulamaları ile duygusal zekâ yetkinliklerinin süreç belirleyicileri

MİY uygulamalarını benimseyen işletmeler çoklu operasyonların karmaşıklığından dolayı organizasyon yapısı üzerinde dönüşüm gerekliliğini vurgulamaktadır (Wu, 2007, s.1142). Dönüşümün odak noktası olarak işletmenin en değerli unsuru insan ve insanın duygusal zekâ yetkinlikleri üzerine odaklanması gerekmektedir. Şekil 3.2' de bu durum vurgulanmaktadır.



Şekil 3.2: Müşteri ilişkileri yönetimi ve duygusal zekâ süreç unsurları (Bakırtaş, 2013, s.43; Bar-On, 2005, s.2'den uyarlanmıştır).

Şekil 3.2' de ifade edilen süreç haritasında öncelikli olarak kısa, orta ve uzun vadeli işletme faaliyetlerinin belirlenmelidir. İşletme iş hedeflerinin tanımlaması ve ardından işletmenin bu hedeflere nasıl ulaşacağını belirlenmesi sağlanmalıdır (Ahlert, 2000, s.266). Müşteri ilişkilerinin iletişim temelli bir yapısının bulunması nedeniyle süreç boyunca katılımda bulunan çalışanların yüksek duygusal zekâ yetkinliklerine ihtiyaç duyması öngörülmektedir. Beraberinde MİY uygulama sürecinin işletmede verimli bir şekilde uygulanmasına zemin oluşturacaktır.

Şekil 3.2' de duygusal zekâ yeterliliklerinin olumlu bir etkisinin bulunmadığı ve özellikle performans ile ilişkisinin desteklenmediği çalışmalara rastlanılmıştır. Yüksel ve Gürbüz (2008, s.179) tarafından duygusal zekâ yetkinliklerini olumlu yönde desteklemeyen bazı çalışmalar ise; Sosik ve Megarian (1999); Christiansen ve Janovics (2001); Rapisarda (2002) gösterilmektedir. Çalışmalar ağırlıklı olarak duygusal zekâ yetkinliklerinin iş ve sosyal hayatta olumlu yönde etkisinin bulunduğu yöndedir. Literatürde iş hayatına yönelik çok sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Canberk (2017); Baştürkçü (2016); Adsız (2016); Evis (2016); Daştan (2016); Gündoğan (2016); Karabulut (2014); Çüçen (2014); Oğuzhan (2012); Önder (2010) iç müşterinin DZ etkisini araştıran çalışmalar mevcuttur. Güngör (2018); Harman (2018); Babaç (2018); Tandoğan (2018); Çalışkan (2017); Deniz (2016); Wolter ve diğerleri (2016); Saariji ve diğerleri (2015); Werro (2015); Zhao ve Zhao (2012); Babaç (2014); Yiğit (2013); Alabay (2007); Wu (2007); Özdemir (2006) literatürde yer alan çalışmalar müşteri ilişkilerine yönelik yapılmıştır. Müşteri ilişkileri yönetim sürecinin işletmeler üzerindeki etkilerinin saptanmasına yönelik çalışmalar bulunmaktadır. MİY uygulamasında başarı veya başarısızlığının kilit faktörleri son yıllarda aktif bir araştırma konusu olarak yer almaktadır (Wu, 2007, s.1141). Literatürde

iç müşterinin duygusal zekâsının müşteri ilişkileri yönetim sürecinde etkisine yönelik çalışma saptanamamıştır. Bu kapsamda DZ boyutlarının MİY sürecine etkisinin incelenmesine gereksinim görülmektedir.

Mcfarland ve diğerleri (2016, s.108)' nin çalışanların duygusal yeterlilikleri, stres yönetimi üzerindeki iş çıktılarının, “duygusal tükenme, müşteri odaklı satış ve satış performansı” olmak üzere üç unsurun zararlı etkilerini ılımlı hale getirmeyi öngören bir çalışmayla müşteri ilişkilerine yönelik literatüre katkı sağlamıştır. MİY uygulama sürecinin ortak noktası olarak tek başına teknoloji kabul görmemelidir. Teknoloji, süreç ve insan bileşenlerinin aynı düzeyde ele alınması gerekmektedir (Çeltek, 2013, s.19). MİY uygulama boyutlarını içeren çok boyutlu bir yapıyı kapsadığı belirtilmektedir (Bakırtaş, 2013, s.43). Bunlar; “müşteri odaklılık, MİY organizasyonu, bilgi yönetimi, teknolojiye dayalı MİY” olarak tanımlanmaktadır (Hong ve diğerleri, 2004, s.265).

Müşteri ve işletmeye yönelik bilişsel ve duygusal temeler üzerine yapılan çalışmalarda, bilişsel ve duygusal yetkinliklerin çok yönlü bir biçimde incelenmesinin gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Bilişsel ve duygusal yetkinlikler yeterli bir düzeyde incelenmediği durumlarda yanıltıcı sonuçlara yol açacağı öne sürülmektedir (Wolter ve diğerleri, 2016, s.397). Yalın (2015); Lee ve diğerleri (2013) ve Çapkulaç (2013)' in yaptığı çalışmalarda, duygusal yeterliliklerin insan hayatında önemli bir yeri olduğunu desteklemektedir. MİY boyutlarının ve insan bileşeninin özellikle duygusal zekâ yetkinlikleri ile desteklenmeye ihtiyaç duyulduğu ön görülmektedir. Duygusal zekâ yeterliklerinin beş ana boyutu; “kişisel, kişilerarası, stres yönetimi, uyum sağlayabilme ve genel ruh hali” Şekil 3.2' de bulunmaktadır (Bar-On, 2005, s.21). Şekil 3.2' de yer alan boyutların müşteri ilişkilerinin kurulması ve müşteri memnuniyetin oluşmasında dikkate değer bir rol edinmektedir (Çakır ve Eğinli, 2010, s.120). Bir yandan verimliliği ve üretkenliğin artmasına katkı sağlayacak ve güçlü bir avantaj unsuru olacaktır (Wu, 2007, s.1142). Müşteri ilişkileri yönetim uygulamaları işletmecilerin rekabet üstünlüğü sağılmalarında önemli bir faktör olarak görülmektedir (Kaygısız ve Yetiş, 2018 s.31).

BÖLÜM 4. DUYGUSAL ZEKÂ YETKİNLİK DÜZEYLERİNİN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİM UYGULAMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırma süreci ile ilgili bilgileri aktarılmaktadır. Çalışma sistematik bir örgü içinde ele alınmaktadır. Bu sürecin ilk aşamasında; çalışmanın önemi ve amacı ile hipotezleri üzerinde durulacak, model gösterimi yapılacaktır. Evren, örneklem, varsayım, sınırlılık, yöntem, geçerlilik ve analiz süreci bu bölümde bulunmaktadır. Çalışmanın analizinde ölçek güvenirliği için güvenirlik testi yapılmıştır. Toplanan verilerin çözümlenmesinde uygulanan istatistiksel yöntemlere ilişkin açıklamalara yer verilmektedir. İstanbul ili 'nin Anadolu ve Avrupa yakasında yer alan dört ve beş yıldızlı otellerde gerçekleştirilen araştırmaya ve bu araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

4.1. Çalışmanın Önemi ve Amacı

İşletmelerde çağdaş yönetim uygulamalarının yapıldığı bir dönemde, iç müşterinin duygusal zekâ yetkinliğinin yüksek olması olumlu veya düşük olması olumsuz etkilere yol açacaktır. İç müşterinin duygusal zekâ yetkinliğinin yüksek olması, ürün/hizmet karşılması sırasında dış müşterilerin yaşadıkları belirli duyguları daha iyi tanınması ve yönetebilme kabiliyetini ortaya çıkarmasında etkisi bulunur (Miaol ve diğerleri, 2019, s.337). Düşük olması durumunda ise tam tersi bir etkiye sahip olacaktır. Görüldüğü üzere işletme faaliyetlerini yerine getirirken iç müşterilerin yardımına ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla günümüzde dış müşterilerin mutluluğu, iç müşteriler aracılığı ile sağlandığı görülmektedir. İç müşterilerin varlığı aynı zamanda dış müşterilerin sürekliliği ve verimliliği ile doğru orantılı olduğu anlaşılmaktadır (Ekici ve Yüce, 2007, s.9). İç müşterinin duygusal zekâ yetkinliğinin yüksek olması, işletmenin büyümesini ve gelişimine katkı sağlayacaktır. İç müşterinin güven ve huzur duyduğu bir iş ortamı kurulacaktır. Yüksek duygusal zekâ yetkinliğine sahip iç müşteri hem kendi aralarında hem de dış müşterilere karşı pozitif davranışlar yansıtarak güçlü

yönde ilişki oluşturmaları beklenmektedir. MİY uygulamalarının başarısının artmasını sağlayacaktır.

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ve duygusal zekâ kavramlarına yönelik yapılan literatür incelemesinde uluslararası ve ulusal literatürde çok sayıda araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Buna karşın, yapılan araştırmalarda konuların ayrı ayrı çalışma alanları olarak ele alındığı görülmüş olup; her iki konunun birlikte işlendiği ortak bir çalışmaya rastlanmamıştır. Otel işletmeleri açısından konuya ilişkin yeterli düzeyde bir çalışmanın yapılmamış olmasının bir eksiklik oluşturduğu ifade edilebilir.

Otel işletmelerinde departmanlar özelinde duygusal zekâ yetkinliğinin belirlenmesi ve yerinde tespitlerle çalışanların müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarını verimli kullanmasında ve hizmetin etkin bir şekilde sunulmasında fayda sağlayacaktır. Konu ile ilgili yapılacak bilimsel çalışmalara, yöneticilere ve mevcut otel işletmelerine önemli bir rehber olarak fayda sağlayacağı öngörülmektedir.

Bu çalışma kapsamında, “Otel işletmelerinde iç müşterilerin duygusal zekâ yetkinlikleri ile müşteri ilişkileri yönetim uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” ve “Otel işletmelerinde iç müşterilerin duygusal zekâsı ile müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki olası ilişki hangi değişkenlere göre farklılık göstermektedir?” sorularına cevap aranmaktadır.

Çalışmanın amacı, otel işletmelerinde iç müşterilerin duygusal zekâ yetkinliklerinin tespit edilmesi, duygusal zekâ ve müşteri ilişkileri yönetim uygulamaları arasındaki ilişki ve arasındaki ilişkinin bazı değişkenlere göre farklılığı olup olmadığını irdelemektir.

Kısaca yüksek duygusal zekâ yetkinliğine sahip kişilerin, olmayanlara nazaran daha üstün müşteri ilişkileri yönetim uygulamaları gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Diğer önemli amaçları ise, otel işletmelerinde eğitim çalışmalarında kullanılmak üzere ihtiyaçların saptanması ve sektöre yol göstermesi amaçlanmaktadır.

4.2. Çalışmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmacıların konu edindikleri araştırma alanında (evren) bulunan bütün denekleri araştırmaya dahil etme imkânı bulunmamaktadır. Bu nedenle araştırmacılar çalışma yaptıkları alanı temsil ettiklerine inandıkları küçük bir grubu (ana kütle), teknikler

kullanmak yoluyla azaltır ve araştırmalar bu kütle üzerinden gerçekleştirilir (Coşkun ve diğerleri, 2017, s.148). Araştırmanın, Türkiye'nin turizm sektöründe önde gelen şehirlerinden olan İstanbul'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmesi planlanmıştır. Dört ve beş yıldızlı otellerin seçilmesinin temel nedenleri:

- Veri elde edilmesinin daha kolay olması,
- Yönetimlerinin daha profesyonel olması,
- MİY uygulamalarının tercih edilme oranının yüksek olması (Kumar ve Reinartz, 2012; Bakırtaş, 2013; Çeltek, 2016),
- İç müşterilerin duygusal yetkinliklerine daha fazla önem verilmesidir.

İstanbul İl Kültür Turizm Müdürlüğü (2019), aralık ayı istatistiklerine göre ilde, “131 beş yıldızlı ve 160 dört yıldızlı” olmak üzere toplam “291” adet otel bulunmaktadır. Anket uygulamasına geçilmeden önce 30 işletmede pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmada edinilen bilgilerden hareketle otellerde ön büro, satış, pazarlama, halkla ilişkiler ve müşteri ilişkileri departmanlarında ortalama 8 katılımcıya ulaşılabileceği öngörülmüştür. Çalışmanın evrenini bu sayının 291 otele genellemesi (291x8) sonucu toplam 2.328 iç müşteri oluşturmaktadır. Tablo 4.1’ de belirli evrenlere yönelik kabul edilebilecek örneklem büyüklükleri gösterimi yapılmaktadır.

Tablo 4.1: Evrenler için kabul edilebilecek örneklem büyüklükleri (Sekaran, 2013; Akt, Coşkun ve diğerleri, 2017, s. 144).

N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	600	234	1600	311	3000	341
50	44	700	248	1800	317	4500	354
100	80	800	260	2000	322	7000	364
200	132	900	269	2200	327	10000	370
300	169	1000	278	2400	331	50000	380
400	196	1200	291	2600	335	100000	384
500	217	1400	302	2800	338	1000000	384

Tablo 4.1’ de belirli örneklem büyüklükleri için kabul edilebilecek oranlar verilmektedir. Örneklem büyüklükleri doğrultusunda, N (evren büyüklüğü) = 2400 için; S (örneklem büyüklüğü) = 331 belirtilmektedir (Coşkun ve diğerleri, 2017, s.144). 2400 kişiden veri toplamak mümkün olmadığından örnekleme yoluyla veri toplanması yoluna gidilmiştir.

Çalışmalarda tesadüfi olmayan örneklem daha anlamlı sonuçlar sağlamaktadır. Bu yöntem, zaman ve maliyet kısıtlarının olduğu ve ana kütlenin sınırlı bulunduğu

durumlar da tercih edilmelidir. Tesadüfi olmayan örneklem türleri içerisinde en yaygın olarak tercih edilen “*kolay örnekleme*” yöntemidir (Kurtuluş, 1989, s.109). Bu yöntem, “en kolay bulunan denek, en ideal olandır” anlayışını içermektedir. Anket çalışmasına cevap verebilecek herkesin örneğe dahil edildiği ve örneklem büyüklüğüne ulaşmaya kadar devam ettiği bir süreci içermektedir (Coşkun ve diğerleri, 2017, s.148). Düşük maliyetli ve uygulanması kolay bir örnekleme yöntemi olarak belirtilmektedir (İsmailoğlu ve Alnıaçık, 2014, s.194). Birincil veri toplama sürecinde 400 adet anket doldurtulmuştur. Anket uygulamasında yanlış ve eksik veri paylaşılan anketler tespit edilerek çıkarılmıştır.

Otel işletmelerinde MİY uygulama stratejilerinin (ön büro, satış ve pazarlama, halkla ilişkiler ve müşteri ilişkileri yönetim) oluşturulması ve yönetimi doğrudan söz konusu departmanlar tarafında yapıldığı için araştırma kapsamı bu departmanlarla sınırlı tutulmuştur. Departmanlarında görev yapan iç müşteriden 386 adet analiz edilmesi uygun anket toplanabilmiştir. Araştırma sürecinde 81 adet otel işletmesine ulaşılmıştır. Bunlardan 35’i beş yıldızlı otel işletmesi olup, 46’sı dört yıldızlı otel işletmesidir. Katılımcı sayısı bakımından 233’ ü beş yıldızlı, 153’ü dört yıldızlı otel çalışanları örneklem içerisinde yer almaktadır. Örneklem büyüklüğü 386 kişiden oluşturulmuştur.

4.3. Çalışmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

Çalışmanın bazı varsayım ve sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışmada temel varsayımlardan hareket edilmiştir. Belirtilen koşullar içinde seçilen örneklem evreni temsil yeteneğine sahip olduğu kabul edilmiştir. Yararlanılan kaynakların doğru ve geçerli bilgi sağladığı öngörülmektedir. Duygusal zekâ yetkinlikleri sayesinde müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarının güçlü, etkili ve verimli uygulandığı kabul görmüştür. MİY uygulamalarının, “müşteri ilişkileri yönetim ölçeği” ile duygusal zekânın, “Bar-On duygusal zekâ ölçeğiyle” ölçülebileceği varsayılmaktadır. Duygusal zekâ ve müşteri ilişkileri uygulamaları niteliksel olarak ölçülebilmektedir. Veri toplamada kullanılan ölçeklerin çalışmanın amacını gerçekleştirmeye uygun olduğu ve iç müşterilerin samimiyetle cevap verdiği kabul edilmiştir. Bu çalışmanın bazı sınırlılıklar bulunmaktadır.

Çalışmada öncelikli olarak zaman ve maliyet kaynaklı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu kısıtların dışında her çalışmada olabileceği gibi bu çalışmanın da teorik ve metodolojik bazı sınırlılıkları mevcuttur. Teorik sınırlılık duygusal zekâ ve müşteri ilişkileri

yönetim boyutları ile ilgilidir. Araştırmacılar tarafından duygusal zekâ ve müşteri ilişkileri yönetim boyut ve alt boyutları farklı ifadelerle tasnif edilmektedir. Çalışmanın amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda Bar-On duygusal zekâ 5 boyut ve 15 alt boyutları ile Bakırtaş (2013) ve Hong ve diğerleri (2014) müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarının dört boyutu ele alınmıştır. İç müşterilerin duygusal zekâ yetkinliğinin ölçümünde Bar-On duygusal zekâ anketi kullanılmıştır. Müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarının ölçümü MİY anketinden elde edilen verilerle sınırlıdır.

Metodolojik sınırlılıkları ise, çalışma İstanbul ili ‘nin Anadolu ve Avrupa yakasında hizmet sektöründe faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan “ön büro, satış ve pazarlama, halkla ilişkiler ve Müşteri ilişkileri yönetim” departmanlarında görev yapan iç müşteri arasında uygulanmıştır. Araştırmada esnasında kullanılan ölçeklerden elde edilen veriler, çalışanların araştırmanın yapıldığı zamanki algı ve görüşleriyle sınırlıdır. Covid-19 pandemisinin başlaması veri toplama sürecindeki en büyük sınırlılıklardan biridir. 2020 yılı yaz döneminde sosyal hayatın belli kurallar dahilinde başlamasıyla birlikte veri toplama süreci tamamlanmıştır.

4.4. Çalışmanın Yöntem ve Analiz Süreci

Çalışmalarda değişkenlere dair veri (bilgi) edinebilmek için verilerin sağlanış biçimleri esas alındığında ikincil ve birincil kaynak araştırmaları tercih edildiği görülmektedir. Çoşkun ve diğerleri (2017) çalışma tasarım sürecini aktarmaktadırlar.



Şekil 4 1: Çalışmanın tasarım süreci, (Çoşkun ve diğerleri, 2017, s.91’den uyarlanmıştır).

Şekil 4.1’ de ifade edilen araştırma süreci izlemiştir. Eleştirel kaynak inceleme süreci, ikincil kaynak araştırmaları olarak adlandırılmaktadır. Bu süreç daha çok literatür çalışması niteliğini taşımaktadır (Kurtuluş, 1989, s.18). İkincil kaynak taramaları derlenmiş veri setlerinden faydalanma imkânı sağlamaktadır (Çoşkun ve diğerleri, 2017, s.79). Yerli ve yabancı bibliyografik kaynaklar ve online veri tabanları irdelenmiştir. Eleştirel kaynak inceleme bölümlerinden sonra araştırma sorusuna cevap alınabilmesi ve hipotezlerin test edilebilmesi için birincil veriye ulaşma ihtiyacı

ortaya çıkmıştır. Birincil kaynak araştırmaları, araştırmacının bizzat araştırma konusuyla ilgili verileri topladığı araştırmalar olarak belirtilmektedir (Kurtuluş, 1989, s.21).

Uygulama kısmında nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği uygulanmıştır. İslamoğlu ve Alınçık (2014, s.131) anket formunu veri toplamak için hazırlanan sistematik bir soru formu olarak tanımlamaktadır. Birincil veriye ulaşmak amacıyla ikincil veri taraması yapılarak uygun görülen ölçek seçilmiştir. Birinci bölüm değişkenleri, cevaplayanın duygusal zekâ yetkinliğini belirleme amacıyla oluşturulmuştur. İkinci bölüm envanterinde yer alan değişkenler, ankete katılan iç müşterilerin MİY uygulamaların yetkinliğini belirleme amacı taşımaktadır. Son bölüm ise, cevaplayanın demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Ölçek değişkenlerinin değerlendirilme sürecinde aşağıda yer alan esas kriterler göz önünde bulundurulmuştur.

Tablo 4.2: Ölçek değerlendirme kriterlerinin gösterimi (Oğuzhan, 2012, s.74).

Sözel Değişken	Puan	Puan Aralığı	Ölçek değerlendirme
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,00- 1,79	Çok düşük
Katılmıyorum	2	1,80- 2,59	Düşük
Kararsızım	3	2,60-3,39	Orta
Katılıyorum	4	3,40-4,19	Yüksek
Kesinlikle Katılıyorum	5	4,20-5,00	Çok Yüksek

Tablo 4.2’ de gösterimi yapılan dağılım aralığı formülü “en yüksek değer- en düşük değer /derece sayısı” baz alınmıştır. Ölçek sonuçlarının dağılımı 1 ile 5 arasında değerlendirilmiştir. Formüle göre (5-1) /4 puanlık bir genişliğe dağılım gerçekleşmiştir. Birinci ve ikinci bölümde yer alan 72 değişken, sosyal bilimlerde yaygın olarak tercih edilen ve Rennis Likert’ in adıyla anılan, 5’ li Likert ölçek; “1= kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum” ile ölçülmüştür (Çoşkun ve diğerleri, 2017, s.125). Anket katılımcılarından değişkenlere verdikleri yanıtları “çok olumsuzdan çok olumluya” doğru sunulan seçeneklerden birini seçerek belirtmeleri istenmiştir. Çalışmada hedeflenen iki temel parametre “duygusal zekâ ve müşteri ilişkileri yönetimi”

arasındaki ilişkinin analizinde yetkinliğin ölçülmesine gereksinim duyulması nedeniyle puanlama yapılmıştır.

Katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar araştırma amaçları doğrultusunda değerlendirilmiş ve araştırma hipotezleri test edilmiştir. Sosyal bilimlerde yaygın olarak tercih edilen SPSS (Statistical Package for The Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Araştırmada güvenirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. “Cronbach’s Alpha” güvenirlik katsayısını vermektedir. Faktör analiziyle iki farklı ölçekte bulunan değişkenlerin hangi faktör altında toplandığı belirlenmiştir. Çalışmanın analiz sürecinde verilerin ne şekilde bir dağılım sergilediğini tespit edebilmek amacıyla normallik analizleri yapılmıştır. Bu analizler kapsamında otel işletmelerinde görev alan iç müşterinin görüş ve algısının ölçülmesi nedeni ile normalliğin tespitinde verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılarak Steam and Leaf Plot ve histogramlar çıkarılmıştır. Yapılan analizler sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiş ve verilerin analizinde parametrik testler tercih edilmiştir. Frekans analizi yapılmıştır. Tanımlayıcı özelliklere yönelik aritmetik ortalama, standart sapma, sıklık ve yüzde değerleri verilmiştir. İki bağımsız grup ortalamalarının karşılaştırmalarında T-testi (Independent Sample T-test) ve ikiden fazla grup ortalamalarının karşılaştırmasında One Way Anova testi kullanılmıştır. One Way Anova testinde farklılıkların tespit edilmesinde Tukey analizi uygulanmıştır. İki ölçek arasında bulunan ilişkiyi incelemek amacıyla Korelasyon (Pearson Korelasyon) analizi ve Regresyon (Basit Doğrusal Regresyon analizi) yapılmıştır. Toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgular bölümün ilerleyen kısmında tablolar halinde sunularak açıklanmaya ve yorumlanmaya çalışılmıştır.

4.4.1. Veri toplama araçları

İhtiyaç duyulan verilerin elde edilmesi için çeşitli çalışmalarda kullanılan geçerliliği ve güvenirliği araştırmacılar tarafından kanıtlanmış DZ ölçeği ve MİY ölçeği tercih edilmiştir. İç müşterinin demografik bilgilerinin sorulduğu 6 soruluk soru formu kullanılmıştır.

- Duygusal zekâ ölçeği,
- Müşteri ilişkileri yönetim ölçeği,
- Demografik özellikler formu,

Anket soru formunun oluşturulmasıyla “Ocak 2020- Temmuz 2020” arasında yedi aylık bir süreçte anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Soru formunda anketlere verilen cevapları gizli tutularak sadece bilimsel amaçla kullanılacağı belirtilmektedir. Bu sayede güvenin oluşturulması amaçlanmıştır. Anketler iç müşteriye ön bilgi verilip, birinci elden yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanmıştır.

4.4.1.1. Duygusal zekâ ölçeği

Uygulama kısmında yer alan anket soruları için gerekli literatür taraması yapılmıştır. Haifan Üniversitesi’nden Reuven Bar-On’un geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını gerçekleştirdiği DZ ölçeği tercih edilmiştir. Dastan (2016); Karabulut (2014); Oğuzhan (2012); Önder (2010) vb. Bar-On DZ ölçeği çok sayıda akademik çalışmada kullanılması ve meslek grubunda farklı demografik özellikleri taşıyan bireylere uygulanmış olması nedeni ile çalışmada kullanılmıştır. Tablo 4.3’ de duygusal zekâ ölçeğinde bulunan değişkenlerin gösterimi yapılmaktadır.

Tablo 4.3: Duygusal zekâ ölçeğinde yer alan değişkenler.

SAYI	DEĞİŞKEN
1	Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım adım adım ilerlemektir.
2	Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır.
3	Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.
4	Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur.
5	Biriyle aynı fikirde olmadıgımda bunu ona söyleyebilirim.
6	Çoğu durumda kendimden eminimdir.
7	Huysuz bir insanımdır.
8	Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir.
9	Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım.
10	Sevgimi belli edemem.
11	Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim.
12	Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok.
13	Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim.
14	Bir liderden çok, takipçiyimdir.
15	Fiziksel görüntümden memnunum.
16	Sabırsız bir insanım.
17	Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm.
18	İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır.
19	Başkalarıyla iyi ilişkiler kurarım.
20	İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.
21	Öfkemi kontrol etmem zordur.
22	Oldukça neşeli bir insanımdır.
23	Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir.
24	Kendi başıma karar veremem.
25	Başkalarına neler olduğunu önemserim.

Tablo 4.3 (Devamı): Duygusal zekâ ölçeğinde yer alan değişkenler.

SAYI	DEĞİŞKEN
26	Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum.
27	Eğer yasaları çiğnemem gerekirse, bunu yaparım.
28	Endişeliyimdir.
29	Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.
30	Konuşmaya başlayınca zor susarım
31	Çevremdekilerle iyi geçinemem.
32	Zor şartlarda serin kanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim.
33	İnsanlarla tartışırken, bana sesimi alçaltmamı söylerler.
34	Hayatımdan memnunum.
35	Kendimi taktir ederim.
36	Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.
37	Hafta sonlarını ve tatilleri severim.
38	Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum.
39	Genellikle en iyisini ümit ederim.
40	Başkalarına göre bana güvenmek zordur.

Ölçek çevirmenler tarafından İngilizce dilinden, Türkçe diline çevirme çalışmaları yapılmıştır. Mumcuoğlu (2002) tarafında yüksek lisans tezinde, Bar-On DZ testi Türkçe dilsel eşdeğerlik ve güvenilirlik çalışması gerçekleştirmiştir. Üstün performansın gizli bir ögesi olarak düşünülen duygusal zekânın ilk bilimsel testlerinden biri olduğunu belirtmektedir (Mumcuoğlu, 2002, 38, s.38). Acar (2001) doktora tez çalışmasında uygulama sürecinde kullandığı Bar-On DZ ölçeğinde 88 değişken bulunmaktadır. Önder (2010) liderlikte duygusal zekâ ve motivasyon ilişkisi adlı yüksek lisans tez çalışmasında söz konusu ölçek de yer alan 88 değişkeni genel yapısına zarar vermeyecek bir şekilde ölçeği 40 değişkene indirgemıştır. Oğuzhan (2012) çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin işten ayrılma niyetlerine etkisi üzerine yaptığı yüksek lisans çalışmasında Önder (2010)'ın indirgenen 40 değişkenli Bar-On DZ ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte çok sayıda sorunun yer alması, anket katılımcılarının yanıtlama sürecinde sıkıntı yaşamaları ve verilen cevapların güvenilirliğine olumsuz yönde etkileyeceği göz önünde bulundurulmalıdır. Ölçek değişken sayısının indirgenmesi yönüyle uygulama kolaylığı sağlamaktadır. Uygulama bölümü dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılacak olması ve iç müşterinin çalışma yoğunluğu göz önüne alındığında değişken sayısı indirgenen ölçeğin tercih edilmesi uygun görülmüştür.

Bar-On duygusal zekâ ölçeğinin bireylerin ilişki kurma, farklılıklarını tanıma konusunda yol gösterici bir yapısı bulunmaktadır (Mumcuoğlu, 2002, s.39). Ölçeğin özgün yapısında 5 ana boyut ve 15 alt boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar; “kişisel

beceriler (öz varlık, duygusal öz farkındalık, kendine güvenme, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme), kişilerarası beceriler (empati, sosyal sorumluluk, kişilerarası ilişkiler), uyumluluk sağlayabilme (esneklik, problem çözme, geçerlilik), stres yönetimi (stres toleransı ve dürtü kontrolü) ve genel ruh hali (iyimserlik, mutluluk) yer almaktadır. Tablo 4.4’de ölçeğe ilişkin soru dağılımı aşağıda verilmektedir.

Tablo 4.4: Duygusal zekâ ölçeğinin soru dağılım gösterimi.

DUYGUSAL ZEKÂ	
Ana Boyutlar	Genel Boyutlar
Kişisel Beceriler	2, 5, 6, 9, 12, 14, 15, 24, 26, 29, 35, 36
Kişilerarası Beceriler	10, 20, 23, 25, 27, 31, 40
Uyumluluk Sağlayabilme	1, 8, 11, 13, 17, 19, 38
Stres Yönetimi	4, 16, 18, 21, 22, 28, 30, 32, 33
Genel Ruh hali	3, 7, 34, 37, 39

Tablo 4.4’ de soru dağılımları yapılan ölçek içerisinde yer alan değişkenlerden bazıları “ters soru” dur. Tablo 4.4’ de gösterimi yapılan 40 değişkenden 18 tanesi (4, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 16, 21, 24, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 36, 40) olumsuz kurgulanmıştır. Olumsuz kurgulanan verilerin analizi ve yorumlanması esnasında değişkenlerin değerleri ters girilmiştir.

4.4.1.2. Müşteri ilişkileri yönetim ölçeği

Çalışma sırasında otel işletmelerinde MİY uygulama yetkinliklerinin belirlenmesi amacıyla farklı iki ölçek dikkate alınmıştır. İlki Sın ve diğerleri (2005) “CRM: conceptualization and scale development” adlı çalışmasındaki MİY geliştirme ifadelerinden yararlanılmıştır. İkincisi ise, Borga Erol (2012) “Müşteri ilişkileri yönetimi, örgütsel öğrenme yeteneği ve firma performans ilişkisi adlı yüksek lisans tez çalışmasında Stein ve Smith (2009)’ in kullandığı MİY ölçeğinden faydalanılmıştır.

Tablo 4.5: Müşteri ilişkileri yönetim ölçeğinde yer alan değişkenler.

SAYI	DEĞİŞKEN
1	Oteliniz, ürün ve hizmetleri misafire göre uyarlamak için devamlı misafirlerle birebir diyalog oluşturur.
2	Devamlı misafirler hakkında elde edilen bilgiler, misafirlere daha iyi bir sunum yapabilmek için kullanır.
3	Oteliniz, misafir bağlılığını sağlamak için misafir etkileşimini kişiselleştirmektedir.
4	Oteliniz, devamlı misafire yönelik Kişiselleştirilmiş mal ve hizmetler sağlar.

Tablo 4.5 (Devamı): Müşteri ilişkileri yönetim ölçeğinde yer alan değişkenler.

SAYI	DEĞİŞKEN
5	Otelinizde, önemli addedilen herhangi bir değişiklik veya faaliyet misafirinizin faydasına uygulanmaktadır.
6	Otelinizde, misafirin ürün veya hizmetin değiştirilmesini istediğini anladığı zaman bunu başarmak için tüm bölümleriyle koordineli bir çalışma içerisine girer.
7	Oteliniz, rekabet üstünlüğünü, uzun dönemli misafir ilişkilerini sağlamak ve kurmak üzerine temellendirmiştir.
8	Tepe yönetim otelinizin, önemli aracı olarak misafir ilişkilerini kurmak ve sağlamak için liderliği kabul etmekte ve sunmaktadır.
9	Oteliniz, misafir ilişkileri yönetiminde başarılı olabilecek satış ve pazarlama uzmanlığına ve kaynaklara sahiptir.
10	Otelinizin, örgütsel yapısı özenli bir şekilde misafirlere yönelik oluşturulmuştur.
11	Otelinizde tepe yönetim, devamlı misafirle çok zaman geçirir.
12	Otelinizde, yönetim ve personel değişime karşı dirençlidir.
13	Otelinizde, misafir edinme, geliştirme, muhafaza etme ve harekete geçirmeye yönelik açık işletme hedefleri belirlenmiştir.
14	Otelinizde, misafir memnun etme fonksiyonları arasında uyumlu ve koordineli faaliyetler bulunmaktadır.
15	Oteliniz, düzenli olarak her bir müşterimizin yaşam boyu değerini değerlendirir.
16	Oteliniz, çalışan eğitim programlarını misafir ilişkileri edinmeye ve güçlendirmeye yarayacak beceriler geliştirmek üzere tasarlar.
17	Otelinizin çalışanları duyarlı bir şekilde misafire yardım etmeye isteklidir.
18	Oteliniz, devamlı misafirleri tanımlayacak stratejilere sahiptir.
19	Oteliniz, misafir bağlılığını sağlamak için zaman ve kaynakları etkin bir şekilde kullanmaktadır.
20	Oteliniz, sık sık ve düzenli olarak misafir memnuniyetini ölçmektedir.
21	Oteliniz, sahip olduğu bilgi donanımı sayesinde misafir isteklerini tam olarak anlar.
22	Oteliniz, çalışanlar ile misafirler arasında sürekli ve çift yönlü bir iletişim sağlamaya yönelik kanallar oluşturur.
23	Otelinizde tüm çalışanlar misafir ilişkileri kurmak ve geliştirmek konusunda ortak amacı paylaşmakta ve anlamaktadır.
24	Otelinizde, misafirlerin istediği mal ve hizmet belirlendiğinde, departmanlar bunu gerçekleştirmek için koordineli olarak gayret gösterir.
25	Otelinizde çeşitli temas noktalarından elde edilen yeni bilgiler, tüm personel tarafından kolaylıkla yayılması ve paylaşılması için kodlanır.
26	Otelinizde, misafir ilişkileri yönetiminde kritik politika ve prosedürleri iyi arşivlemiştir ve tüm temas noktaları arasında tutarlılık vardır.
27	Bilgisayar teknolojileri misafirlerinize kişiselleşmiş teklifler sunmaya yardımcı olabilir.
28	Oteliniz, misafir ilişkilerini yapılandırırda bilgisayar teknolojisinin faydalarına yönelik teknik destek sağlamak için doğru teknik personele sahiptir.
29	Oteliniz, misafirlerinize hizmet etmek için doğru donanıma sahiptir.
30	Oteliniz, misafirlerinize hizmet etmek için doğru yazılıma sahiptir.
31	Otelinizde misafirle iletişim kurulan her bölümde bireysel misafir bilgiler mevcuttur.
32	Otelinizde misafirlere ilişkin kapsamlı bir veri tabanı bulunmaktadır.

Tablo 4.5’ de gösterimi yapılan ölçek dört bölümden oluşmaktadır. Müşteri odaklılık, MİY organizasyonu, bilgi yönetim ve teknolojiye dayalı MİY olmak üzere 32 değişken bulunmaktadır. MİY organizasyon boyutunda 14 değişken bulunmakta ve boyutlar arasında en fazla değişkenin bulunduğu boyut özelliği taşımaktadır. Ölçek içinde yer alan diğer boyutlar ise; Müşteri odaklılık, bilgi yönetimi ve teknolojiye dayalı MİY bölümlerinin her birinde 6’şar değişkenden 18 değişken yer almaktadır.

Tablo 4.6: Müşteri ilişkileri yönetim ölçeğinin soru dağılım gösterimi.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİM UYGULAMALARI	
Ana Boyutlar	Genel Boyutlar
Müşteri Odaklılık	1, 2, 3, 4, 5, 6
MİY Organizasyonu	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20
Bilgi Yönetimi	21, 22, 23, 24, 25, 26
Teknolojiye Dayalı MİY	27, 28, 29, 30, 31, 32

Tablo 4.6’ da yer alan; “2, 3, 4, 5, 7, 8, 11, 12, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 30” no’lu değişkenler Sın ve diğerleri (2005) çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur. Gösterimi yapılan dokuz değişken ise; “1, 10, 13, 16, 21, 22, 28, 31, 32” Borga Erol (2012) yaptığı çalışmasından alınmıştır. Ölçek içindeki “6 ve 9” no’lu değişkenlerin, alıntı yapılan iki çalışmada ortak kullanıldığı saptanmıştır.

4.4.1.3. Demografik özellikler formu

Çalışmanın amaçları doğrultusunda araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Bu bölümde cevaplayan iç müşterinin kişisel bilgilerine ulaşmak amaçlanmaktadır. Araştırmaya katılan iç müşterin “cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, meslek eğitim alma durumu, departman ve otel işletmesinde çalışma süresi” gibi veriler elde edebilme amacıyla toplamda 6 soruluk bilgi formu hazırlanmıştır.

4.5. Çalışmanın Hipotezleri

Bu çalışmada elde edilen bulgulardan yola çıkarak Türkiye’de İstanbul ili ‘nin Anadolu ve Avrupa yakasında faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde “ön büro, satış ve pazarlama, halkla ilişkiler ve müşteri ilişkileri” departmanlarında görev yapan iç müşterilerin duygusal zekâ yetkinliği ve MİY uygulama düzeylerinin tespit edilmesi, demografik özelliklerin bu değişkenleri etkileyip etkilemediği ve duygusal zekâ yetkinliği ile müşteri ilişkileri yönetim uygulamaları arasındaki ilişki irdelenmiştir. Çalışmada yapılan analizlerin tamamı bu hedeflenen amaç doğrultusunda yapılmıştır.

Çalışmanın hipotezleri iç müşterilerin demografik özelliklerini dikkate almıştır. Bu kapsamda demografik değişkenlerin duygusal zekâyı ve MİY farklılıkları incelenmiştir. Duygusal zekâ boyutları ile MİY boyutlarının arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla aşağıdaki gibi 4 ana hipotez ve 16 alt hipotez şeklinde oluşturulmuştur. Çalışmanın hipotezleri şu şekilde belirtilmiştir:

H₁: Duygusal zekâ yetkinlikleri iç müşterinin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

h_{1.1}: İç müşterinin cinsiyet değişkeni ile duygusal zekâ yetkinliği arasında fark vardır.

h_{1.2}: İç müşterinin yaş değişkeni ile duygusal zekâ yetkinliği arasında fark vardır.

h_{1.3}: İç müşterinin eğitim değişkeni ile duygusal zekâ yetkinliği arasında fark vardır.

h_{1.4}: İç müşterinin turizm mesleki eğitim durum değişkeni ile duygusal zekâ yetkinliği arasında fark vardır.

h_{1.5}: İç müşterinin çalıştığı departman ile duygusal zekâ yetkinliği arasında fark vardır.

h_{1.6}: İç müşterinin çalıştığı süre ile duygusal zekâ yetkinliği arasında fark vardır.

H₂: MİY uygulama düzeyleri iç müşterinin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

h_{2.1}: İç müşterilerin cinsiyet değişkeni ile MİY uygulama düzeyleri arasında fark vardır.

h_{2.2}: İç müşterilerin yaş değişkeni ile MİY uygulama düzeyleri arasında fark vardır.

h_{2.3}: İç müşterilerin eğitim değişkeni ile MİY uygulama düzeyleri arasında fark vardır.

h_{2.4}: İç müşterinin turizm mesleki eğitim durum değişkeni ile MİY uygulama düzeyleri arasında fark vardır.

h_{2.5}: İç müşterinin çalıştığı departman ile MİY uygulama düzeyleri arasında fark vardır.

h_{2.6}: İç müşterinin çalıştığı süre ile MİY uygulama düzeyleri arasında fark vardır.

H₃: İç müşterilerin duygusal zekâ boyutları ile MİY uygulama boyutları arasında ilişki vardır.

h_{3.1}: İç müşterilerde duygusal zekâ boyutları ile MİY uygulama boyutlarından “müşteri odaklılık” arasında ilişki vardır.

h_{3.2}: İç müşterilerde duygusal zekâ boyutları ile MİY uygulama boyutlarından “MİY organizasyonu” arasında ilişki vardır.

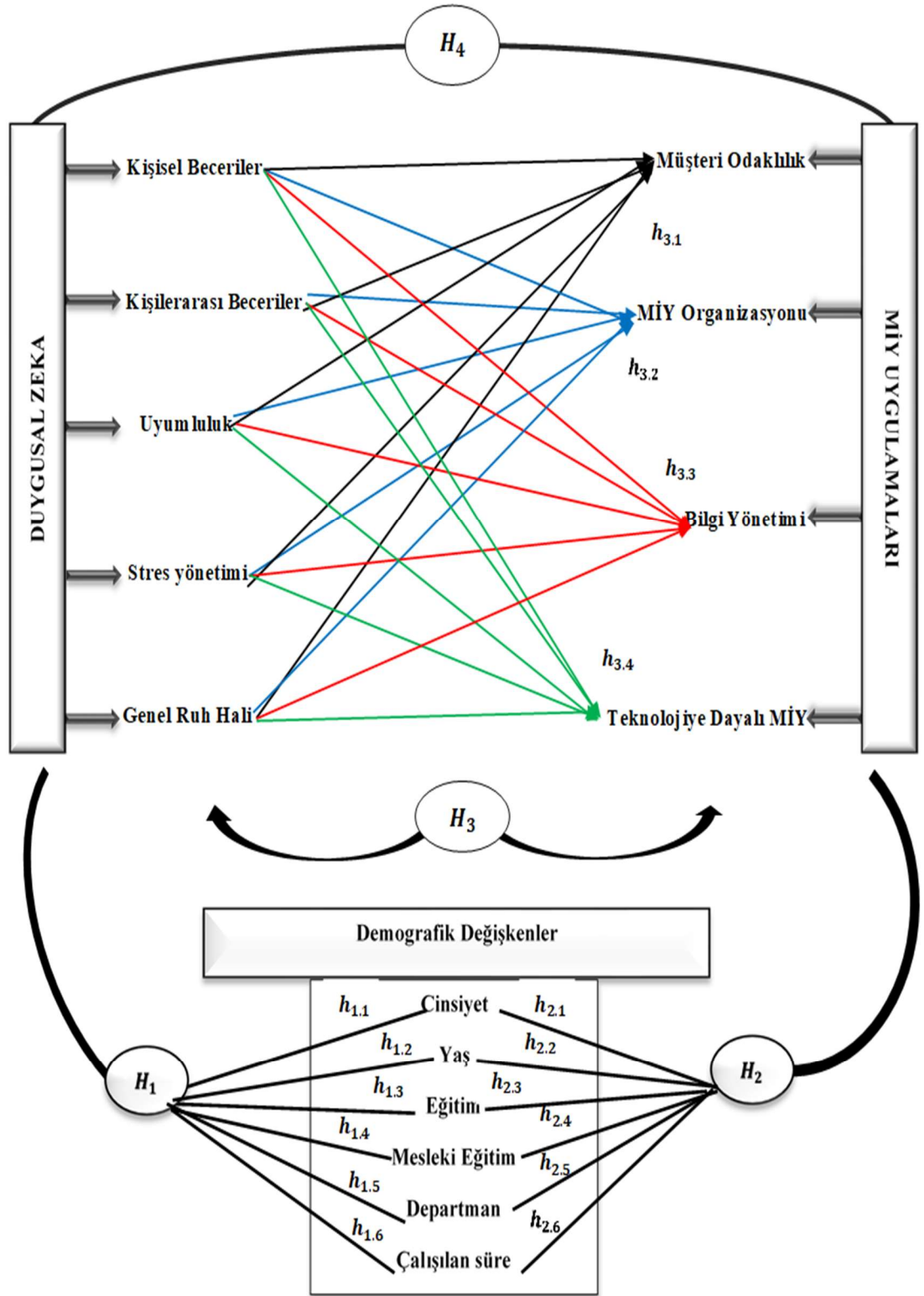
h_{3.3}: İç müşterilerde duygusal zekâ boyutları ile MİY uygulama boyutlarından “bilgi yönetimi” arasında ilişki vardır.

h_{3.4}: İç müşterilerde duygusal zekâ boyutları ile MİY uygulama boyutlarından “teknolojiye dayalı MİY” arasında ilişki vardır.

H₄: İç müşterilerin duygusal zekâ yetkinlik düzeyleri ile MİY uygulama düzeyleri arasında ilişki vardır.

4.6. Çalışmanın Modeli

Araştırmanın amaçları doğrultusunda ilgili alan yazını incelenmiştir. Araştırmanın probleminin tanımlanması yapılarak, araştırmanın hipotezleri ve modeli kurulmuştur. Duygusal zekâ ve MİY uygulamanın katılımcıların demografik (cinsiyet, yaş, eğitim, mesleki eğitim, departman ve çalışılan süre) özelliklerini etkilediği varsayılmaktadır. İkincil olarak; duygusal zekâ boyutu ile MİY uygulamaları arasında bir ilişkinin olma durumu tespit edilmeye çalışılırken, iç müşterilerin duygusal zekâ yetkinlikleri ile MİY uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu varsayılmıştır. Çalışmaya ilişkin hipotezler doğrultusunda şematik model gösterimi Şekil 4.2’ de yapılmaktadır.



Şekil 4 2: Model gösterimi.

4.7. Veri Analizi ve Bulguların Yorumlanması

4.7.1. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Bu kısımda, otel işletmelerinden veri toplamak amacıyla hazırlanan anket formunun 3'üncü bölümünde katılımcılara sorulmuş demografik değişkenlere ilişkin frekans analizine yer verilmiştir. Frekans analizi kapsamında değerlendirmeler sıklık (N) ve yüzde (%) olarak yapılmıştır.

Tablo 4.7: Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sıklık (N) ve yüzde (%) dağılımı.

Değişkenler	Gruplar	N	%	Değişkenler	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Kadın	149	38,6	Mesleki Eğitim	Evet	319	82,6
	Erkek	237	61,4		Hayır	67	17,4
Yaş	18-28	185	47,9	Departman	Ön büro	194	50,3
	29-39	127	32,9		Satış ve Pazarlama	80	20,7
	40-50	64	16,6		Halkla İlişkiler	57	14,8
	51 ve üzeri	10	2,6		MİY	55	14,2
Eğitim Durumu	Lise	72	18,7	İşletmede Çalışma Süresi	0-5	245	63,5
	Ön lisans	110	28,5		6-10	94	24,4
	Lisans	178	46,1		11-15	31	8,0
	Y. Lisans ve üstü	26	6,7		16 ve üzeri	16	4,1
Toplam		386	100	Toplam		386	100

Tablo 4.7' de araştırmaya katılan dört ve beş yıldızlı Otel işletmelerindeki 386 katılımcı grubun cinsiyet değişkeni incelendiğinde 149 kadın %38,6 ve 237 erkek %61,4 olduğu belirlenmiştir. Bu durum araştırmada ulaşılan otel işletmelerinde iç müşterinin cinsiyet dengesinin erkek katılımcı lehine olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.7' de araştırmaya katılan iç müşterinin yaş dağılımlarını incelediğimizde, katılımcıların büyük çoğunluğunun %47,9 ile 18-28 yaş aralığı ve %32,9 ile 29-39 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu sırayı, %16,6 ile 40-50 yaş grubu ve son olarak %2,6 ile 51 ve üzeri yaş grubu takip etmektedir. Araştırmada yaş aralığı belirlenirken ilk basamak yasal çalışma yaş "18" aralığı kritik nokta oluşturmuştur. Yaş değişkeni 10' ar yıllık aralıklar ile dört gruba ayrılmıştır. Yaş dağılımında dikkat çeken ayrıntı, 18-28 yaş grubu yüksek orana sahip olmasıdır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, turizm

sektörünün dinamik yapısına ilişkin (yoğun çalışma saatleri, yorucu çalışma şartları, stres vb.) unsurların etkisi olduğu ifade edilebilmektedir.

Tablo 4.7’ de diğer demografik özelliklerin dağılımına bakıldığında katılımcıların eğitim durumlarında %46,1 ile lisans en büyük payı alırken, %28,5 ile ön lisans düzeyi eğitim alan katılımcıların gruplar içerisinde ikinci büyük payı aldığı gözükmemektedir. Lise düzeyinde eğitim almış katılımcılar ise %18,7 oranı olduğu ve bunu takiben %6,7 ile Yüksek lisans ve üstü eğitim aldıkları tespit edilmiştir. Katılımcılardan turizm mesleği alanında eğitim alan %82,6 oranında bulunurken, bu alanda eğitim almayan %17,4 olduğu saptanmıştır. Katılımcıların eğitim oranlarına bakıldığında ön lisans ve üzeri eğitim alma oranının %74,6 olması ve mesleki eğitim alma %82,6 oranında olması dikkat çekicidir.

Tablo 4.7’ de gösterimi yapılan departmanlara göre katılımcıların dağılımları ise sırasıyla; %50,3 oranında ön büro departmanı, %20,7 ile satış ve pazarlama, %14,8 ile hakla ilişkiler departmanı ve son olarak %14,2 müşteri ilişkileri yönetim departmanında görev yapıldığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların bulundukları otel işletmelerinde ne kadar süredir görev aldıkları incelendiğinde, büyük çoğunluğu 0-5 yıl arası %63,5 oranında çalışma süresi bulunmaktadır. Bu sırayı; %24,4 ile 6-10 yıl aralığı, %8,0 ile 11-15 yıl aralığı ve son olarak %4,1 ile 16 yıl ve üzeri aynı işletmede görev yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların %87,9 oranında aynı işletmede 10 yıl ve daha kısa çalışma sürelerinin olduğu anlaşılmaktadır.

4.7.2. Geçerlik ve güvenirlik analizi

Sosyal bilimler dalında kullanılan ölçeklerin sonuçlarını değerlendirebilmek için iki noktaya özel bir önem verilmektedir. Bu noktalardan ilki güvenirlik, bir diğeri ise geçerliliktir. Bir ölçeğin, ölçmeyi amaçladığı olguyu;

- Ölçüm aracının aynı evren içinde farklı zaman dilimlerinde uygulanması halinde istikrarlı sonuçlar sağlaması durumunda “güvenirliği”
- Ölçüm aracının veya değişkenin ölçmek istediği şeyi “Ölçebilme derecesi” gerçekliği ifade etmektedir (Çoşkun ve diğerleri, 2017, s.135).

4.7.2.1. Güvenirlik analizi

Çalışmada kullanılan anketlerin güvenirliliğinin test edilme sürecinde (α) yöntemi kullanılmıştır. Cronbach's Alpha (α) katsayısı ölçeklerde yer alan değişkenlerin iç tutarlıklarını ölçmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015, s.317). Kullanılan bu yöntem, “0-1” aralığında değerler almakta olup, en düşük değer oranı “0” içsel tutarlılığın sahip olmadığını, en yüksek kabul gören değer oranı “1” ise tamamen içsel tutarlılığın olduğunu göstermektedir (Aslantürk ve Aslantürk, 2010, s.160). Coşkun ve diğerleri (2017, s.133) çalışmalarda en yaygın tercih edilen yöntem olduğunu belirtmektedirler. Tablo 4.8’ de Cronbach’s Alpha (α) katsayısının güvenirlilik durumları verilmektedir.

Tablo 4.8: Güvenirlilik katsayı değerlendirme oranları (Kalaycı, 2014, s.405).

Cronbach's Alpha	
$0.00 \leq (\alpha) < 0.40$	Güvenilir değil
$0.40 \leq (\alpha) < 0.60$	Düşük güvenilir
$0.60 \leq (\alpha) < 0.80$	Oldukça güvenilir
$0.80 \leq (\alpha) < 1.00$	Yüksek derece güvenilir

Yapılan analizlerde N=386 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılarak değişkenlerin (α) değerine ne derecede ve ne yönde bir etkiye bulunduğunu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada iki farklı ölçek kullanımı nedeniyle ölçeğin bölümlerine (duygusal zekâ ve müşteri ilişkileri yönetimi) ayrı ayrı güvenirlilik analizi yapılmıştır.

Tablo 4.9: Duygusal zekâ güvenirlilik katsayı değerlendirme oranları.

	Değişken Sayısı	Cronbach's Alpha
Kişisel Beceriler	12	0,917
Kişilerarası Beceriler	7	0,821
Uyumluluk Sağlayabilme	7	0,880
Stres Yönetimi	9	0,902
Genel Ruh Durumu	5	0,830
Toplam DZ	40	0,859

Araştırmada kullanılan duygusal zekâ ölçeği daha ileri analizlere geçilmeden önce güvenirlilik analizine tabi tutulmuştur. Tablo 4.9’ da 5 boyut ve toplam duygusal ölçek güvenirliliğine yer verilmiştir. Duygusal zekânın, kişisel beceriler boyutunun Alpha

(α) değeri “0,917,” kişilerarası beceriler boyutunun Alpha (α) değeri “0,821,” “uyumluluk sağlayabilme boyutunun Alpha (α) değeri “0,880,” stres yönetimi boyutunun Alpha (α) değeri “0,902” ve son olarak genel ruh durumu boyutunun Alpha (α) değeri “0,830” olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.9’ da gösterimi yapılan boyutları oluşturan herhangi bir değişkenin çıkarıldığında güvenirlik katsayısında önemli bir değişiklik olmadığı gözlenmiştir. Toplam duygusal zekâ “TDZ” anket ölçeği için (α) alpha güvenirlik katsayısı ise “0,859” olarak bulunmuştur. Tablo 4.9’da gösterimi yapılan güvenirlik katsayı değerlendirme oranlarına göre saptanan bu değer oranlarının 1’e yakın olması nedeniyle yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

Tablo 4.10: Müşteri ilişkileri yönetim güvenirlik katsayı değerlendirme oranları.

	Değişken Sayısı	Cronbach’s Alpha
Müşteri Odaklılık	6	0,825
MİY Organizasyonu	14	0,932
Bilgi Yönetimi	6	0,819
Teknolojiye Dayalı MİY	6	0,829
Toplam MİY	32	0,827

Tablo 4.10’ da 4 boyut ve toplam MİY ölçek güvenirliğine yer verilmiştir. Müşteri odaklılık boyutunun Alpha (α) değeri “0,825,” MİY organizasyonu boyutunun Alpha (α) değeri “0,932,” bilgi yönetimi boyutunun Alpha (α) değeri “0,819” ve son olarak teknolojiye dayalı MİY boyutunun Alpha (α) değeri “0,829” çıkmıştır. Toplam MİY ölçeğinin Alpha (α) katsayısının güvenirlik katsayısı “0,827” olarak bulunmuştur. Tablo 4.10’da ifade edilen boyutlar içerisindeki değişkenlerin çıkarılması durumunda güçlü bir sıçrama görülmediğinden herhangi sonunun çıkarılmasına gereksinim duyulmamıştır. Güvenirlik katsayı değerlendirme oranlarının 1’e yakın olması nedeniyle yüksek derece güvenilirlerdir. Ölçeğin iki bölümü için ayrı olarak yapılan güvenirlik katsayı analizi sonucunda Tablo 4.9 ve Tablo 4.10’ da gösterimi yapılan Cronbach’s Alpha değerlerine bakıldığında ölçeklerin güvenirlik koşulunu sağladığı söylenebilir. Çoşkun ve diğerleri (2017, s.134) tarafından güvenilir olmama durumu geçerliliği de riske edeceği ifade edilmektedir. Ölçeklerde geçerlilik ve güvenirlik arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

4.7.2.2. Geçerlik analizi

Faktör analizin başlıca görevi, ölçek değişkenlerinin yer aldığı bir ilişki sarmalında değişkenler arasındaki ilişkinin yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek ve özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniği olarak ifade edilmektedir (Çoşkun ve diğerleri, 2017, s.270). Araştırmada kullanılan DZ ve MİY ölçeklerinin alt boyutlarını tespit edebilmek için varimax ratosyonlu (doğrulayıcı) faktör analizi yapılmıştır. Bu amaçla sosyal bilimlerde çok yaygın tercih edilen temel bileşenler (principal components) yöntemi uygulanmıştır. Değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun test edilmesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett's test sonuçları değerlendirilmiştir.

Tablo 4.11: Duygusal zekâ ölçeğinin KMO ve barlett testleri.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği		,865
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare (Yaklaşık)	7943,903
	Serbestlik Derecesi	780
	Anlamlılık	,000

Tablo 4.11' de elde edilen Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri 0,865 çıkmıştır. Bunun yanın sıra Barlett's testinin 0,000 faktör analizi için anlamlılık düzeyinin uygun olduğunu göstermektedir. 0,5 ve altı değer aralığı ise kabul edilemez, değerler olmakla birlikte araştırmacılar tarafından genel kabul gören asgari KMO değeri 0,7 olduğu belirtilmektedir (Çoşkun ve diğerleri, 2017, s.274).

Tablo 4.12: Duygusal zekâ ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analiz sonuçları.

DEĞİŞKENLER	$\bar{x}$	Std. Sapma	Faktör Yüğü
<i>Kişisel Beceriler ($\bar{x} = 3,77 \pm ,65269$) / Açıklanan Varyans: %16,032</i>			
Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum.	3,76	,90032	,800
Çoğu durumda kendimden eminimdir.	3,80	,85040	,799
Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır.	3,76	,89453	,794
Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.	3,66	,85820	,783
Kendimi taktir ederim.	3,75	,89238	,763
Fiziksel görüntümden memnunum.	3,82	,89546	,763
Biriyle aynı fikirde olmadığımda bunu ona söyleyebilirim.	3,78	,90269	,740
Bir liderden çok, takipçiyimdir.	3,69	,93741	,697
Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım.	3,74	,93297	,677
Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim	3,76	,90244	,653
Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok.	3,75	,93645	,631
Kendi başıma karar veremem.	3,93	,93748	,578

Tablo 4.12 (devamı): Duygusal zekâ ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analiz sonuçları.

DEĞİŞKENLER	$\bar{x}$	Std. Sapma	Faktör Yüğü
Stres Yönetimi ($\bar{x} = 3,57 \pm ,69532$) / Açıklanan Varyans: %12,887			
Zor şartlarda serin kanlılığını nasıl koruyacağını bilirim.	3,50	1,00194	,811
Sabırsız bir insanım.	3,51	,90949	,777
Konuşmaya başlayınca zor susarım.	3,38	,96059	,771
İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır.	3,58	,89686	,767
Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur.	3,56	1,06003	,740
Öfkemi kontrol etmem zordur.	3,66	,91246	,737
Endişeliyimdir.	3,54	,93119	,721
İnsanlarla tartışırken, bana sesimi alçaltmamı söylerler.	3,47	1,01449	,700
Oldukça neşeli bir insanımdır.	3,82	,89931	,682
Uyumluluk Sağlayabilme ($\bar{x} = 3,84 \pm ,67165$) / Açıklanan Varyans: %10,436			
Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum	3,81	1,01059	,839
Yapacaklarımın bana sık sık söylendiğı bir işte çalışmayı tercih ederim.	3,77	,87296	,808
Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım adım adım ilerlemektir.	3,87	,86418	,786
Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim.	3,83	,84677	,754
Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm.	3,82	,88475	,738
Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir.	3,98	,87973	,653
Başkalarıyla iyi ilişkiler kurarım.	3,85	,90680	,639
Kişilerarası Beceriler ($\bar{x} = 3,66 \pm ,71684$) / Açıklanan Varyans: %8,721			
Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir.	3,73	,98636	,786
İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.	3,39	1,02175	,742
Çevremdekilerle iyi geçinemem.	3,79	1,09335	,713
Başkalarına göre bana güvenmek zordur.	3,69	,96852	,704
Sevgimi belli edemem.	3,51	1,07439	,672
Eğer yasaları çiğnemem gerekirse, bunu yaparım.	3,78	1,04519	,640
Başkalarına neler olduğunu önemserim.	3,44	1,09411	,517
Genel Ruh Durumu ($\bar{x} = 4,19 \pm ,69668$) / Açıklanan Varyans: %7,576			
Hayatımdan memnunum.	4,29	,85268	,822
Hafta sonlarını ve tatilleri severim.	4,08	,87586	,806
Huysuz bir insanımdır.	4,12	,96265	,770
Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.	4,36	,72604	,686
Genellikle en iyisini ümit ederim.	4,28	,86951	,656
Varimaks Ratasyonlu Temel Bileşenler Analizi: Açıklanan Toplam Varyans: %55,651; Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Büyüklüğü: %865; Barlett Küresellik Testi (0,00): $p < 0,05$; df. 780, Toplam DZ ($\bar{x} = 3,80 \pm ,41660$), Değişkenlerin değerlendirme aralığı, “bütün boyutlar” için; “[1] Kesinlikle Katılmıyorum ve [2] Kesinlikle Katılıyorum” beşli likertdir.			

Tablo 4.12’ de görüldüğü üzere DZ ölçeğinin faktör analiz sonuçları ölçeğin beş boyutlu yapısını doğrular niteliktedir. Birinci boyutu oluşturan değişkenler soru formunun 26., 6., 2., 36., 35., 15., 5., 14., 9., 29., 12. ve 24 no’ lu değişkenleri olup bu değişkenlerin iç müşterilerin “kişisel becerilerini” ortaya çıkarmaktadır. Birinci boyut toplam varyansın %16,032’sini açıkladığı görülmektedir. İkinci boyutu oluşturan değişkenler soru formunun 32., 16., 30., 18., 4., 21., 28., 33. ve 22 no’lu değişkenleridir. Bu değişkenler ise iç müşterinin stres yönetim becerilerini ölçmektedir. İkinci boyut toplam varyansın

%12,887'sini açıklamaktadır. Üçüncü boyut, uyum sağlayabilme becerisi içinde yer alan değişkenler soru formunun 38., 13., 1., 11., 17., 8. ve 19. no'lu değişkenleri toplam varyansın %10,436'sını açıklamaktadır. Dördüncü boyut, kişilerarası beceriler içinde bulunan değişkenler soru formunun 23., 20., 31., 40., 10., 27. ve 25. no'lu değişkenleridir. Toplam varyansın %8,721'ini açıklamaktadır. Son olarak beşinci boyut, genel ruh durumu içinde yer alan 34., 37., 7., 3. ve 39 no'lu değişkenler toplam varyansın %7,576'sını açıkladığı görülmüştür. Faktörlerin birbiri ile etkileşimini görebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.13: Duygusal zekâ boyutlarının ilişkisine yönelik korelasyon katsayısı.

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
Kişisel Beceriler	1					
Kişilerarası Beceriler	,227**	1				
Uyumluluk Sağlayabilme	,101*	,270**	1			
Stres Yönetimi	,049	,280**	,047	1		
Genel Ruh Hali	,131*	,230**	,356**	,111*	1	
Toplam Duygusal Zekâ	,459*	,646**	,529*	,433**	,559**	1

n=386; *p<0,05, **p<0,01

Araştırma kapsamındaki iç müşterinin duygusal zekâ yetkinliğini oluşturan boyutları ile TDZ arasındaki ilişkiye ait korelasyon değerleri Tablo 4.13' de verilmiştir. Korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği göz önüne alınır ise; kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk sağlayabilme, stres yönetimi, genel ruh durumu boyutları ile toplam duygusal zekâ arasında bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Tablo 4.14: Müşteri ilişkileri yönetim ölçeğinin KMO ve Bartlett testleri.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği		,878
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare (Yaklaşık)	5762,483
	Serbestlik Derecesi	496
	Anlamlılık	,000

Tablo 4.14'de elde edilen Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri 0,878 olarak belirlenmiştir. Bartlett's testinin 0,000 faktör analizi için anlamlılık düzeyinin uygun olduğunu görülmektedir. Araştırmada kullanılan veri setlerinin KMO değerleri ve

Barlett's testinin anlamlı olduğundan, veri seti faktör analizi için uygun görülmüştür. Tablo 4.15' de müşteri ilişkileri yönetim ölçeğine yönelik faktör analiz sonuçlarının gösterimi yapılmaktadır.

Tablo 4.15: Müşteri ilişkileri yönetim ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analiz sonuçları.

DEĞİŞKENLER	$\bar{x}$	Std. Sapma	Faktör Yüğü
MİY Organizasyonu ($\bar{x} = 3,53 \pm ,69685$) / Açıklanan Varyans: %23,625			
Oteliniz, çalışan eğitim programlarını misafir ilişkileri edinmeye ve güçlendirmeye yarayacak beceriler geliştirmek üzere tasarlar.	3,45	,96396	,798
Tepe yönetim otelinizin, önemli aracı olarak misafir ilişkilerini kurmak ve sağlamak için liderliği kabul etmekte ve sunmaktadır.	3,53	,99076	,798
Otelinizde, misafir edinme, geliştirme, muhafaza etme ve harekete geçirmeye yönelik açık işletme hedefleri belirlenmiştir.	3,51	,97825	,786
Oteliniz, devamlı misafirleri tanımlayacak stratejilere sahiptir.	3,49	,94318	,783
Otelinizde tepe yönetim, devamlı misafirle çok zaman geçirir.	3,49	,98627	,781
Otelinizin, örgütsel yapısı özenli bir şekilde misafirlere yönelik oluşturulmuştur.	3,52	,97546	,764
Otelinizin çalışanları duyarlı bir şekilde misafire yardım etmeye isteklidir.	3,52	,92896	,764
Otelinizde, yönetim ve personel değişime karşı dirençlidir.	3,50	,98362	,757
Oteliniz, misafir bağlılığını sağlamak için zaman ve kaynakları etkin bir şekilde kullanmaktadır.	3,30	,99339	,725
Otelinizde, misafir memnun etme fonksiyonları arasında uyumlu ve koordineli faaliyetler bulunmaktadır.	3,29	1,01205	,708
Oteliniz, misafir ilişkileri yönetiminde başarılı olabilecek satış ve pazarlama uzmanlığına ve kaynaklara sahiptir.	3,45	,99553	,705
Oteliniz, düzenli olarak her bir müşterimizin yaşam boyu değerini değerlendirir.	3,41	,99350	,660
Oteliniz, sık sık ve düzenli olarak misafir memnuniyetini ölçmektedir.	3,41	,99350	,632
Oteliniz, rekabet üstünlüğünü, uzun dönemli misafir ilişkilerini sağlamak ve kurmak üzerine temellendirmiştir.	3,31	1,08958	,567
Teknolojiye Dayalı MİY ($\bar{x} = 3,75 \pm ,75209$) / Açıklanan Varyans: %10,549			
Bilgisayar teknolojileri misafirlerinize kişiselleşmiş teklifler sunmaya yardımcı olabilir.	3,88	,99216	,786
Otelinizde misafirle iletişim kurulan her bölümde bireysel misafir bilgiler mevcuttur.	3,84	,99437	,782
Oteliniz, misafirlerinize hizmet etmek için doğru donanımına sahiptir.	3,87	,99614	,782
Oteliniz, misafirlerinize hizmet etmek için doğru yazılıma sahiptir.	3,85	,97579	,717
Otelinizde misafirlere ilişkin kapsamlı bir veri tabanı bulunmaktadır.	4,03	,97310	,677
Oteliniz, misafir ilişkilerini yapılandırmada bilgisayar teknolojisinin faydalarına yönelik teknik destek sağlamak için doğru teknik personele sahiptir.	3,56	,99741	,628
Müşteri Odaklılık ($\bar{x} = 3,82 \pm ,66502$) / Açıklanan Varyans: %10,206			
Devamlı misafirler hakkında elde edilen bilgiler, misafirlere daha iyi bir sunum yapabilmek için kullanılır.	3,87	,88388	,766
Oteliniz, misafir bağlılığını sağlamak için misafir etkileşimini kişiselleştirmektedir.	4,06	,77188	,766

Tablo 4.15 (Devamı): Müşteri ilişkileri yönetim ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analiz sonuçları.

DEĞİŞKENLER	$\bar{x}$	Std. Sapma	Faktör Yüğü
Müşteri Odaklılık ($\bar{x} = 3,82 \pm ,66502$) / Açıklanan Varyans: %10,206			
Otelinizde, önemli addedilen herhangi bir değışiklik veya faaliyet misafirinizin faydasına uygulanmaktadır.	3,89	,90174	,741
Oteliniz, ürün ve hizmetleri misafire göre uyarlamak için devamlı misafirlerle birebir diyalog oluşturur.	3,73	,96002	,734
Otelinizde, misafirin ürün veya hizmetin değıştirilmesini istediğini anladığı zaman bunu başarmak için tüm bölümleriyle koordineli bir çalışma içerisine girer.	3,79	,96002	,734
Oteliniz, devamlı misafire yönelik kişiselleştirilmiş mal ve hizmetler sağlar.	3,85	,87175	,709
Bilgi Yönetimi ($\bar{x} = 3,51 \pm ,76683$) / Açıklanan Varyans: %10,048			
Otelinizde tüm çalışanlar misafir ilişkileri kurmak ve geliştirmek konusunda ortak amacı paylaşmakta ve anlamaktadır.	3,1606	,98567	,780
Otelinizde çeşitli temas noktalarından elde edilen yeni bilgiler, tüm personel tarafından kolaylıkla yayılması ve paylaşılması için kodlanır.	3,2979	,97865	,773
Oteliniz, çalışanlar ile misafirler arasında sürekli ve çift yönlü bir iletişim sağlamaya yönelik kanallar oluşturur.	3,2772	,98737	,758
Otelinizde, misafir ilişkileri yönetiminde kritik politika ve prosedürleri iyi arşivlemiştir ve tüm temas noktaları arasında tutarlılık vardır.	3,3161	1,01090	,750
Oteliniz, sahip olduğu bilgi donanımı sayesinde misafir isteklerini tam olarak anlar.	3,0933	,99171	,724
Otelinizde, misafirlerin istediğı mal ve hizmet belirlendiğinde, departmanlar bunu gerçekleştirmek için koordineli olarak gayret gösterir.	3,6373	1,02085	,542
<i>Varimaks Ratosyonlu Temel Bileşenler Analizi: Açıklanan Toplam Varyans: %54,428; Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü: %878; Barlett Küresellik Testi (0,00): $p < 0,05$; df. 496, Toplam MİY (3,65 $\pm$,45882), Değişkenlerin değerlendirme aralığı, "bütün boyutlar" için; "[1] Kesinlikle Katılmıyorum ve [2] Kesinlikle Katılıyorum" beşli likert ölçek.</i>			

Tablo 4.15' de ölçeğin dört boyutlu yapısı tespit edilmiş olup sırasıyla; MİY organizasyonu boyutunu oluşturan 16., 8., 13., 18., 11., 10., 17., 12., 19., 14., 9., 15., 20. ve 7 no'lu değişkenler birinci boyutu oluşturmaktadır. Birinci boyut toplam varyansın %23,625'ini açıklamaktadır. İkinci boyut teknolojiye dayalı MİY içinde bulunan soru formunun 27., 31., 29., 30., 32. ve 28 no'lu değişkenlerini kapsamakta olup ve toplam varyansın %10,549' unu açıklamaktadır. Müşteri odaklılık boyutunu 2., 3., 5., 6., 4. ve 1. no' lu değişkenlerden oluşmaktadır. Üçüncü boyut toplam varyansın %10,206'sını açıkladığı görülmektedir. Dördüncü boyutu bilgi yönetimi sürecinde 23., 25., 22., 26., 21. ve 24. no'lu değişkenler olup, toplam varyansın %10,048'sini açıklamaktadır.

Tablo 4.12 ve Tablo 4.15' de gösterimi yapılan her iki ölçeğin analiz sürecinde, Maccallum, Ford ve Tait (1986, s.305)'de faktör yük değeri 0,40 altında olan ifadeler

analize dahil edilmemesi belirtilmiştir. Hiçbir ifade devre dışı kalmamıştır. DZ ölçeğinde yer alan 40 değişken için faktör yük değerleri 0,517- 0,839 aralığında değiştiği ve açıklanan varyans miktarının %55,651 olduğu belirlenmiştir. MİY ölçeğinde yer alan 32 değişken için faktör yük değerleri 0,542-0,798 aralığında değiştiği ve açıklanan varyans miktarının %54,428 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.16: Müşteri ilişkileri yönetim boyutlarının ilişkisine yönelik korelasyon katsayısı.

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
Müşteri Odaklılık	1					
MİY Organizasyonu	,271**	1				
Bilgi Yönetimi	,209**	,365**	1			
Teknolojiye Dayalı MİY	,124*	,206**	,172**	1		
Toplam MİY	,521**	,598**	,579**	,524**	1	

n=386; *p<0,05, **p<0,01

Araştırma kapsamındaki iç müşterinin MİY uygulamalarını oluşturan boyutlar ile Toplam MİY arasındaki ilişkiye ait korelasyon değerleri Tablo 4.16’ da verilmiştir. Korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği göz önüne alınır ise, müşteri odaklılık, MİY organizasyonu, bilgi yönetimi ve teknolojiye dayalı MİY ile Toplam MİY arasında bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

4.7.3. İç müşterinin duygusal zekâ ve müşteri ilişkileri yönetim düzeylerinin ortalamaları

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin ortalama ($\bar{x}$) ve standart sapma ($\pm$) puanları Tablo 4.12, Tablo 4.15’ de verilmiştir. Tablo 4.12’de araştırmaya katılan iç müşterilerin duygusal zekâ yetkinlik düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, kişisel beceriler boyutunun düzeyi $\bar{x} = 3,77 \pm ,65269$ yüksek olduğu; stres yönetimi boyutunun düzeyi $\bar{x} = 3,57 \pm ,69532$ yüksek olduğu; uyumluluk sağlayabilme boyutunun düzeyi $\bar{x} = 3,84 \pm ,67165$ yüksek olduğu; kişilerarası beceriler boyutunun düzeyi $\bar{x} = 3,66 \pm ,71684$ yüksek olduğu; genel ruh durumu boyutunun düzeyi $\bar{x} = 4,19 \pm ,69668$ yüksek olduğu; son olarak toplam DZ ölçeğinin ortalaması $\bar{x} = 3,80 \pm ,41660$ yüksek olduğu görülmektedir. Duygusal zekâ boyutları incelendiğinde genel ruh durumu boyutunun

ortalaması en yüksek boyut olduğu ve stres yönetimi boyutu en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Genel olarak duygusal zekâ ölçeğinin boyutlarının yüksek bir ortalamaya sahip olduğu saptanmıştır. Bu durumun oluşmasında otel işletmelerinde çalışanların bu boyutları etkin olarak kullanabilen kişilerden oluşmasına duyulan ihtiyaçtır. Özellikle sektör yapısı bu kişilik özelliklerini taşıyan iç müşterinin seçilmesi gerekli kılmaktadır.

Tablo 4.15’ de araştırmaya katılan otel işletmelerindeki iç müşterilerin MİY ölçeğine katılım ortalamaları incelendiğinde MİY organizasyon boyutunun düzeyi $\bar{x} = 3,53 \pm ,69685$ yüksek olduğu; teknolojiye dayalı MİY boyutunun düzeyi $\bar{x} = 3,75 \pm ,75209$ yüksek olduğu; müşteri odaklılık boyutunun düzeyi $\bar{x} = 3,82 \pm ,66502$ yüksek olduğu görüldü ve diğer boyutlar arasında en yüksek ortalamaya sahiptir. Son olarak bilgi yönetimi boyutunun $\bar{x} = 3,51 \pm ,76683$ yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Boyutlar arasında bilgi yönetimi en küçük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. “Toplam MİY” ölçeğinin ortalaması $\bar{x} = 3,65 \pm ,45882$ yüksek olduğu belirlendi. Otel işletmelerinin emek yoğun yapısı nedeniyle iç müşterinin misafir ile sürekli iletişim halinde olması gerekmektedir. Dolayısıyla iç müşterinin sahip olduğu bu becerileri kullandıklarını göstermektedir. Çalışanların ifade edilen boyutlardaki özellikleri geliştirdiği tahmin edilmektedir. Bu boyutlardaki ortalamaların yüksek çıkmış olmasının pratik sahada karşılığı bulunan bir sonuç olduğu ön görülmektedir.

4.7.4. Normal dağılım analizine ilişkin sonuçlar

Araştırma sürecinde elde edilen DZ ve MİY hakkındaki verinin normal dağılım gösterip göstermediğine yönelik inceleme yapılmıştır. Sosyal bilimlerde normallik testleri parametrik ya da non parametrik analiz tekniklerden birinin tercih edilmesinde kullanılan bir yöntemdir. Veri setinin normal dağılıma sahip olup olmadığını anlamanın çeşitli yolları bulunmaktadır. Araştırma kapsamında iç müşterinin görüş ve algı ölçüldüğünden normallik testleri (Kolmogorov – Smirnov ile Shapiro-Wilk) yerine çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri bakılmış, steam and leaf plot, Q-Q plot ve histogramlar çıkarılmıştır. Nitekim Çoşkun ve diğerleri (2017, s.173) çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri normallikle ilgili bilgi sağlamaktadır. Özellikle çarpıklık değeri son derece önemli bir parametre olarak görüldüğünü belirtmektedirler. Çarpıklık ve basıklık

değerlerinin -2 ile +2 aralığında yer alması verinin normal (parametrik) olarak kabul edilmesi için yeterli olmaktadır (George ve Mallery 2010; Ryu E. 2011, s.1070).

Tablo 4.17: Duygusal zekâ ölçeğine ilişkin normallik değerleri.

	N	$\bar{x}$	Medyan	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Kişisel Beceriler	386	3,77	3,91	,65269	-,265	-,157
Kişilerarası Beceriler	386	3,66	3,85	,71686	-,635	,214
Uyum Sağlayabilme	386	3,84	4,00	,67165	-,676	,415
Stres Yönetimi	386	3,57	3,77	,69532	-,435	-,188
Genel Ruh Durumu	386	4,19	4,20	,69668	-,981	,611
Toplam DZ	386	3,80	3,83	,41660	-,681	,684

Tablo 4.17’de DZ ölçeğine ilişkin normallik değerlerinin gösterimi yapılmaktadır. Ulaşılan veri setinin ölçek ortalamaları normal dağılım sergileyip sergilemediğini görmek amacıyla keşif analizi yapılmıştır. Ölçek boyutları ile ölçeğin toplam aritmetik ortalamaları mean ve medyan (median) aralıkları incelenmiştir. Kişisel beceriler boyutunun mean 3,77- median’ın 3,91; kişilerarası beceriler mean 3,66- median’ın 3,85; uyum sağlayabilme mean 3,84- median 4,00; stres yönetimi mean 3,57- median 3,77; genel ruh durumu mean 4,19- median 4,20 ve son olarak toplam DZ ölçeğinin mean, 3,80- median 3,83 aralığında olduğu saptanmış ve bu aralıkların birbirine yakın olduğu gözlemlenmiştir. Tablo 4.17’de çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde verilerin normal dağıldığı görülmektedir. Veri setinin analize uygunluğunu görmek ve daha iyi analiz sonuçları elde edebilmek amacıyla verilerin normallik analizinin yapılması gereklilik göstermektedir.

Tablo 4.18: Müşteri ilişkileri yönetim ölçeğine ilişkin normallik değerleri.

	N	$\bar{x}$	Medyan	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Müşteri Odaklılık	386	3,82	3,90	,66502	-,336	-,072
MİY Organizasyonu	386	3,53	3,71	,69685	-,395	-,170
Bilgi Yönetimi	386	3,51	3,62	,76683	-,480	,239
Teknolojiye Dayalı MİY	386	3,75	3,85	,75209	-,584	,074
Toplam MİY	386	3,65	3,70	,45882	-,163	-,008

Tablo 4.18’de MİY ölçeğine ilişkin normallik değerlerinin gösterimi yapılmaktadır. Ulaşılan veri setinin ölçek ortalamaları normal dağılım sergileyip sergilemediğini görmek amacıyla keşif analizi yapılmıştır. Müşteri odaklılık boyutunun mean 3,82- median 3,90; MİY organizasyonu mean 3,53- median 3,71; bilgi yönetimi mean 3,51- median 3,62;

teknolojiye dayalı MİY mean 3,75- median 3,85 ve genel MİY ölçeği ise mean, 3,65 ve median 3,70 aralığında bir sonuca ulaşılmıştır. Ölçeğin mean ve median aralık değerleri birbirine yakındır. Tablo 4.18’de gösterimi yapılan çarpıklık ve basıklık oranları normal dağılım sergilemektedir.

Çoşkun ve diğerleri (2017, s.173) parametrik testlerin kullanılması için sağlaması gerekli olan koşulları; verinin normal dağılım sergilemesi, ölçüm değerinin aralıklı olması, varyans değerinin homojen olması ve hata değerinin tesadüfi (random) olması görüşündedirler. Tablo 4.17 ve Tablo 4.18 incelendiğinde araştırmada elde edilen veri setini çarpıklık ve basıklığın -2 ile +2 aralığında olması normal dağılım varsayımları yerine getirdiği göz önüne alınarak değişkenler arasındaki ilişkinin tespitinde ve hipotezlerin sınanma aşamasında parametrik testlerin kullanımı uygun görülmüştür.

4.8. Hipotez Sonuçları

Verilerin normal dağılım göstermesi sebebi ile parametrik testlerin farklılık analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırmada elde edilen altı adet demografik veri için uygulanan farklılık testlerinden iki gruplu bağımsız değişkenler için Independent Sample T-Test kullanılırken, ikiden fazla gruptan oluşan değişkenlerin analizinde One-Way Anova testi kullanılmıştır. İki değişken arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon (Pearson korelasyon) analizi ve son olarak bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin şiddetini belirleyen regresyon (basit doğrusal regresyon) analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın ana ve alt hipotezleri doğrultusunda yapılmıştır. Bu kısım analizlerin detaylı sonuçlarını içermektedir. Her bir ana hipotezin alt hipotezine ilişkin veriler sırasıyla ele alınacaktır.

4.8.1. İç müşterinin duygusal zekâ ve müşteri ilişkileri yönetim düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılık analizi

4.8.1.1. İç müşterinin duygusal zekâsı ile demografik özelliklere göre farklılık analizi

Araştırmaya katılan iç müşteriye uygulanan DZ yetkinlik ölçeğinin cinsiyete göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için bağımsız gruplara uygulanan T-testi (Independent Sample T test) analizi yapılmıştır.

Tablo 4.19: Cinsiyete göre duygusal zekâ farklılık analizi.

Değişken	Gruplar	N	$\bar{x}$	t	p
DZ	Kadın	149	3,93	4,820	,000*
	Erkek	237	3,72		

Kadınların ortalama $\bar{x} = 3,93$ olarak erkeklerden $\bar{x} = 3,72$ daha fazla DZ yetkinliğine sahip olduğu görülmektedir. DZ yetkinliğini cinsiyet bakımından analiz eden Tablo 4.19'a göre, grupların varyansını karşılaştıran leneve testinde sig.>0,05 olduğu görülmektedir. Bu değer grup varyansları arasında anlamlı bir farkın olmadığına işaret etmektedir. Grup ortalamalarını karşılaştıran t-testine göre, DZ yetkinliği ile cinsiyet grupları t=4,820; p=,000<0,05 arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Bu anlamda araştırmanın hipotezlerinden " **$h_{1.1}$** " kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılanların ölçeğe demografik kısımda bulunan yaş, eğitim, departman ve çalışılan süreye göre verdikleri yanıtların farklılaşıp farklılaşmadığını görebilmek amacıyla bu değişkenler içinde yer alan gruplara ait ortalamaları tespit edebilmek ve fark söz konusu ise bu farkın anlamlı olup olmadığının analizi yapılmalıdır. İç müşterinin DZ yetkinlik düzeyinin yaş, eğitim, görev yapılan departman ve çalışılan süre değişkenlerin her birinde üç ve üzeri grup bulunması nedeniyle T- Testi yerine One-Way Anova analizi ile grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenecektir.

Tablo 4.20: Yaş dağılım durumuna göre duygusal zekâ farklılık analizi.

Değişken	Gruplar	N	$\bar{x}$	F	p	Fark
DZ	18-28	185	3,67	24,389	,000*	4,3>2,1
	29-39	127	3,81			
	40-50	64	4,10			
	51 ve üzeri	10	4,23			

Araştırmaya katılan iç müşteriye uygulanan DZ yetkinlik ölçeğinin yaş dağılımına göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespitine yönelik One-Way Anova testi yapılmıştır. Tablo 4.20 incelendiğinde tek yönlü varyans analiz sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=24,389; p=,000<0,05). Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek maksadıyla tanımlayıcı post hoc menüsünden Tukey analizi seçilmiştir. Analiz sonucunda, yaş dağılımı 51 yaş ve üzeri olanların DZ puan ortalaması $\bar{x} = 4,23$ ile yaş dağılımı 40-50 arası olan kişilerin DZ puan ortalamaları $\bar{x} = 4,10$; 29-39 arası DZ

puan ortalamaları $\bar{x} = 3,81$; 18-28 yaş aralığında DZ puan ortalaması $\bar{x} = 3,67$ arasında istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Yaş dağılımında 51 yaş üzeri görev yapan iç müşterinin DZ yetkinliği, 18-39 yaş aralığındaki iç müşteriye göre yüksek bulunmuştur. Katılımcıların yaşı ilerledikçe duygusal zekânın paralel olarak arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda araştırmanın hipotezlerinden “ $h_{1,2}$ ” kabul edilmiştir.

Tablo 4.21: Eğitim durumuna göre duygusal zekâ farklılık analizi.

Değişken	Gruplar	N	$\bar{x}$	F	p	Fark
DZ	Lise	72	3,58	25,474	,000*	4>2,1
	Ön Lisans	110	3,73			4>3,2
	Lisans	178	3,87			3,2>1
	Y. Lisans ve üzeri	26	4,29			

Katılımcıların DZ ölçeğinde verdikleri yanıtların eğitim düzeylerini gösteren gruplara göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 4.21’de verilmiştir. DZ’nin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F=25,474$; $p=,000<0,05$). Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için post hoc menüsünden Tukey analizi seçilmiştir. Analiz sonucunda, eğitim düzeyi yüksek lisans ve üstü olan grubun DZ puan ortalaması $\bar{x} = 4,29$, lisans düzeyi eğitim alanların DZ ortalaması $\bar{x} = 3,87$, önlisans düzeyi eğitim almış grubun DZ puan ortalaması $\bar{x} = 3,73$ ve son olarak lise düzeyinde eğitimi bulunan katılımcıların DZ puan ortalaması $\bar{x} = 3,58$ olduğu belirlenmiştir. Bu farklılık istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Eğitim seviyesi ile duygusal zekâ paralel olarak arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre araştırma hipotezlerinden “ $h_{1,3}$ ” kabul edilmiştir.

Tablo 4.22: Mesleki eğitim durumuna göre duygusal zekâ farklılık analizi.

Değişken	Gruplar	N	$\bar{x}$	t	p
DZ	Evet	319	3,85	3,642	,000*
	Hayır	67	3,59		

Duygusal zekâ mesleki eğitim alıp almama durumuna göre analiz eden Tablo 4.22’de grupların varyansını karşılaştıran levene testinde sig.<0,05 olduğu görülmektedir. Bu değer grup varyansları arasında anlamlı bir farkın olduğunu göstermektedir. Grup ortalamalarını karşılaştıran t-testine göre, DZ yetkinliği ile mesleki eğitim alıp almama

durumunun anlamlı bir farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir ($t=3,642$; $p=,000<0,05$). İç müşterinin mesleki eğitim alma durum ortalaması $\bar{x} = 3,85$ iken, mesleki eğitim almayanların $\bar{x} = 3,59$ ortalamayla farklılığın olduğu anlaşılmıştır. Mesleki eğitim almayan katılımcılara oranla, mesleki eğitim alan katılımcıların DZ düzeylerinin yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu anlamda araştırmanın hipotezlerinden “ $h_{1,4}$ ” kabul edilmiştir.

Tablo 4.23: Çalışılan departmana göre duygusal zekâ farklılık analizi.

Değişken	Gruplar	N	$\bar{x}$	F	p	Fark
DZ	Önbüro	194	3,79	1,275	,283	-
	Satış ve Pazarlama	80	3,87			
	Halkla İlişkiler	57	3,74			
	Müşteri İlişkileri	55	3,81			

Araştırmaya katılan iç müşteriye uygulanan duygusal zekâ ölçeğinde, çalışılan departmana göre dağılım ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespitine yönelik One-Way Anova testi yapılmıştır. Tablo 4.23 incelendiğinde tek yönlü varyans analiz sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan DZ’ya iç müşterinin görev aldığı departmanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($F=1,275$; $p=,283>0,05$). Katılımcıların görev aldıkları departmanlar aynı hedef ve amaç birliği yapması bu sonuca etki ettiği düşünülmektedir. Araştırmanın hipotezlerinden “ $h_{1,5}$ ” reddedilmiştir.

Tablo 4.24: Otel işletmesinde çalışılan süreye göre duygusal zekâ farklılık analizi.

Değişken	Gruplar	N	$\bar{x}$	F	p	Fark
DZ	0-5	245	3,72	19,763	,000*	4>3,2
	6-10	94	3,85			4>2,1
	11-15	31	4,07			3,2>1
	16 yıl ve üzeri	16	4,34			

Çalışılan süre dağılımına göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespitine yönelik One-Way Anova testi yapılmıştır. Tablo 4.24 incelendiğinde tek yönlü varyans analiz sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=19,763$; $p=,000<0,05$). Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını tespit edebilmek için tanımlayıcı post hoc

analizlerinden Tukey testi seçilmiştir. Çalışma süresi 16 yıl ve üzeri $\bar{x} = 4,34$ yıl aralığında görev yapan iç müşteri ile 11-15 $\bar{x} = 4,07$; 0-5 $\bar{x} = 3,72$ ve 6-10 $\bar{x} = 3,85$ yıl aralığında görev yapan iç müşteri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark tespit edilmiştir. İç müşterinin çalışma süresinde, 11 yıl ve üzeri hizmet veren katılımcıların 0-10 yıl aralığında hizmet veren iç müşteriye göre yüksek DZ yetkinlik düzeyine sahip olduğu görülmektedir. İç müşterinin aynı işletmede çalışma süresinin uzun olması DZ düzeyinin artmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre araştırmanın hipotezlerinden “ $h_{1,6}$ ” kabul edilmiştir.

4.8.1.2. İç müşterinin müşteri ilişkileri yönetimi ile demografik özelliklere göre farklılık analizi

İç müşteriye uygulanan MİY ölçeğinin cinsiyete göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespitine yönelik T-testi (Independent Sample T test) analizi uygulanmıştır.

Tablo 4.25: Cinsiyete durumuna göre müşteri ilişkileri yönetim farklılık analizi.

Değişken	Gruplar	N	$\bar{x}$	t	p
MİY	Kadın	149	3,81	5,559	,000*
	Erkek	237	3,55		

MİY uygulamalarını cinsiyet bakımından analiz eden Tablo 4.25’e göre, grupların varyansını karşılaştıran levene testinde sig.>0,05 olduğu görülmektedir. Bu durum grup varyansları arasında anlamlı bir farkın olmadığına işaret etmektedir. Grup ortalamalarını karşılaştıran t-testine göre, MİY uygulamaları ile cinsiyet grupları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir (t=5,559; p=,000>0,05). Her iki grup ortalamasının farklılık gösterdiği görülmektedir. Kadınların ortalama $\bar{x} = 3,81$ olarak erkeklerden $\bar{x} = 3,55$ daha fazla MİY uygulamalarına yatkınlık göstermektedir. Bu anlamda araştırmanın hipotezlerinden “ $h_{2,1}$ ” kabul edilmiştir.

Katılımcıların MİY uygulamalarına verdiği yanıtların yaş, eğitim, görev yapılan departman ve çalışılan süre değişkenlerin her birinde üç ve üzeri grup bulunması nedeniyle T- Testi yerine One-Way Anova analizi ile grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçülmesi gerekmektedir.

Tablo 4.26: Yaş dağılım durumuna göre müşteri ilişkileri yönetim farklılık analizi.

Değişken	Gruplar	N	$\bar{x}$	F	p	Fark
MİY	18-28	185	3,52	33,931	,000*	4>2,1
	29-39	127	3,60			3>2,1
	40-50	64	4,02			4>3
	51 ve üzeri	10	4,33			

MİY ölçeğinin yaş dağılımına göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespitine yönelik One-Way Anova testi yapılmıştır. Tablo 4.26’da tek yönlü varyans analiz sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=33,931$; $p=,000<0,05$). Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek maksadıyla tanımlayıcı post hoc testlerinden Tukey analizi uygulanmıştır.

Tablo 4.26’da gösterimi yapılan analiz süreci izlendiğinde çalışmada ulaşılan sonuçlar daha açık bir ifadeyle özetlenecek olursa; yaş dağılımı 51 ve üzeri grubunun MİY puan ortalaması $\bar{x} = 4,33$ ile yaş dağılımı 40-50 arası olan kişilerin MİY puan ortalamaları $\bar{x} = 4,02$; 29-39 arası MİY puan ortalamaları $\bar{x} = 3,60$; 18-28 yaş aralığında MİY puan ortalaması $\bar{x} = 3,52$ arasında istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Sonuç olarak bir başka ifade ile yaş dağılımında 40 yaş üzeri görev yapan iç müşterinin MİY uygulamalarında, 18-39 yaş aralığındaki iç müşteriye göre yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların yaşı ilerledikçe müşteri ilişkileri uygulamalarına katılımlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın hipotezlerinden “ $h_{2.2}$ ” kabul edilmiştir.

Tablo 4.27: Eğitim durumuna göre müşteri ilişkileri yönetim farklılık analizi.

Değişken	Gruplar	N	$\bar{x}$	F	p	Fark
MİY	Lise	72	3,40	32,755	,000*	4>1
	Ön Lisans	110	3,56			4>3,2
	Lisans	178	3,71			3,2>1
	Y. Lisans ve üstü	26	4,29			

Katılımcıların MİY ölçeğinde verdikleri yanıtların eğitim düzeylerini gösteren gruplara göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 4.27’de verilmiştir. MİY’ nin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F=32,775$; $p=,000<0,05$).

Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için tanımlayıcı post hoc testlerinden Tukey analizi yapılmıştır.

Yüksek lisans ve üstü mezunları $\bar{x} = 4,29$ ile lise $\bar{x} = 3,40$ düzeyinde eğitim alan iç müşteri arasında anlamlı düzeyde fark vardır. Bir yandan da yüksek lisans ve üstü eğitim alan iç müşterinin, lisans $\bar{x} = 3,71$ ve önlisans $\bar{x} = 3,56$ eğitim alanlar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Lisans ve önlisans eğitim alanlarla lise düzeyi eğitim alanlar arasında da anlamlı bir fark vardır. Eğitim düzeyine bağlı olarak MİY uygulamalarında farklılık göstermektedir. Çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarına olumlu bir yönde etkilemektedir. Buna göre araştırmanın hipotezlerinden “ $h_{2,3}$ ” kabul edilmiştir.

Tablo 4.28: Mesleki eğitim alma durumuna göre müşteri ilişkileri yönetim farklılık analizi.

Değişken	Gruplar	N	$\bar{x}$	t	p
MİY	Evet	319	3,70	4,405	,000*
	Hayır	67	3,39		

Müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarını mesleki eğitim alıp almama durumuna göre analiz eden Tablo 4.28’ de grupların varyansını karşılaştıran leneve testinde sig.<0,05 olduğu görülmektedir. Bu değer grup varyansları arasında anlamlı bir farkın bulunduğunu işaret etmektedir. İki grup arasındaki ortalamayı karşılaştıran t-testine göre, MİY uygulamaları ile mesleki eğitim alıp almama durumunun anlamlı bir farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir (t=4,405; p=,000<0,05).

İç müşterinin mesleki eğitim alma durum ortalaması $\bar{x} = 3,70$ iken, mesleki eğitim almayan $\bar{x} = 3,39$ ortalamayla bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Mesleki eğitim alan çalışanların, mesleki eğitim almayan çalışanlara göre müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarına daha yüksek bir katılım sağlamaktadırlar. Bu anlamda araştırmanın hipotezlerinden “ $h_{2,4}$ ” kabul edilmiştir.

Tablo 4.29: Çalışılan departmana göre müşteri ilişkileri yönetim farklılık analizi.

Değişken	Gruplar	N	$\bar{x}$	F	p	Fark
MİY	Önbüro	194	3,65	1,214	,304	-
	Satış ve Pazarlama	80	3,63			
	Halkla İlişkiler	57	3,59			
	Müşteri İlişkileri	55	3,75			

Tablo 4.29 incelendiğinde tek yönlü varyans analiz sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan MİY ve iç müşterinin görev aldığı departmanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($F=1,214$; $p=,304>0,05$). Çalışanların görev aldıkları departmanlar aynı hedef ve amaç birliği yapması bu sonuca etki ettiği düşünülmektedir. Araştırmanın hipotezlerinden “ $h_{2.5}$ ” reddedilmiştir.

Tablo 4.30: Otel işletmesinde çalışılan süreye göre müşteri ilişkileri yönetim farklılık analizi.

Değişken	Gruplar	N	$\bar{x}$	F	p	Fark
MİY	0-5	245	3,52	33,679	,000*	4,3>2,1
	6-10	94	3,75			
	11-15	31	4,05			
	16 yıl ve üzeri	16	4,28			

Tablo 4.30’ da araştırmaya katılan iç müşteriye uygulanan MİY ölçeğinin yaş dağılımına göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespitine yönelik One-Way Anova testi yapılmıştır. Analiz sonucunda MİY ölçeği işletmede çalışılan süreye göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ($F=33,679$; $p=,000<0,05$). Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını tespit edebilmek için tanımlayıcı post hoc analizlerinden Tukey testi işaretlenmiştir. Çalışma süresi 0-5, $\bar{x} = 3,52$ ile 6-10, $\bar{x} = 3,75$ ve 11-15, $\bar{x} = 4,05$ yıl aralıkları 16 yıl ve üzeri $\bar{x} = 4,28$ hizmet süresine sahip iç müşteriler arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarında 16 yıl ve üzeri hizmet veren iç müşterinin 0-10 yıl aralığında hizmet veren iç müşteriye göre yüksek MİY uygulama düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Çalışma süreleri arttıkça MİY uygulama düzeyinde bir artış olmaktadır. Buna göre araştırmanın hipotezlerinden “ $h_{2.6}$ ” kabul edilmiştir.

4.8.2. İç müşterinin duygusal zekâ ve müşteri ilişkileri yönetim ilişkisine yönelik korelasyon analizi

Korelasyon analizi, aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasında bulunan ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini ortaya çıkarmaya yönelik kullanılan bir analiz tekniğidir. Analizin simge ifadesi “r” harfi olarak gösterilmektedir (Çoşkun ve diğerleri, 2017, s.235). Büyüköztürk ve diğerleri (2009, s.31)’da korelasyon katsayısının “r= +1” olması, mükemmel pozitif ilişkiyi; “r= -1” olması, mükemmel negatif ilişkiyi ve “r= 0” olması ise ilişkinin bulunmadığını ifade etmektedir. Duygusal zekânın boyutları ile müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarının boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını anlayabilmek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 4.31: Duygusal zekâ boyutları ve müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarından müşteri odaklılık boyutunun ilişkisine yönelik korelasyon katsayısı.

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
Kişisel Beceriler	1					
Kişilerarası Beceriler	,227**	1				
Uyumluluk Sağlayabilme	,101*	,270**	1			
Stres Yönetimi	,049	,280**	,047	1		
Genel Ruh Hali	,131*	,230**	,356**	,111*	1	
Müşteri Odaklılık	,111*	,253**	,110*	,179**	,161**	1

n=386; *p<0,05, **p<0,01

Araştırma kapsamındaki iç müşterinin duygusal zekâ yetkinliğini oluşturan boyutları ile MİY ölçeğindeki müşteri odaklılık boyutu arasındaki ilişkiye ait korelasyon değerleri Tablo 4.31’de verilmiştir. Buna göre, korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği göz önüne alınır ise, kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk sağlayabilme, stres yönetimi, genel ruh durumu boyutları ile müşteri odaklılık arasında bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu tespitten hareketle araştırmanın **h_{3.1}** alt hipotezi test edilmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan korelasyon analizinde, pozitif yönde en yüksek derecede anlamlı ilişkinin kişilerarası beceriler ile müşteri odaklılık

($r=,253$; $p=,000<0,01$) değişkenleri arasında olduğu görülmektedir. Buna göre, DZ ölçeğinin kişilerarası beceriler boyutu ile MİY uygulama boyutlarından müşteri odaklılık boyutu arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Görüldüğü üzere iç müşterin kişilerarası ilişki yetkinliği arttıkça müşteri odaklılığı artmaktadır. Kişisel beceriler ve müşteri odaklılık boyutu arasında ($r=,111$; $p=,030<0,05$); uyumluluk sağlayabilme ve müşteri odaklılık boyutu arasında ($r=,110$; $p=,030<0,05$); stres yönetimi ve müşteri odaklılık boyutu arasında ($r=,179$; $p=,000<0,01$); genel ruh hali ve müşteri odaklılık arasında ($r=,161$; $p=,001<0,01$) anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda DZ ölçeğinin kişisel beceriler, uyumluluk sağlayabilme, stres yönetimi ve genel ruh hali boyutları ile MİY uygulama boyutlarından müşteri odaklılık arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Başka bir ifade ile iç müşterilerin kişisel becerileri, kişilerarası beceriler, uyumluluk sağlayabilme, stres yönetimi ve genel ruh hali yetkinliği arttıkça MİY organizasyon becerisi artmaktadır. Araştırmanın alt hipotezlerinden “iç müşterilerde duygusal zekâ boyutları ile MİY uygulama boyutlarından “müşteri odaklılık” arasında ilişki vardır,” şeklindeki **$h_{3,1}$** alt hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.32: Duygusal zekâ boyutları ve müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarından MİY organizasyon boyutunun ilişkisine yönelik korelasyon katsayısı.

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
Kişisel Beceriler	1					
Kişilerarası Beceriler	,227**	1				
Uyumluluk Sağlayabilme	,101*	,270**	1			
Stres Yönetimi	,049	,280**	,047	1		
Genel Ruh Hali	,131*	,230**	,356**	,111*	1	
MİY Organizasyonu	,009	,159**	,057	,113*	,190**	1

n=386; * $p<0,05$, ** $p<0,01$

Katılımcıların duygusal zekâ yetkinliğini oluşturan boyutları ile MİY organizasyon boyutu arasındaki ilişkiye ait korelasyon değerleri Tablo 4.32’ de verilmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan korelasyon analizinde, kişilerarası beceriler ve MİY organizasyon boyutu arasında ($r=,159$; $p=,002<0,01$); stres yönetimi ve MİY organizasyon boyutu arasında ($r=,113$; $p=,026<0,05$) ve son olarak,

genel ruh hali ve MİY organizasyon boyutu arasında ($r=,190$; $p=,000<0,01$) anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Tablo 4.32’ de kişisel beceriler ve uyumluluk sağlayabilme boyutları ile MİY organizasyonu arasında bir ilişkinin olmadığı görülmektedir ($r=0$). Bu bağlamda DZ ölçeğinin kişilerarası beceriler, stres yönetimi ve genel ruh hali boyutları ile MİY uygulama boyutlarından MİY organizasyon boyutu arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Başka bir ifade ile iç müşterilerin kişilerarası becerileri, stres yönetim kabiliyeti ve genel ruh hali yetkinliği arttıkça MİY organizasyon becerisi artmaktadır. Bu tespitten hareketle araştırmanın alt hipotezlerinden “iç müşterilerde duygusal zekâ boyutları ile MİY uygulama boyutlarından “MİY organizasyonu” arasında ilişki vardır,” şeklindeki "**h_{3,2}**" alt hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.33: Duygusal zekâ boyutları ve müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarından bilgi yönetim boyutunun ilişkisine yönelik korelasyon katsayısı.

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
Kişisel Beceriler	1					
Kişilerarası Beceriler	,227**	1				
Uyumluluk Sağlayabilme	,101*	,270**	1			
Stres Yönetimi	,049	,280**	,047	1		
Genel Ruh Hali	,131*	,230**	,356**	,111*	1	
Bilgi Yönetimi	,109*	,176**	,043	,093	,162**	1

n=386; * $p<0,05$, ** $p<0,01$

Araştırma kapsamındaki iç müşterinin duygusal zekâ yetkinliğini oluşturan boyutları ile MİY ölçeğindeki bilgi yönetim boyutu arasındaki ilişkiye ait korelasyon değerleri Tablo 4.33’de verilmiştir. Buna göre, korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği göz önüne alınırsa, uyumluluk sağlayabilme, stres yönetimi boyutları arasında bir ilişkinin olmadığı görülmektedir ($r=0$). Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan korelasyon analizinde, pozitif yönde en yüksek derecede anlamlı ilişkinin kişilerarası beceriler ve bilgi yönetim boyutu arasında ($r=,176$; $p=,001<0,01$) anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. İkinci olarak, genel ruh hali ile bilgi yönetim ($r=,162$; $p=,001<0,01$) değişkenleri arasında olduğu görülmektedir. Kişisel beceriler ve bilgi yönetim boyutu arasında ($r=,109$; $p=,032<0,05$) anlamlı ve

pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, DZ ölçeğinin kişisel beceriler, kişilerarası beceriler ve genel ruh hali boyutu ile MİY uygulama boyutlarından bilgi yönetim boyutu arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İç müşterin kişilerarası ve kişisel becerileri ile genel ruh hali yetkinliği artıkça bilgi yönetim yetkinliği artmaktadır. Araştırmanın alt hipotezlerinden “iç müşterilerde duygusal zekâ boyutları ile MİY uygulama boyutlarından “bilgi yönetimi” arasında ilişki vardır,” şeklindeki "**h_{3.3}**" alt hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.34: Duygusal zekâ boyutları ve müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarından teknolojiye dayalı MİY boyutunun ilişkisine yönelik korelasyon katsayısı.

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
Kişisel Beceriler	1					
Kişilerarası Beceriler	,227**	1				
Uyumluluk Sağlayabilme	,101*	,270**	1			
Stres Yönetimi	,049	,280**	,047	1		
Genel Ruh Hali	,131*	,230**	,356**	,111*	1	
Teknolojiye Dayalı MİY	-,021	,053	-,075	,011	,087	1

n=386; *p<0,05, **p<0,01

Araştırma kapsamındaki iç müşterilerin duygusal zekâ yetkinliğini oluşturan boyutları ile teknolojiye dayalı MİY boyutu arasındaki ilişkiye ait korelasyon değerleri Tablo 4.34’de verilmiştir. Buna göre, korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği göz önüne alınırsa, kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk sağlayabilme, stres yönetimi ve genel ruh hali boyutları ile MİY uygulama boyutlarından teknolojiye dayalı MİY alt boyutu arasında bir ilişkinin olmadığı görülmektedir ($r=0$). Bu tespitten hareketle araştırmanın “iç müşterilerde duygusal zekâ boyutları ile MİY uygulama boyutlarından “teknolojiye dayalı MİY” arasında ilişki vardır,” şeklindeki "**h_{3.3}**" alt hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.35: Duygusal zekâ ile müşteri ilişkileri yönetim arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısı.

Değişkenler	1	2
Duygusal Zekâ	1	
Müşteri ilişkileri Yönetimi	,517**	1

n=386; *p<0,05, **p<0,01

Araştırma kapsamındaki iç müşterinin duygusal zekâ yetkinliğini oluşturan boyutları ile MİY ölçeğindeki müşteri odaklılık boyutu arasındaki ilişkiye ait korelasyon değerleri Tablo 4.35’de verilmiştir. Buna göre, korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği göz önüne alınırsa, duygusal zekâ ile müşteri ilişkileri yönetimi arasında ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu tespitten hareketle araştırmanın ana hipotezlerinden birisi test edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan korelasyon analizinde, DZ ve MİY arasında ($r=,517$; $p=,000<0,01$) anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Başka bir ifade ile iç müşterilerin DZ yetkinliği arttıkça, MİY uygulama becerisi de artmaktadır. Araştırmanın ana hipotezlerinden “iç müşterilerin duygusal zekâ yetkinlik düzeyleri ile MİY uygulama düzeyleri arasında ilişki vardır” şeklindeki " **h_4** " ana hipotezi kabul edilmiştir.

4.8.3. İç müşterinin duygusal zekâ ve müşteri ilişkileri yönetim ilişkisine yönelik regresyon analizi

İstanbul ili’nin Avrupa ve Anadolu yakasında faaliyet sürdüren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde departmanlarda görev alan iç müşterinin duygusal zekâ yetkinliği ve müşteri ilişkileri yönetim uygulamaları arasındaki regresyon analizine yer verilmiştir. Regresyon analizi, metrik bağımlı değişken ile en az bir metrik bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla uygulanan istatistiksel yöntem olarak ifade edilmektedir. Tek bir bağımsız değişkenin yer aldığı regresyon analizi “tek değişkenli regresyon” analizi olarak tanımlanmaktadır (Çoşkun ve diğerleri, 2017, ss. 240-241). Çalışmanın bu kısmında, DZ ve MİY arasındaki ilişkiyi ya da ilişki varsa bu ilişkinin şiddetini ve matematiksel ifadesini ortaya koyabilmek amaçlanmaktadır. Tablo 4.36’ya göre, analize tabi tutulan bağımsız değişken “duygusal zekâ,” bağımlı değişken “müşteri ilişkileri yönetimi” dir.

Tablo 4.36: Duygusal zekâ ile müşteri ilişkileri yönetim arasındaki regresyon analizi.

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	Beta	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,486	,186		8,064	,000*
Duygusal Zekâ	,570	,048	,517	11,841	,000*
R		,517			
R^2		,267			
Uyarlanmış R^2		,266			
Standart Hata		,393			
F		140,201			,000*
Bağımlı Değişken: Müşteri İlişkileri Yöntemi					

*p<0,05 düzeyinde anlamlı

Tablo 4.36 incelendiğinde, basit doğrusal regresyon analizi sonucu modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=140,201$; $p=,000<0,05$). Bu sonuç modelin %95 güven aralığında anlamlı olduğunu göstermekte ve bağımlı değişken müşteri ilişkileri yönetimini açıklamada duygusal zekânın önemli bir faktör olduğunu bu modelde anlamak mümkündür. İç müşterinin sahip olduğu duygusal zekâ, değişkendeki değişimin sadece $R^2=,267$ yani %26,7’lik kısmını açıklayabilmektedir. Uyarlanmış $R^2=,266$ olduğundan, bu açıklama değeri %26,6’ya düşmektedir. Modelde bağımsız değişkene ait beta katsayısı $\beta=,570$ olup, buna karşılık gelen standardize edilmiş beta regresyon katsayısı $\beta=,517$ olduğu belirlenmiştir. Bu değer istatistiki açıdan anlamlı bir katkı sağladığını göstermektedir. Bu çerçevede otel işletmelerinde görev alan iç müşterinin duygusal zekâ düzeyinde meydana gelen bir birimlik artışın müşteri ilişkileri yönetimi sürecinde $\beta=,517$ birim oranında olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Tablo 4.37: Çalışmanın hipotez test sonucu.

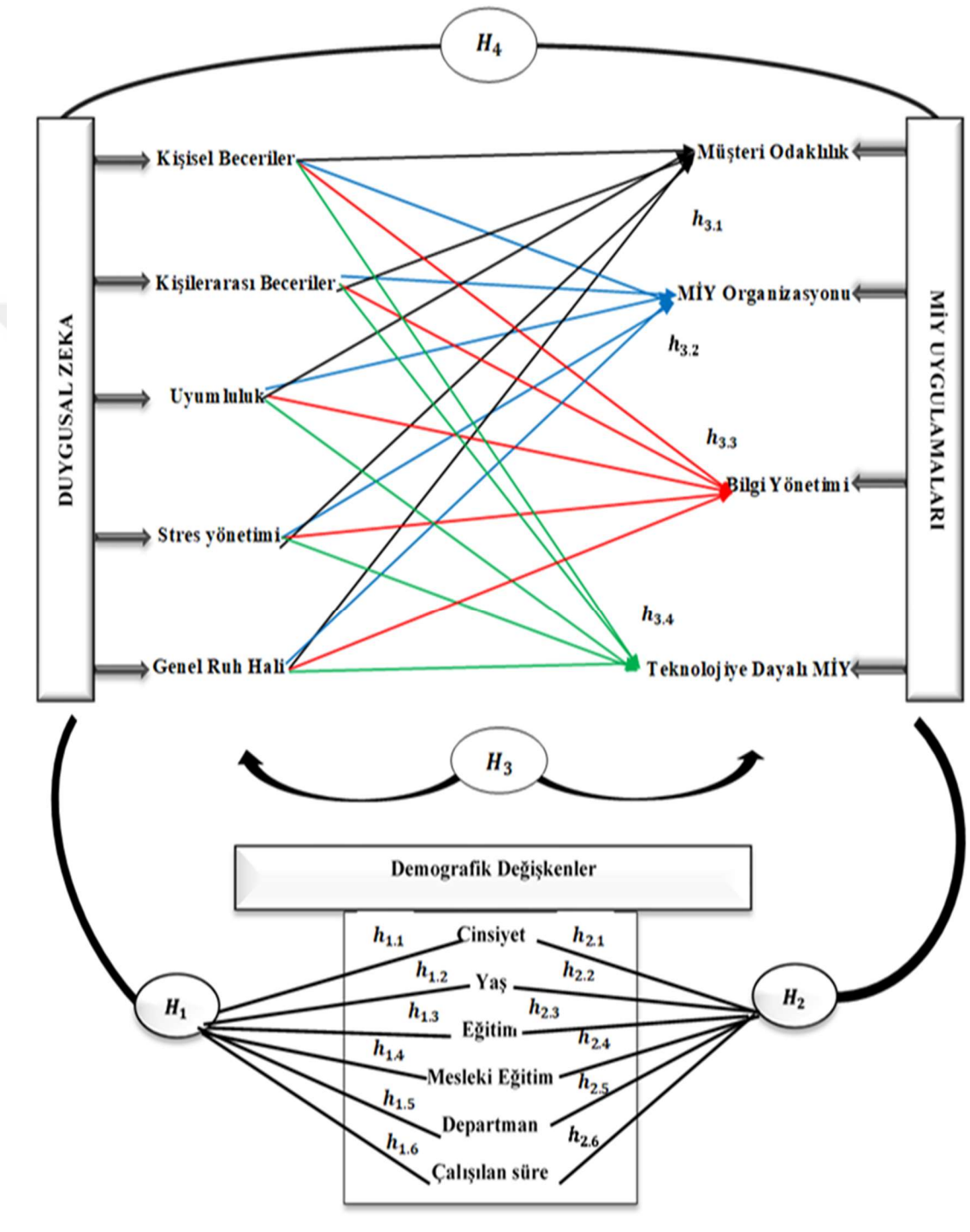
Ana Hipotez	Kabul	Ret
H₁: Duygusal zekâ yetkinlikleri iç müşterinin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	✓	
Alt Hipotez	Kabul	Ret
h_{1.1}: İç müşterinin cinsiyet değişkeni ile duygusal zekâ yetkinliği arasında fark vardır.	✓	
h_{1.2}: İç müşterinin yaş değişkeni ile duygusal zekâ yetkinliği arasında fark vardır.	✓	
h_{1.3}: İç müşterinin eğitim değişkeni ile duygusal zekâ yetkinliği arasında fark vardır.	✓	
h_{1.4}: İç müşterinin turizm mesleki eğitim durum değişkeni ile duygusal zekâ yetkinliği arasında fark vardır.	✓	
h_{1.5}: İç müşterinin çalıştığı departman ile duygusal zekâ yetkinliği arasında fark vardır.		✓

Tablo 4.37 (Devamı): Çalışmanın hipotez test sonucu.

Alt Hipotez	Kabul	Ret
$h_{1.6}$: İç müşterinin çalıştığı süre ile duygusal zekâ yetkinliği arasında fark vardır.	✓	
Ana Hipotez	Kabul	Ret
H_2: MİY uygulama düzeyleri iç müşterin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	✓	
Alt Hipotez	Kabul	Ret
$h_{2.1}$: İç müşterilerin cinsiyet değişkeni ile MİY uygulama düzeyleri arasında fark vardır.	✓	
$h_{2.2}$: İç müşterilerin yaş değişkeni ile MİY uygulama düzeyleri arasında fark vardır.	✓	
$h_{2.3}$: İç müşterilerin eğitim değişkeni ile MİY uygulama düzeyleri arasında fark vardır.	✓	
$h_{2.4}$: İç müşterinin turizm mesleki eğitim durum değişkeni ile MİY uygulama düzeyleri arasında fark vardır.	✓	
$h_{2.5}$: İç müşterinin çalıştığı departman ile MİY uygulama düzeyleri arasında fark vardır.		✓
$h_{2.6}$: İç müşterinin çalıştığı süre ile MİY uygulama düzeyleri arasında fark vardır.	✓	
Ana Hipotez	Kabul	Ret
H_3: İç müşterilerin duygusal zekâ boyutları ile MİY uygulama boyutları arasında ilişki vardır.	✓	
Alt Hipotez	Kabul	Ret
$h_{3.1}$: İç müşterilerde duygusal zekâ boyutları ile MİY uygulama boyutlarından “müşteri odaklılık” arasında ilişki vardır.	✓	
$h_{3.2}$: İç müşterilerde duygusal zekâ boyutları ile MİY uygulama boyutlarından “MİY organizasyonu” arasında ilişki vardır.	✓	
$h_{3.3}$: İç müşterilerde duygusal zekâ boyutları ile MİY uygulama boyutlarından “bilgi yönetimi” arasında ilişki vardır.	✓	
$h_{3.4}$: İç müşterilerde duygusal zekâ boyutları ile MİY uygulama boyutlarından “teknolojiye dayalı MİY” arasında ilişki vardır.		✓
Ana Hipotez	Kabul	Ret
H_4: İç müşterilerin duygusal zekâ yetkinlik düzeyleri ile MİY uygulama düzeyleri arasında ilişki vardır.	✓	

Tablo 4.37 incelendiğinde çalışmanın hipotez test sonuçları yer bulunmaktadır. Çalışmanın ana hipotezi olan H_1 , H_2 , H_3 ve H_4 hipotezleri kabul edilmiştir. Demografik değişkenler bağlamında H_1 ve H_2 hipotezlerinin her birinde altı adet alt hipotez, yani toplamda on iki adet alt hipotez bulunmaktadır. Demografik testlerin farklılık analizlerini içeren hipotez testleri sonucunda, DZ ile ilgili H_1 hipotezinin alt hipotezlerinde yer alan cinsiyet " $H_{1.1}$ ", yaş " $H_{1.2}$ " eğitim durumu " $H_{1.3}$ ", mesleki eğitim alınıp alınmama durumu " $H_{1.4}$ " ve çalıştığı süre " $H_{1.6}$ " kabul edilirken; çalışılan departman " $H_{1.5}$ " değişkeni kabul edilmemiştir. Demografik testlerin farklılık analizlerini içeren hipotez testi, MİY ile ilgili H_2 hipotezinin alt hipotezlerinde yer alan cinsiyet " $H_{2.1}$ ", yaş " $H_{2.2}$ " eğitim durumu " $H_{2.3}$ ", mesleki eğitim alınıp alınmama durumu " $H_{2.4}$ " ve çalıştığı süre kabul edilirken " $H_{2.6}$ " kabul edilirken; çalışılan departman " $H_{2.5}$ " değişkeni kabul edilmemiştir. Ana hipotez olup, alt hipotezleri bulunan ve ilişki analizlerini içeren

H_3 hipotezinin alt hipotezlerinde yer alan " $H_{3.1}$, $H_{3.2}$, " ve " $H_{3.3}$ " kabul edilirken; " $H_{3.4}$ " hipotezleri reddedilmiştir. Çalışmanın modeli itibarıyla sonuçları şekil üzerinde vermek uygun olur.



Şekil 4.3: Uygulama modeli.

BÖLÜM 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma hayatında sanayi devriminin etkisiyle, iş gören ve üretim kapasitesinin arttığı bir dönem başlamıştır. İnsan (Emek gücü) bir makinanın parçası olarak görülmekteydi. Duyguların varlığı ve üretim sürecindeki etkisi göz ardı edilmekteydi. Bir yandan da insan psikolojisine ve sosyal ihtiyaçlarına önem verilmediği bir dönemdi. 1940'lı yıllara gelindiğinde psikoloji biliminde yaşanan gelişmeler sayesinde çalışanların duygusal boyutlarının önemi anlaşılmaya başladı (Şen, 2018, ss.141-142). Bu durum süreç halinde gerçekleşti. 1940'lı yıllarda bilinçsel zekâ (IQ) daha önemli görülmekteydi. Çalışanlar müşteri olarak görülmediği ve iç müşteri kavramının oluşmadığı bir dönemdi. 20. yüzyılın sonları 21. yüzyılın başlarından itibaren duygusal zekâ sektör temsilcileri ve araştırmacılar tarafından yoğun ilgi gördü. İşletmeler tarafından çalışanlara verilen değerde artış oldu. Diğer bir taraftan işletmeler açısından bu durum yeni yönetim tekniklerine duyulan ihtiyacı beraberinde getirdi.

Değişen dünyada işletmelerin, faaliyetlerini devam edebilmeleri için eski yönetim anlayışını bir tarafa bırakarak yeni çağdaş yönetim tekniklerini benimsemeye ihtiyaç duymaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) çağdaş yönetim uygulamalarının bir unsuru olarak tanımlanmaktadır. Çağımızda gelişen teknoloji ve organizasyonlardaki uzmanlaşmanın çeşitlenmesi sonucunda otel işletmelerinin dinamik yapılarında oluşan çok boyutlu ve karmaşık sorunların artık geleneksel ve sezgisel yaklaşımlar ile çözümlenmesinin olanağı bulunmamaktadır. Müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarının ürün ve hizmet kalitesinin yükseltilmesinde, ihtiyaçlara dayalı yeniliklerin oluşturulması, maliyetlerin optimal seviyede tutulması ve rekabet avantajı oluşturmada etkisi olacaktır. Bu süreç de insan (emek) kaynağı önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tüm yeni yönetim anlayışlarının ortak noktasında insan faktörü üzerine odaklanıldığı görülmektedir. İşletmeler stratejik kazanımlar sağlayabilmesi ve koruması için insan faktörünü daha etkin ve verimli bir şekilde kullanması gerekmektedir. Bugün artık işletmelerin MİY çalışmalarına daha fazla önem vermeleri zorunlu bir gereksinimdir

(Frow ve Payne, 2009, s.24). Duyguların çalışma hayat kurallarına yansımaları bulunmaktadır. İç müşterinin kendisi ve çevresi için aldığı kararlar da sadece bilinçsel zekâ yetisinin yüksek olması değil, aynı zamanda kendisini ve çevresindeki diğer insanları idare ve koordinasyonu sağlamakta ne denli başarılı olduğuna bakılması gerekmektedir. İç müşterilerin işe alınıp alınmaması, gözden çıkarılması veya örgüt bağlılığının sağlanması gereken iç müşterilerin tespit edilmesi, görevinde terfi verilecek iç müşterilerin sadece bilinçsel (IQ) yetkinliklerine bakılmamalıdır. Beraberinde duygusal zekâ (EQ) yeterliliklerine önem verilmesi gerekmektedir. İşletmeler açısından durum sadece iç müşterilerin bilinçsel (IQ) ya da duygusal (EQ) yeterlilikleri ile sınırlı kalmamalıdır. Edvardsson ve Klaus (2014, s.69) dış müşterinin satın almış olduğu ürün veya hizmete yönelik her zaman iyi, kötü veya kayıtsız bir deneyim oluşacağı belirtmektedir. İç müşterinin duygusal zekâ yeterliliğinin yüksek olması gerekmektedir. Edvardsson ve Klaus'un ifade ettiği üzere dış müşterinin işletmeye olumlu yönde bir deneyim oluşturmada etkisi olacaktır. Otel işletmelerinde görev yapan iç müşteri için duygusal zekâ ve müşteri ilişkileri yönetimi bütünleşmiş bir konudur. Müşteri ilişkileri yönetimi ve duygusal zekâyâ yönelik yapılan literatür incelemelerinde gerek müşteri ilişkileri yönetim sürecinin gerekse de duygusal zekâ yetkinliğinin birlikte ele alındığı ve otel işletmelerini kapsayan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan çalışma önem arz etmektedir.

Duygusal zekâ ve müşteri ilişkileri yönetim arasındaki ilişkinin olup olmadığının tespiti ile bu iki değişkenin demografik değişkenlere göre değişip değişmediğinin saptanması beklenmektedir. Katılımcıların otel işletmesinde dış müşteri ile ilgili departmanlarda görev alıyor olması konuyla ilgili alınacak değerlendirmelerin daha sağlıklı olmasına imkân tanıyacaktır.

Katılımcı grubun cinsiyet değişkeni incelendiğinde erkek katılımcıların %61,4 olduğu, kadın katılımcıların %38,6 orana sahip olduğu saptanmıştır. Otel işletmelerinde cinsiyet dengesinin erkek katılımcı lehine olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş değişkenine bakıldığında 18-28 yaş aralığı %47,9 ile 29-39 yaş aralığı %32,9 yaş grubu en yüksek yaş oranlarına sahiptir. Özellikle 18-28 yaş grubunun en yüksek orana sahip olmasında Bucak (2018)'e göre, turizm sektörünün dinamik yapısı (yoğun çalışma saatleri, stres, yorucu çalışma şartları) gösterilmektedir. Eğitim düzeylerinde ön lisans ve üzeri eğitim alma durumu %74,6 oranına sahipken, mesleki eğitim alma oranı katılımcıların %82,6'sını oluşturmaktadır. Eğitim seviyesinin ve mesleki eğitim

oranın yüksek olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesi ve mesleki eğitim alma oranının yüksek olması insan kaynağına yapılan yatırımı göstermektedir. Tolon ve diğerleri (2009) insan kaynağına yapılan yatırımlarda uzun vadede otel işletmelerine güçlü bir avantaj sağladığı söylemektedirler. Otel işletmelerinde katılımcıların; ön büro %50,3, halkla ilişkiler %14,8, müşteri ilişkileri departmanında %14,2 ve son olarak satış ve pazarlama %20,7 departmanlarında görev aldıkları görülmektedir. Aynı otel işletmede göre görev yapma süresi 0-10 yıl arası %87,9 oranına sahip olduğu ve otel işletmelerinde personel devri oranının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların ankete vermiş olduğu yanıtların TDZ ortalaması 3.80 iken; TMİY ortalamasının 3.65 olduğu belirlenmiştir. DZ alt boyut ortalamalarından genel ruh durumu 4.20 ile MİY' de ise, müşteri odaklılık boyutu 3.82'le yüksek ortalama sahiptir.

Duygusal zekâ anketine ait değişkenler faktör analizi ile beş boyut altında gruplandırılmıştır. Mumcuoğlu (2002), Acar (2001), Önder (2010) ve Oğuzhan (2012) yaptıkları çalışmalarda; kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk sağlayabilme, stres yönetimi ve genel ruh durumu olarak tanımlamıştır.

Kişisel beceriler; “bireylerin, kendi duygu, his ve düşüncelerini anlayabilme ve fark etme kabiliyetidir.” Kişisel becerilerde katılımcıların en yetkin olduğu boyut “kendi başıma karar verememdir.” Kişilerarası becerilerde; “başkalarının duygu, his ve düşüncelerini fark etme kabiliyetidir.” Kişilerarası becerilerinde katılımcıların en yetkin olduğu boyut “çevremdekilerle iyi geçinemem” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uyumluluk sağlayabilme; “değişen durum ve koşullar karşısında çevreye uygun olarak duygu ve düşünceler geliştirebilme kabiliyetidir.” Uyumluluk sağlayabilme becerilerinde katılımcıların en yetkin olduğu boyut “çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir.” Stres yönetimi ise; “stres karşısında güçlü duyguların etkisiyle baskıların üstesinden gelebilme kabiliyetidir.” Stres yönetim becerilerinde katılımcıların en yetkin olduğu boyut “oldukça neşeli bir insanımdır.” Son olarak genel ruh hali ise, “bireyin yaşamında oluşturduğu görüşlerin yansımasıdır.” Genel ruh durumu becerilerinde katılımcıların en yetkin olduğu boyut “bireyin yaşamında oluşturduğu görüşlerin yansımasıdır.” Çalışanların duygusal zekâ yeterliliklerinin incelendiği çok sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Canberk (2017); Baştürkcü (2016); Adsız (2016); Daştan (2016); Karabulut (2014); Çapkulaç (2013); Lee ve diğerleri (2013); Oğuzhan

(2012); Önder (2010) yaptıkları çalışmada duygusal yeterliliklerin yakın sonuçlar verdiği görülmektedir.

Çalışanlara uygulanan müşteri ilişkileri yönetim anketine ait değişkenler faktör analizi ile dört boyut altında gruplandırılmıştır. Hong ve diğerler (2005) ve Bakırtaş (2013) yapılan çalışmalarda; müşteri odaklılık, MİY organizasyonu, bilgi yönetimi ve teknolojiye dayalı MİY olarak tanımlanmıştır.

Müşteri odaklılık; “müşterinin istek ve taleplerine göre hareket edebilme kabiliyetidir,” Müşteri odaklılıkta katılımcıların en başarılı olduğu boyut, “oteliniz, misafir bağlılığını sağlamak için misafir etkileşimini kişiselleştirmektedir.” MİY organizasyonu; “bütünsel bir yaklaşım ile benimsenen iş süreçleri, stratejiler, yönetim ve çalışan desteğini kapsayan bir süreçtir.” MİY organizasyon süresince katılımcıların en başarılı olduğu boyut, “tepe yönetim otelinizin, önemli aracı olarak misafir ilişkilerini kurmak ve sağlamak için liderliği kabul etmekte ve sunmaktadır.” Bilgi yönetimi; “organizasyonun veriye ulaşma, depolama, analiz ve uygulama süreçlerinde kabiliyetin artmasında etkili olan bir inançtır.” Bilgi yönetim süresince katılımcıların en başarılı olduğu boyut, “otelinizde, misafirlerin istediği mal ve hizmet belirlendiğinde, departmanlar bunu gerçekleştirmek için koordineli olarak gayret gösterir,” en yüksek ortalama değeri bulunmaktadır. Teknolojiye dayalı MİY; “işletmenin faaliyetleri esnasında müşteri temas noktalarını kapsayan araç ve tekniklerin organizasyonda bütünlük kurmasını sağlayan bir iletişim sürecidir.” Teknolojiye dayalı MİY uygulamalarında katılımcıların en başarılı olduğu boyut, “otelinizde misafirlere ilişkin kapsamlı bir veri tabanı bulunmaktadır,” sonuçlarına ulaşılmıştır.

Araştırmada kadınların erkeklere göre duygu yönetiminde daha baskın olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle bu durum; kadın katılımcıların erkeklerden daha yüksek bir duygusal zekâyâ sahiptir. Uslu (2019), Gündoğan (2016), Baştürkcü (2016), Civanoğlu (2015) kadın çalışanların duygusal zekâ yetkinliği erkek çalışanlara göre daha fazla olduğu yargısına ulaşılmıştır. Goleman (2005)’da kadınların daha yüksek bir duygusal zekâ yetkinliğine sahip olduğunu belirtmiştir.

Kadınların erkeklere göre daha başarılı müşteri ilişkileri yönetimi sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların müşteri ilişkileri yönetimine verdikleri cevaplar erkeklere göre daha başarılı ve özenle MİY sürecini yönettiklerini göstermektedir. Harman (2018)’

ın yaptığı çalışmada müşteri ilişkileri uygulamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıkları olduğu saptanmıştır. Bu farklılığın kadınların lehine olduğu ve müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarında kadın katılımcıların daha başarılı bir müşteri yönetimi sağladığı vurgulanmıştır.

İç müşterinin duygusal zekâsı ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Bu anlamlı farklılık, 51 yaş ve üzeri olanların duyguları yönetebilme yeteneği 18-28 yaş aralığına göre oldukça yüksektir. Diğer bir değişle, duygusal zekânın yaş ilerledikçe arttığını göstermektedir. Adsız (2016), Gündoğan (2016), Civanoglu (2015), Önder (2010), Yüksel (2006) yapılan çalışmada, yaş ilerledikçe iç müşterinin duygusal zekâyı etkin kullandığı ve duygu yönetimi sayesinde rasyonel kararlar alabildiği yargısına ulaşılmıştır. Çapkulaç (2013)'e göre turizm işletmeleri yönelik yaptığı çalışmada yaş ilerledikçe duygusal zekânın arttığını saptamıştır. Turizm sektörüne yönelik yapılan çalışmalarda da aynı sonuçları sağladığını göstermektedir.

İç müşterilerin yaş değişkeni ile müşteri ilişkileri yönetim arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Buradan hareketle iç müşterinin müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarına verdikleri cevaplar ile yaş dağılımlarında farklılık bulunmuştur. 51 yaş ve üzeri katılımcıların verdikleri cevaplar 18-28 yaş aralığı katılımcıların verdikleri cevaplardan daha başarılı olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşı arttıkça daha başarılı ve etkin müşteri ilişkileri yönetimi gerçekleştirecektir. Harman (2018) yaptığı çalışmada, iç müşterinin duygusal zekâ yetkinliğinin zamana dayalı olarak geçmiş hatalarından ders çıkarmak yolu ile kazanılan tecrübelerle daha başarılı ve etkili yönetim sağlanacağı vurgulanmaktadır.

Lisans ve lisansüstü mezunların, ön lisans ve lise mezunlarına göre daha fazla duygusal zekâ yetkinliğine sahip olduğu ve duygulardan faydalana bildiği ortaya çıkmıştır. Eğitim düzeyinin artması, duygusal zekânın yetkinliğinin artmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mesleki eğitim alan iç müşterinin, mesleki eğitim almayan iç müşteriye göre daha fazla duygusal zekâ yetkinliğine sahip olduğu ve duygulardan faydalana bildiği ortaya çıkmıştır. Mesleki eğitimin duygusal zekâ üzerinde pozitif bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu noktadaki araştırma sonuçları; Adsız (2016), Yalın (2015), Çapkulaç (2013), Gürbüz ve Yüksel (2008) vb. çalışmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir. Wolter ve diğerleri (2016) duygusal zekânın

yüksek olmasının avantaj sağlayacağı görüşündedirler. Eğitim ile duygusal zekâ geliştirebilecek bir kavramdır.

İç müşterilerin eğitim durumları ile müşteri ilişkileri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Yüksek lisans ve üstü eğitim alan iç müşterinin lise düzeyinde eğitim alan iç müşteriye göre MİY uygulamalarında daha başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim düzeyi arttıkça müşteri ilişkileri yönetim başarısı uygulama düzeyinde artmaktadır. Çalışanların mesleki eğitim alıp almama durumu ile müşteri ilişkileri yönetim uygulamaları arasındaki ilişkinin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Mesleki eğitim alan iç müşterinin MİY sürecinde daha başarılı olduğunu göstermektedir. MİY uygulamalarında hem iç müşterinin eğitimi hem de mesleki eğitim alma durumu desteklenmesi eğitimim iç müşteri hayatında önemli yeri bulunduğunu göstermektedir. Bu noktadaki araştırma sonuçları; Babaç (2018), Güngör (2018), Harman (2018), Deniz (2016) vb. çalışmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir. Çalışanların çoğunluğunun üniversite mezunu olması; kalifiyeli personel istihdamına önem verildiğini ve eğitim almış personelin istihdamda avantajlı olduğunu göstermektedir.

Araştırmada iç müşterinin duygusal zekâsı ile departman değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Nitekim, Gündoğan (2016)' da duygusal zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmada, otel işletmelerindeki iç müşterinin görev aldığı departman ile duygusal zekâ arasında farklılık saptamıştır. Bu durumun oluşmasın da kat hizmetleri departmanında görev alan iç müşteri yoğunluğunun kadın olması durumunun etkili olduğu yargısına ulaşılmıştır. Sonuç olarak istatistiksel bir yanılmanın olduğu belirtilmiştir. Çalışanların duygusal zekâsı ile departmanlar arasında bir farklılığın olmamasının kısmen de olsa Gündoğan (2016) ile paralellik göstermektedir.

Katılımcıların MİY sürecine verdikleri cevaplar ile departman değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Çalışmanın otel işletmelerinde müşteri ile yakın temasın olduğu yönetim bölümlerini kapsamasından kaynaklıdır. Deniz (2016)'in yaptığı çalışmada departmanlara göre dağılım incelendiğinde en fazla ön bürodan veri elde edilmiştir. Çalışmada benzeri sonuçlara ulaşılmıştır.

Otel işletmelerinde 16 yıl ve üzeri çalışma süresi olanların duyguları yönetebilme yeteneğinin 0-5 yıl çalışma aralığına sahip olanlara göre oldukça yüksektir. Diğer bir

değişle, duygusal zekâ çalışılan süre ilerledikçe yükseldiğini göstermektedir. Bu noktadaki araştırma sonuçları, Civanoglu (2015), Çapkulaç (2013), Çüçen (2014) vb. çalışmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir. İç müşterinin aynı işletmede çalışma süresi uzadıkça sosyal ilişkilerin artması, yaşadığı olumsuz olaylardan ders çıkarması ve deneyimleri etkili olmaktadır.

Çalışanların aynı işletmede çalışma süresi uzadıkça MİY uygulamalarında daha başarılı olduğu saptanmıştır. Babaç (2018), Alabay (2007), Özdemir (2006) benzer sonuçlar sağladığı görülmektedir. Bazı çalışmalarda ise, Harman (2018) çalışma süresine göre anlamlı farklar görülmemiştir.

Korelasyon analizi sonucunda duygusal zekâ ve müşteri ilişkileri boyutları arasında ilişkinin olup olmadığı değerlendirilmiştir. Müşteri ilişkileri yönetim boyutunun boyutu, müşteri odaklılık ile duygusal zekânın alt boyutları arasında anlamlı pozitif bir ilişkiye rastlanmıştır. MİY organizasyon boyutunda, kişisel beceriler ve uyumluluk sağlayabilme boyutları arasında bir ilişki saptanmamıştır. Bilgi yönetim boyutunda, stres yönetimi ve uyumluluk sağlayabilme boyutlarında ilişki tespit edilememiştir. Bilgi yönetimi ve duygusal zekânın diğer üç boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Teknolojiye dayalı MİY ile duygusal zekânın alt boyutları arasında bir ilişki olduğu yönünde bir sonuca ulaşılmamıştır. Son olarak yapılan korelasyon analizi sonucunda duygusal zekâ ve müşteri ilişkileri yönetim arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Kolerasyon analizi sonucunda elde edilen bulguları irdelemek amacıyla yapılan regresyon analizi kapsamında bağımlı değişken müşteri ilişkileri yönetimi, bağımsız değişken duygusal zekâdır. Tek değişkenli regresyon analiz, bağımsız değişken (duygusal zekâ), bağımlı değişkendeki (müşteri ilişkileri yönetimi) değişimin %26,7'lik kısmını açıklamaktadır. Sosyal bilimler açısından bu oran önemli olarak değerlendirilebilir. Bu durumdan hareketle, iç müşterilerin duygusal zekâ yetkinliklerinin müşteri ilişkileri yönetim süreci üzerinde önemli sayılabilecek bir etkisi olduğu söylenebilir. Bu noktadaki araştırma sonuçları Miaol ve diğerleri (2019), Lett (2016), Mcfarland ve diğerleri (2016) ve Wolter ve diğerleri (2016) vb. çalışmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir. Duygusal zekânın, müşteri ilişkilerinde yönetim uygulamalarındaki etkilerinin incelenmesinin gerekliliğini ortaya koymakta ve çalışmayı desteklemektedir.

Bu bilgiler çerçevesinde otel işletmelerine ve araştırmacılara birtakım öneriler geliştirilmiş ve bunlar şu şekildedir:

Otel işletmeleri için geliştirilen öneriler:

- Otel işletmesinde görev alan iç müşterinin duygusal zekâ yeterliliği tespit edilmelidir.
- İç müşterinin duygusal zekâ yeterliliğine önem verilmesi, dış müşteri yönetimini başarı sağlayacak sonuçlara ulaştıracaktır.
- Otel işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarında; müşteri odaklılık, MİY organizasyonu ve bilgi yönetimi sürecinde iç müşterinin duygusal zekâ yetkinliğine dikkat edilmelidir.
- Müşteri ilişkileri yönetim uygulamaları oluşturulurken çalışanların duygusal zekâ yeterlikleri göz önünde bulundurulmalı ve organizasyonun bütününe göre planlanmalıdır.
- Duygusal zekâsı yüksek çalışanları merkezde ya da yönetimde yer verilecek şekilde organizasyon planlaması yapılandırılmalıdır.
- Otel işletmelerinde dış müşterin verinin toplanması, analiz edilmesi, uygulanması ve sonuçların belirlenmesi süreçlerinde duygusal zekâ yetkinliklerinden yararlanılmalıdır.
- İç müşterinin duygusal zekâ yetkinliğinin yüksek olması, dış müşteri şikâyetlerinde ve işletme maliyetlerinde azaltıcı etki sağlayacaktır.
- Çağrı merkezi ve danışma hatları gibi uygulamalarda duygusal zekâ yetkinliği yüksek iç müşteri istihdamı sağlamalıdır.
- Müşteri şikâyetlerinin ele alınış sürecin de ilgili iç müşteriye yönelik duygusal zekâ yetkinliğin arttırması için eğitim desteği verilmelidir.
- Müşteri istek ve ihtiyaçlarının doğru bir şekilde, zamanında tespit edilebilmesi ve sürekli geri bildirim mekanizmasının sağlanabilmesi için duygusal zekâ yetkinliği yüksek personel bu süreci yönlendirmelidir.
- Dış müşteri ile birebir iletişim halinde olan departmanlara duygusal zekâ yetkinliği artırıcı destek çalışmaları yapılmalıdır.
- Otel işletmelerinde iç müşterinin duygusal zekâ yetkinliği test edilmeli ve elde edilen sonuca göre eğitim programları hazırlanmalıdır.
- Kurum içi eğitim planlaması iç müşterinin duygusal zekâ yetkinliğini artıracak düzeyde olmalıdır.

- Otel işletmeleri iç müşterinin duygusal zekâ yetkinliğine dayalı özgün MİY ile rekabet stratejileri sağlamalıdır.

Araştırmalara Yönelik Öneriler: Müşteri ilişkileri yönetim sürecini, iç müşterinin günümüz dünyasında ihtiyaçlarını karşılayacak duygusal odaklı müşteri ilişkileri yönetim süreç tasarımlarının oluşturulmasına gereksinim duyulmaktadır. Bu kapsam göz önünde bulundurulduğunda, gelecek çalışmalarda iç müşterinin duygusal zekâ yetkinliklerinin arttırılmasına ve müşteri ilişkilerinin güçlendirilmesine yönelik kurum içi organizasyon ve eğitim planlama çalışmaları yapılmalıdır.



KAYNAKÇA

- ABDUL, A., Mohammed, BASRI, Rashid & SHAHARUDDIN, Tahir (2017). "The Mediating Role of Customer Orientation Strategy On The Relationship Between CRM Technology And Hotel Performance," Journal Of Marketing Management And Consumer Behavior, Vol. 1, Issue 5 ss. 63-81
- ABUALSAMID, A. (2002). "The Basics E-CRM, Network Computing," Cilt:12, Sayı:10, ss.143-146
- ACAR T., F. (2001). "Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi. (Banka Şube Müdürleri Üzerinde Bir Alan Araştırması)," (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul ss. 32-53
- ADSIZ, Emel (2016). "Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stillerine Etkisi." (Y. YL. Tezi). Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- AGRAWALL, M. L. (2003), "Customer Relationship Management (CRM) And Corporate Renaissance," Journal Services Research, 3 (2), s.155
- ARSLANTÜRK Z., ve ARSLANTÜRK E.H., (2010), "*Uygulamalı Sosyal Araştırma*," Çamlıca Yayınları, İstanbul. S.160
- AHLERT, Henning (2000). "Enterprise Customer Management: Integrating Corporate and Customer Information," (Eds. T. Hennig-Thurau et al.), Relationship Marketing © Springer-Verlag Berlin Heidelberg ss. 255-268
- AKSARAYLI, M., & ÖZGE, I., (2008). "Akademik Kariyer Gelişiminde Duygusal Zekânın Rolü Üzerine Bir Araştırma," Ege Akademik Bakış, 8(2), s. 759
- AKTAŞ, Gürhan & AKSATAN, Monalyo (2012). "Küçük Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: Alaçatı Örneği, Turizm Araştırmaları Dergisi (Anatolia), Cilt 23, Sayı 2, Güz, ss. 233 – 247
- AKKUŞ Çetin & AKKUŞ Gülizar (2016). "Turizm Sektörü Kobilerinin E-CRM Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi ve KOBİ Özelliklerine Göre Farklılıklarının İncelenmesi," İşletme Araştırmaları Dergisi, 8/1, ss. 380- 412
- AKTEPE, Cemalettin, BAŞ, Mehmet & TOLON, Metehan (2009). "Müşteri İlişkileri Yönetimi," Detay Yayıncılık, Ankara, 1.Baskı
- AKGÖZ, Erkan (2013). "Otel İşletmeciliği, (Düşünceden Uygulamaya)." Gazi Kitabevi, Ankara, 1. Baskı
- AKOĞLAN, Meryem (1997). "Konakla İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi," Anadolu Üniv. Yayınları, Eskişehir, s. 1
- ALABAY, M., Nurettin (2007). "Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY): Turizm Sektörü Üzerinde Bir Uygulama," (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara
- ANTON, Jon (1996). "Customer Realationship Management: Making Hard Decisions with Soft Numbers," Prentice Hall, New Jersey, s. 2
- ANDERSON, Kristin & KERR, Carol, (2003). "Customer Relationship Management," McGrow Hill. s. 2
- ARMSTRONG, T., (2000). "Multiple Intelligences In The Classroom, ASCD Publishing Alexandria," USA. s. 226

- ASHKANASY, N. M. & DORRİS, A., (2017). "Emotions İn The Workplace. Annual Review Of Organizational Psychology and Organizational Behavior," 4(1). s. 187
- ASHKANASY, N., M. & DAUS, C., (2005). "Rumors Of The Death Of Emotional İntelligence İn Organizational Behavior Are Vastly Exaggerated," Journal Of Organizational Behavior, 26, s. 446
- ASLAN, Şebnem (2013). "Duygusal Zekâ Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik," Eğitim Yayınevi, Konya, 2. Baskı, ss. 36-66
- AVCI, Özkan (2017). "Duygusal Zekâ ve İletişim," Beta Yayıncılık, İstanbul, 1. Baskı
- ATIL, BİLGE, Fahrettin (2010). "Müşteri İlişkileri Yönetimi," Gazi Kitabevi, 1. Baskı, ss. 1-243
- BABAÇ, Erhan (2014). "Termal Turizm İşletmelerinde İş Görenlerin Müşteri İlişkileri Yönetimi Algılamaları Afyonkarahisar İli Örneği," (Y. Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir
- BALKAYA, Sevim (2011). "Duygusal Zekâ Gelişiminin Çalışanın Başarısındaki Rolü," (Y., Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 21
- BARUTÇUGİL, İsmet (2003). "Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi," Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 1. Baskı, s. 73
- BAR-ON, R. (2005). "The Bar-On Model Of Emotional- Social Intelligence," In (P., Fernandez- Berrocal and N., Extremera, "Guest Editors"), Special Issue On Emotional Intelligence, ss. 18-21
- BAR-ON, R., BROWN, J., M., KIRK, LDY, B., D. & THOME, E., P. (2000). "Emotional Expression and Implication For Occupational Strees: An Application of The Emotional Quotient İnventory (EQ-İ)," Personality and Individual Differences 28, ss. 1107-1118
- BAR-ON, Reuven (2006). "The Bar-On Model Of Emotional- Social Intelligence (Esı)," Psicothema, Vol:18, ss. 13-14
- BAR-ON, R., (2000). "Bar-On Emotional Quotient Inventory," Youth Version Technical Manual. Toronto; North Tonawanda, NY: Multi-Health Systems Inc. ss. 30-33
- BANG, Nguyen, (2012). "The Dark Side Of Customer Relationship Management: Exploring The Underlying Reasons For Pitfalls, Exploitation And Unfairness," Journal Of Database Marketing & Customer Strategy Management, Doi: 10.1057/dbm.2012.5, Vol, 19, ss. 56-70
- BAŞBAY, Alper, DEMİREL, Özcan, & ERDEM, Eda, (2006). "Eğitimde Çoklu Zekâ- Kuram ve Uygulama," Pegem Yayıncılık, Ankara, s. 9
- BAŞTÜRKÜ, Bükre (2016). "İş Yaşamında Çalışanların Duygusal Zekâ Yeterliliklerinin Kişilerarası Sorun Çözme Becerisine Etkisi," (Y. YL. Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Programı.
- BAKIRTAŞ, Hülya (2013). "Müşteri İlişkileri Yönetimi (Kavramlar, Modeller ve Stratejiler)," Ekin Yayınevi, Bursa, ss: 3-213
- BATMAN, Orhan (2015). "Otel İşletmelerinin Yönetimi," Değişim Yayınları, İstanbul, 4. Baskı,
- BARNES, G. James (2000). "Closeness İn Customer Relationships: Examining The Payback From Getting Closer To The Customer," Relationship Marketing, T. Hennig-Thurau Et Al. (Eds.), © Springer-Verlag Berlin Heidelberg, ss. 89-105
- BAYIR, Hatice (2008). "Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Çağrı Merkezi Örneği," (Y. Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazetecilik Anabilim Dalı, Erzurum
- BECEREN, Eray (2002). "Duygusal Zekâ, (Personal Excellence)," Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul, s. 1
- BERRY, L., L., (1998). "Relationship Marketing Of Services-Growing İnterest Emerging Perspective," Journal Of The Academy Of Marketing Science, Vol: 23, No: 4. s. 238
- BERGERON, Brayan (2002). "Essentials Of CRM (A Guide to Costumer Reletionship Management)," Published Simultaneously İn Canada, 1. Baskı

- BUCAK, Turgay (2018). "Otel Yöneticilerin Bakışıyla Otel İşletmeciliği," Detay Yayıncılık, Ankara, 1. Baskı, ss. 2-8
- BÜMEN, T., Nilay (2005). "Okulda Çoklu Zekâ Kuramı," Pergem Yayıncılık, Ankara, 3. Baskı, s.1
- BUCHNOWSKA, Dorota (2011). "Customer Knowledge Management Models: Assessment and Proposal," S. Wrycza (Ed.): SIGSAND/PLAIS, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, LNBIP 93, ss. 25–38
- BROWN, F., W., BRYANT, S., E. & REILLY, M., D., (2006). "Does Emotional Intelligence? As Measured By The EQI? Influence Transformational Leadership And/Or Disirable Outcomes?" Leadership And Organization Development Journal 27(5), ss. 330-351
- BHAT, Suhail, Ahmad & DARZİ, Mushtaq, Ahmad (2016). "Determining The Role Of Employee's Perception Towards CRM Practices and Customer Retention," Pacific Business Review International, Volume 1, Issue 3, August ss. 67-75
- CARUSO R. David (2008). "Emotional İntelligence: Theoretical and Culture Perspectives (Emotions and The Ability Model Of Emotional Intelligence), Editörler; Robert J. Emmerling, Vinod k. Shonwal and Manas k. Mandal, Nova Science Publishers, Inc, NewYork s:1-8
- CARUSO, D., R. & SALOVEY, P., (2004). "The Emotionally Intelligent Manager: How To Develop And Use The Four Key Emotional Skills Of Leadership," San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint, CA. ss. 37-43
- CANBERK, Mustafa (2017). "Rol belirsizliği ve Rol Çatışmasının, İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolü," (Y. Doktora Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- CİVANOĞLU, P. Sekan (2015). "Duygusal Zekâ ile Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelemesi: Üzerine Bir Araştırma (Y. YL. Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.
- CİARROCHİ, Joseph, FORGAS, Joseph, P. & MAYER, John, D., (2006). "Emotional Intelligence in Everyday Life," 2. bs. (New York, Psychology Press), s. 192
- CİVELEK, Ayşen (2016). "Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama," Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, Cilt:19 Sayı:2
- COLTMAN, Tim, DEVİNNY, M., Timothy & MİDGLEY F., David (2011). "Customer Relationship Management And Firm Performance" Journal Of Information, Technology JIT Palgrave Macmillan All rights reserved 0268-3962/11, Vol. 26, ss. 205–219
- COOPER, K., Robert & SAWAF, Ayman, (1997). "Liderlikte Duygusal Zekâ," Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1. Baskı, s. x- 377
- CUMMING, E., A. (2005). "An Investigation Into The Relationship Between Emotional Intelligence And Workplace Performans: An Exploratory Study," Lincoln University, Presented Paper, ss. 2-3
- CHERNISS, C., (2004). "Intelligence Emotional," Encyclopeclia Of Applied Psychology," 2, ss. 316-317
- CHEN, Yun, ZHANG, Guozheng, HU, Dengfeng & WANG, Shanshan (2006). "Customer Segmentation In Customer Relationship Management Based On Data Mining," in Intemational Federation for Information Processing (IFIP), Volume 207, Knowledge Enterprise: Intelligent Strategies In Product Design, Manufacturing, and Management, (Eds: K. Wang, Kovacs G., Wozny M., Fang M.), Boston: Springer, ss. 288-293
- CHANG, H., Hsin, WONG, H., Kit & FANG, W., Po (2014). "The Effects Of Customer Relationship Management Relational İnformation Processes On Customer-Based Performance," Decision Support Systems 66, ss. 146–159
- CHİU, H., HSİEH Y., Lİ, Y. & LEE, M., (2005). "Relationship Marketing And Consumer Switching Behavior," Journal of Business Resarch, 58, ss. 1681-1689

- ÇAKAR, Ulaş & ARBAK, Yasemin (2004). "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu Ve Zekâ ilişkisi Ve Duygusal Zekâ," Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü dergisi, Cilt:6, Sayı:3, ss. 27-41
- ÇAKACI, A., Celil, KOZAK, Nazmi, KOZAK, AKOĞLAN, Meryem, AZALTUN, Murat, SÖKMEN Alptekin & SARIİŞİK Mehmet (2002). "Otel İşletmeciliği," Detay Yayıncılık, Ankara, s. 8
- ÇAKIR, Y. Sinem & EĞİNLİ T. Ayşen (2010). "Memnun Çalışanlar, Memnun Müşteriler," Detay yayıncılık, Ankara, 1. Baskı, ss. 1-229.
- ÇALIŞKAN, Gürkan (2017). "Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Müşteri İlişkileri Yönetimine Bakış Açısının Değerlendirilmesi," Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, Cilt.1, Sayı.6, ss. 1-16
- ÇAĞATAY, Zafer (2004). "Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Uygulama," (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Genel İşletmecilik Bilim Dalı, İstanbul, ss. 6-25
- ÇAPKULAÇ, Onur (2013), "Yöneticilerin Duygusal zekâ Düzeylerinin İş tatmini ve İş performans algısı Üzerine Etkisi," (Yayınlanmış YL. Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler, Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- ÇÜÇEN, Melda (2014), "Duygusal Zekâ ve Bütüncül Performansın Bir Unsuru Olarak Örgütsel Vatandaşlık ve Davranışları Arasındaki İlişki," (Yayınlanmış YL. Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- ÇELTEK, Evrim (2013). "Turizm İşletmelerinde Elektronik Müşteri İlişkileri (E-MİY)," (Editor: AKOĞLAN, KOZAK, Meryem). Detay Yayıncılık, Ankara, 1. Baskı, ss. 1-262
- ÇELTEK, Evrim (2016). "Otel İşletmeciliği, (Otel İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi)," (Editör: KOZAK AKOĞLAN, Meryem), Detay Yayıncılık, Ankara, 2.Baskı
- ÇOŞKUN, Recai & ALTUNİŞİK, Remzi ve YILDIRIM, Engin (2017). "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı," Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 9 Baskı, ss. 91-241
- DAMONATE, L., Taylor (1991). "Overview of hotel, Organizational Structure And Systems, Hospitality Management: An Introduction To The Industry," (Ed., Robert A. Brymer), Hunt Publishing, s. 155
- DAŞTAN, Zeki (2013), "Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle İş Etiğine Bakış Açıları Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma," (Yayınlanmış YL. Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- DAVIS, M., (2008). "Duygusal Zekânızı Ölçün," (Çeviri: SOLİHA, Silahlı), 2. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, s. 18
- DAWDA, D. & HART, S., D. (2000). "Assessing Emotional İntelligence: Reliability And Validity Of The BAR-ON Emotional Quotient Inventory (EQ-İ) İn University Students," İn Canada, Elsevier LTD., s. 798
- DEMİR, O., Filiz & KIRDAR, Yalçın (2007). "Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM," Review Of Social, Economic & Business Studies, vol:7/8, ss. 293-308
- DEMİR, Mahmut (2009). "Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zekâ, Örgütsel Sapma, Çatışma Yaşamı Kalitesi Ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi," (Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı s. 30
- DEMİRBAĞ, Ebru (2004). "Sorularla Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM- Customer Relation Manegement)," (Hiperkitap). İstanbul Ticaret Odası, Mega Ajans, 1. Baskı
- DEAK, Anıta (2011). "Brain And Emotion: Cognitive Neuroscience Of Emotions," Review Of Psychology, Vol. 18, No: 2, s. 71
- DENOLLET, Johan- NYKLİCEK, Ivan & VİNGERHOETS, J., J., M. (2008). "Emotions, Emotion Regulation, And Health," Springer Press, s. 3

- DEWALL, C., Nathan & MYERS G., David (2017). "Psikoloji," (Çeviri: GÜVEN, Esra), (Editör: BATIGÜN D. Ayşe, "11. Baskıdan Çeviri,"). Palme Yayıncılık, Ankara, s. 386
- DELAZARO, Sue, MONDAY, Melissa, RİLEY, Jean, SU, D., Lac, TASLER, Nick, THOMAS, Eric & ZAN, Lindsey (2009). "Emotional Intelligence 2.0," TalentSmart, Inc., San Diego, CA. ss. 61-136
- DENİZ B., (2002). "Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının İşletmelere Sağladığı Yararlar," Pazarlama Dünyası, Yıl: 16, Sayı: 6, Dünya Yayıncılık, ss. 19-21
- DENİZ, Ezgi (2016). "Müşteri İlişkileri Yönetiminde Sadakat Programları ve Otel İşletmelerinde Uygulaması," (Yayınlanmış Y.L. Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enst., Turizm İşlt. Ana Bilim Dalı
- DOYLE, Shaun (2001). "The Role Of Interaction Management Systems İn The Management Of Customer Relationships," Journal Of Database Marketing, Henry Stewart Publications 1350-2328, Vol: 8, 4, ss. 370-375
- DOĞAN, Selen & ŞAHİN, Faruk (2007). "Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi Ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış," Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 16, Sayı 1, ss. 242-244
- DOĞAN, Selen & DEMİREL, Özge (2007). "Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü Ve Önemi," Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi, Cilt: 14 Sayı:1
- DÖKMEN, Üstün (2005). "İletişim Çatışmaları ve Empati," Sistem Yayıncılık, 34. Baskı, İstanbul, ss. 55-139
- DURAN, Mustafa (2002). "Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Kavram," www. Danismend. Com// Crm, Erişim Tarihi:26.04.2019
- EDVARDSSON, Bo & KLAUS, P., Philipp, (2014). "Striking The Right Balance: How To Design, Implement, and Operationalize Customer Experience," Management Programs, Managing Consumer Services, DOI 10.1007/978-3-319-04289-3_5, Springer International Publishing Switzerland, ss. 69-89
- EKİCİ, Mehmet, Kemal & YÜCE, Alpaslan, (2007). "CRM, Müşteri İlişkileri Yönetimi," Savaş Yayınevi, 1. Baskı, ss. 1- 372
- EMMERLING, R., J., & GOLEMAN, D., (2003). "Emotional Intelligence: Issues And Common Misunderstandings, The Consortium For Research On Emotional Intelligence in Organizations," Vol: 1, No: 1, s. 14
- ERKUŞ, Adnan, (1998). "Goleman 'ın Duygusal Zekâ Görüşünün Psikometrik Açıdan Eleştirisi Ve Dinamik Etkileşimsel Model Önerisi," Türk Psikoloji Yazarları Dergisi, s. 31
- ERİPEK, Süleyman, (2005). "Zekâ Geriliği," Kök Yayıncılık, Ankara, 1. Baskı, s. 85
- EROL Borge İbrahim (2012). "Müşteri İlişkileri Yönetimi, Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Firma Performans İlişkisi," Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, S. 1-187
- ERSEN, Haldun, (1997). "Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi ilişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu," Sim Matbaacılık, İstanbul, s. 25-26
- EVİS, Beşir (2016). "Personel Güçlendirmede Duygusal Zekânın Rolü," (Y. YL. Tezi). Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.
- ERSOY, Nezihe, Figen, (2002). "Finansal Hizmetlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Kavramı," Pazarlama Dünyası, Anadolu Üniversitesi, s. 6
- FURNHAM A., PEREZ, J., C., & PETRIDES K., V., (2005). "Measuring Traits Emotional Intelligence: International Handbook of Emotional Intelligence" Cambridge, M. A. Hogrefe- Huber, s. 124
- FARRELLY, D., & AUSTİN, E., J., (2007). "Ability EI As An Intelligence? Associations Of The MSCEIT With Performance On Emotion Processing And Social Tasks And With Cognitive Ability." Cognition And Emotion, 21(5), s. 1053

- FERSAHOĞLU, Yaşar, (1998). "Kur'an da Zihin Eğitimi," Marifet Yayınları, İstanbul 2. Baskı, s. 125-128
- FLİNT, J., Daniel & BLOCKER, P., Christopher (2004). "Expanding On The Emotional And Symbolic Interactional Aspects Of Business Customer Desires Customer Desired Value Change: A Conceptual Model," Academy Of Marketing Science, Conference Proceedings, Volume XXVII ss.18-26
- FROW, Pennie & PAYNE, Adrian, (2009). "Customer Relationship Management: A Strategic Perspective," Jbm vol. 3, DOI 10.1007/s12087-008-0035-8, ss. 7-27
- GARDNER, H., (2006). "On Failing To Grasp The Core Of MI Theory," A Response To Visser Et Al. Intelligence, 34, s. 503
- GARDNER, H. (1993). "Multiple Intelligences: The Theory in Practice," s. 9
- GAZİOĞLUOĞLU, Serdar, (1994). "Büyük Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapıları Ve Teknolojik Yeniliklerin Organizasyon Yapısı Üzerindeki Etkileri." (Yayınlanmış, Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Organizasyon ve İşletme Politikası Bölümü
- GERSCH, Martin, (2015). "Customer Relationship Management," Springer-Verlag Berlin (Heidelberg, M. Kleinaltenkamp et al. (eds.)), Business Relationship Management and Marketing, Springer Texts in Business and Economics, DOI 10.1007/978-3-662-43856-5_9, ss. 289-329
- GEORGE, D.. & MALLERY, M. (2010). "SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference," 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson, s.305
- GERSON, F., Richard, (1997). "Müşteri Tatmininde Süreklilik," Rota Yayınları, İstanbul, 1. Baskı
- GENÇ, Nurullah, (2007). "Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)," Seçkin Yayıncılık, Ankara, 3. Baskı, s. 50
- GOLEMAN, Daniel, (2018). "Duygusal Zekâ (EQ Neden IQ Önemlidir)," Varlık Yayınları, İstanbul, 48. Baskı, ss. 61-390
- GOLEMAN, Daniel, (2002). "Duygusal Yeterlilik," Executive Excellence Dergisi, s. 22
- GOLEMAN, D., (2004). "Yıkıcı Duygular ile Nasıl Başa Çıkabiliriz," İstanbul: İnkılap Kitabevi. s. 62
- GOLEMAN, Daniel, (2016). "İş Başında Duygusal Zekâ," Varlık Yayınları, İstanbul 16. Baskı, ss. 19- 390
- GOPALAN, Ram, (2007). "Customer Portfolio Management Using Z-Ranking Of Customer Segments And The LTV Perturbation Method," Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, Vol. 14, ss. 225 – 235.
- GÖKSEL, B. Ahmet, KOÇABAŞ, Füsün & BAYTEKİN Pelin (2004). "Sürdürülebilir Rekabette Müşteri İlişkileri Yönetimi," Dönence Yayınevi, İstanbul 1. Baskı
- GÖKALP, Nurten, (2017). "Bağımlılığa Felsefi Bir Bakış," Bağımlılık Dergisi, Cilt:18, Sayı:2, s. 62
- GREWAL, D., & SALOVEY, P., (2005). "Feeling Smart: The Science Of Emotional Intelligence," American Scientist, 93, s. 336
- GRÖNROOS, Christian (1996). "Relationship Marketing: Strategic And Tactical implications", Management Decision, 34, s. 7-8
- GRAY, Paul & BYUN, Jongbok, (2001). Customer Relationship Management, Version 3-6, March 23, s. 26
- GUPTA, Sunil- DONALD, R. Lehmann- JENNİFER, Ames Stuart (2004). "Valuing customers, journal of Marketing Research," Cilt: 41, sayı: 1, s. 8
- GÜRBÜZ, Sait & YÜKSEL, Murat, (2008). "Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi," Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (2). ss. 176-179
- GÜRBÜZ, S. ve ŞAHİN F. (2015). "Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri," Seçkin Yayıncılık s. 317

- GÜNDOĞDU, Hilal (2016). “Duygusal Zekâ ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler: Alanya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama,” (Y. YL. Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- GÜNGÖR, Mısra (2018). “İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamada Müşteri İlişkileri Yönetiminin Etkisi: Bir Alan Araştırması,” Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enst., İşletme Anabilim Dalı,
- GÜZEL, Nermin, (2016). “Duygusal Zekâ ve Mutluluk,” Etap Yayınları, İstanbul 1. Baskı ss. 71-151
- GÜREL, E. ve TAT, M, (2010), “Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına,” Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, The Journal Of International Social Research, 3(11), s. 340
- GÜLTEKİN Beyza & KEMENT, Üzeyir, (2018). “Müşteri İlişkileri Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar,” Nobel Yayıncılık, 1. Baskı, ss. 1-167
- GÜVEN, Ebru, (2010). “Profesyonel Restoran Yönetimi (14. Bölüm; Kalite ve Müşteri Memnuniyeti),” Detay Yayıncılık, 1. Baskı, ss. 296-297
- GÜLEŞ, K., Hasan, (2004). “Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları,” Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s. 241
- HUITT, William (2001), “Motivation To Learn: An Overview,” [http:// chiron.valdosta.edu/ whuitt/ col/motivation/motivate.html](http://chiron.valdosta.edu/whuitt/col/motivation/motivate.html) (02.01.2019).
- HONG, Frederick, YİM, Kit, ANDERSON, E., Rolph, & SRİNIVASAN Swaminathan (2004). “Customer Relationship Management: Its Dimensions And Effect On Customer Outcomes,” Journal Of Personal Selling & Sales Management, Vol: XXIV, No: 4 (fall 2004), ss. 265–280
- HAMBURG, C. And Al. (2012). “Customer Retention Management: Making The Customer A “Fan” Sales Excellence,” Management For Professionals, DOI 10.1007/978-3-642-29169-2_19, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, ss. 251-269
- HARMAN, Ahmet (2018). “Müşteri İlişkileri Yönetimi Açısından Akreditasyon ve Kalite Yönetim Sistemlerinin Kırıkkale Üniversitesinde Çalışan Algılanmasına Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma,” Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
- HİLL, N., & ALEXANDER, J., (2006). “The Handbook Of Customer Satisfaction And Loyalty Measurement,” England: Asghate Publishing Company, s. 2
- İNAL, Mehmet, Emin & DEMİRER, Ömür, (2001). “İlişki Pazarlamasına Genel Bir Bakış” Pazarlama Dünyası, Yıl: 15, Sayı: 6, Kasım-Aralık, ss. 26–30.
- İRAZ, Rıfat & ÖZGENER, Şevki, (2006). “Customer Relationship Management İn Small–Medium Enterprises: The Case Of Turkish Tourism İndustry,” Tourism Management 27 ss. 1356–1363
- İSTANBUL İL KÜLTÜR TURİZM MÜDÜRLÜĞÜ, (2019) “ İstanbul Şehri Anadolu ve Avrupa Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesisleri-Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmeleri”
- İSLAMOĞLU, A. H. ve ALNİAÇIK, Ü. (2014). “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri,” Beta Basım Yayım Dağıtım, 4. Baskı, İstanbul, ss.131-194
- JORDON, P., J., ASHKAASY, N., M., HARTEL, E., J. & HOOPER, G., S., (2002). “Workgroup Emotional Intelligence: Scale Development And Relationship To Team Process Effectiveness And Goal Focus,” Human Resource Management Reveiw, 12, s. 195
- JÜTTER, U., WEHRLİ, H., P., (1994). “Relationship Marketing From A Value System Perspective”, International Journal Of Service Industry Management, 5: ss. 54-73
- KAUFMAN, John, (2018). “Kendi Kendine MBA,” Pegasus Yayınları, 3. Baskı, ss. 1- 528
- KAVCAR, Barış, (2011). “Duygusal Zekâ İle Akademik Başarı Ve Bazı Demografik Değişkenlerin İlişkileri: Bir Devlet Üniversitesi Örneği,” (Y. Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, ss. 37-52
- KALYONCU, Hamdi, (2012). “Mutluluk Duygu Eğitimi,” Yediveren Yayınları, İstanbul, 1. Baskı, s. 8

- KALAYCI, Şeref (2014) “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri,” Asil Yayınları, Ankara, s.405
- KARAKAYA, E. (2007). “Rekabet Avantajı Sağlaması Açısından Müşteri ilişkileri Yönetimi ve Bir Süper Market Uygulaması,” (Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale s:61
- KANUK, Leslie, Lazar & SCHIFFMAN G., Leon, (2004). “Consumer Behavior, International Edition,” 8th, Prentice Hall: New Jersey, ss. 14-15
- KARABULUT, Eda (2014). “Örgütsel İletişim ve Duygusal Zekâ İlişkisi: Bir Uygulama,” (Y. YL. Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- KAYGISIZ, Neşe, Çullu & YETİŞ, Şule, Ardıç, (2018). “Küçük Ölçekli Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: Güzelyurt Örneği,” Aksaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 Sayı, ss. 31- 36
- KIRIM, Arman, (2004). “Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM,” Sistem Yayıncılık, İstanbul, 4. Baskı, ss. 6-95
- KIRIM, Arman, (2009). “Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim,” Sistem Yayıncılık, İstanbul, 8. Baskı, s. 150
- KILIÇARSLAN, Fatih, (2010). “10 Adımda Duygusal Zekâ (Yaşam Boyu Başarıyı Yakalamanın Sırları,” Nobel Yayınları, Ankara, 2. Baskı
- KINGIR, Said (2013). “Toplam Kalite Yönetimi,” Nobel Yayıncılık, Nobel Yayıncılık, Ankara, 3. Baskı
- KONRAD, Stefan & HENDL, Claudia, (2001). “Duygularla Güçlenmek,” (Çev: TAŞTAN, Meral), İstanbul, 1. Baskı, Hayat Yayınları, ss. 22-42
- KOTLER, Philip, (2001). “Kotler ve Pazarlama,” Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 166
- KOTLER, Philip, (2000). “Pazarlama Yönetimi,” (Çeviri: MUALLİMOĞLU, Nejat), Beta basım Yayın Dağıtım, İstanbul
- KOTLER, Philip, (2005). “A’dan Z’ye Pazarlama,” Mediacat Yayınları, 1. Baskı İstanbul ss. 1-209
- KOTLER, Philip, (2017). “Pazarla 4.0 (Gelenekselden Dijitale Geçiş),” (Çeviri: ÖZATA Nadir). Optimist Yayıncılık, İstanbul, 1. Baskı
- KORKMAZ, Özge (2010). “Müşteri İlişkileri Yönetiminin (CRM) Önemi: Bir Hastane uygulaması,” (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonometri Anabilim Dalı, Ekonometri Programı, İzmir, s. 113
- KOZAK, A. Meryem (2008). “Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi,” Detay Yayıncılık, 6. Baskı, Ankara
- KOZANLI, Semra, (2008). “NPL İle Öğrenmeyi Öğrenmek Ve Başarmak,” Sentez Yayınları, Bursa, s. 53
- KOÇEL, Tamer, (2005), “İşletme Yöneticiliği,” Beta Basım Yayın Dağıtım LTD. ŞTİ., İstanbul
- KOOMSAP, R., Pisut, (2013). “Design By Customer: Concept And ApplicationsJ Intell Manuf,” DOI 10.1007/s10845-011-0587-4, Vol. 24 ss. 295–311
- KOÇYİĞİT, Murat, (2016). “Etkili İletişim Ve Duygusal Zekâ,” Eğitim Yayınevi, Konya, 2. Baskı, ss. 220-239
- KÖVECSSES, Zoltán, (2000). “Metaphor And Emotion,” Cambridge University Press, 2. Baskı, s. i
- KLEİNALTENKAMP, Michael, (2015). “Customer Value And Customer Selection” Springer-Verlag Berlin Heidelberg, M. Kleinaltenkamp Et Al. (eds.), Business Relationship Management And Marketing, Springer Texts In Business And Economics, DOI 10.1007/978-3-662-43856-5_4, ss. 85-108
- KRACKLAUER, H., Alexander, MİLLS, D., Quinn & SEİFERT, Dirk (2004). “Customer Management As The Origin Of Collaborative Customer Relationship Management,” Collaborative Customer Relationship Management © Springer-Verlag Berlin Heidelberg ss. 3-6

- KUMAR V. & REINARTZ W., (2012). "Strategic Customer Relationship Management Today," Customer Relationship Management, Springer Texts In Business And Economics, DOI 10.1007/978-3-642-20110-3_1, ss. 3-20
- KURTULUŞ, Kemal (1989), "İşletmelerde Araştırma Yöntem Bilimi," İstanbul, ss. 18-109
- LAW, K., S., WONG, C. Song & L., J., (2004). "The Construct And Criterion Validity Of Emotional Intelligence And Its Potential Utility For Management Studies," Journal Of Applied Psychology s. 485
- LAW, R., LEUNG, R., & BUHALIS, D., (2009). "Information Technology Applications In Hospitality And Tourism: A Review Of Publications From 2005 to 2007," Journal Of Travel And Tourism Marketing, 26 (5-6), ss. 599-623
- LAM, T., Laura & KIRBY, L., Susan, (2002). "Is Emotional Intelligence An Advantage? An Exploration Of The Impact Of Emotional And General Intelligence On Individual Performance," Journal Of Social Psychology, ss. 133-142
- LEE, Jung, Hyun, JEON, Aeun & KİM, Min-su, (2013). "The Effects Of Emotional Intelligence On Service Recovery And Organizational Loyalty: A Case Of Flight Attendants Of South Korean Airlines," DOI 10.1007/s11628-012-0181-7, Empirical, Article, Serv Bus, Vol: 7, ss. 665-686
- LETT, Mark, (2016). "Consumer Emotional Intelligence And Its Effects On Responses To Transgressions," Springer Science+Business Media New York, DOI 10.1007/s11002-014-9342-x, ss. 223-233
- Lİ, Jianxin, LOU, Jing, & QİN, Huijuan, (2015). "The Role Of Service Workers In Customer Compatibility Management: An Empirical Study," (R. Zhang et al. (eds.)). LISS 2013: Proceedings of 3rd International Conference On Logistics, Informatics And Service Science, DOI 10.1007/978-3-642-40660-7_139, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 201, ss. 933-937
- LİNG, Raymond & YEN, C., David, (2001). "Customer Relationship Management: An Analysis Framework And Implementation Strategies," Journal Of Computer Information Systems, 41:3, ss. 82-97
- LLOYD, Michelle, (2017). "Influence Of Emotional Intelligence On Stress And Job Performance Of Financial Planners," (Y. Doktora Tezi), Submitted to Northcentral University, s. 43
- MARTİN, Christopher- PAYNE, Adrian & BALLANTYNE David (1991). "Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service And Marketing Together," Butterworth Heineman Limited, Ltd., Oxford ss. 20-31
- MAVİŞ, Feri, (1994). "Otel İşletmeciliği: İlke ve Kavramlar," Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss. 107-108
- MAYER, J., D & SALOVEY P., (1997). "What Is Emotional Intelligence, In P. Salovey and D. Sluyter, Emotional Development And Emotional Intelligence: Educational Implications," New York: Basicbooks Inc., ss. 7-14
- MAYER, J. D & SALOVEY P. (1993). "The Intelligence Of Emotional Intelligence," Intelligence, 17, ss. 433-442
- MAYER, J., D., SALOVEY, P., CARUSO, D., (2002). "D. MSCEIT User's Manual," Toronto, ON: Multi-Health Systems, s. 4
- MAYER, J., D., SALOVEY, P., & CARUSO, D., (2000). "Models Of Emotional Intelligence," (Ed. STERNBERG R., J.). Handbook Of Intelligence, Cambridge, UK: Cambridge University Press, ss. 396-420
- MAYER, J., D., SALOVEY, P. ve CARUSO, D., (2000). "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards For An Intelligence," 27, ss. 267-298
- MAYER, J. D., SALOVEY, P., ve CARUSO, D., (2000). "Emotional Intelligence As Zeitgeist, As Personality, And As A Mental Ability." In (R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.)), The handbook of emotional intelligence, San Francisco: Jossey-Bass. ss. 92-117

- MAYER D., John & STEVENS, A. Alexander, (1994). "An Emerging Understanding Of The Reflective(Meta-) Experience Of Mood", Journal Of Research In Personality, Vol. 28, ss. 351-373.
- MARSHALL, Clare, (2001), "Make The Most Of Your Emotional Intelligence", Chemical Engineering Progress, 97(2), ProQuest Science Journals. s. 93
- MARTİN, Cynthia, Marie, (2008). "A Meta-Analytic Investigation Of The Relationship Between Emotional Intelligence And Leadership Effectiveness," Partial Fullfillment Dissertation At Faculty Of The Department Of Educational Leadership East Caroline University, s. 22
- MARQUEZ, Alejandro, (2017). "The Influence Of Emotional İntelligence On The Individual 's Abilty To Receive Performance Feedback (Y. Doktora Tezi), Presented To The Faculties Of The Üniversity Of Pennnsylvania, s. 50
- MCKAY, D., Gary & DINKMEYER, Don, (2006). "Duygusal Seçiminizin Gücü," Nokta Kitap, İstanbul, 1. Baskı, s. 12
- MCFARLAND, G., Richard, RODE, C., Joseph & SHERVANİ, A., Tasadduq (2016). "A Contingency Model Of Emotional Intelligence In Professional Selling," Original Empirical Research, J. Of The Acad. Mark. Sci. 44, DOI 10.1007/s11747-015-0435-8 ss. 108-118
- MACCALLUM, R.C., FORD, J., K. ve TAIT., M. (1986). "The Application Of Exploratory Factor Analysis In Applied Psychology; A Critical Review And Analysis. Personel Psychology, 39 (2), s. 305
- MC KENNA, Regis, (1995). "Real Time Marketing," Harward Business Review, Vol: 73, Number:4, July-August, s. 88
- MEREDİTH, L., Cheryl, (2007). "The Relationship Of Emotional Intelligence And Transformational Leadership Behaviour In Non-Profit Executive Leaders," (Yayınlanmış, Doktora Tezi) Capella Üniversitesi, s. 16
- MERLEVEDE, E., Patrick, VANDAMME, Rudy & BRİDOUX, Dennis, (2006). "7 Adımda Duygusal Zekâ," Omega Yayınları, İstanbul, ss. 29-46
- MELLENDEZ, P., Antonio & MORENO, A., Garrido (2014). "Customer Relationship Management In Hotels: Examining Critical Success Factors," Current Issues In Tourism, 17: 5, ss. 387-396
- MİAOL, Chao, BARANE, J., Michael, QİAN, Shanshan & HUMPHRET, H., Ronald, (2019). "Emotional Intelligence And Service Quality: A Meta- Analysis With Initial Evidence On Cross-Cultural Factors And Future Research Directions," Marketing Letters 30. # Springer Science+ Business Media, LLC, Part Of Springer Nature, <https://doi.org/10.1007/s11002-019-09495-7>, ss. 335-347
- MİSHAR, R., & BANGUN, Y., R., (2014). "Create The EQ Modelling Instrument Based On Goleman And Bar-On Models And Psychological Defense Mechanisms,"Procedia-Social and Behavioral Sciences, 115, s. 401
- MOBAÇOĞLU, Firdevs, (2006). "Duygusal Zekâ ve Duygusal Zekânın Gelişimine Katkıda Bulunan Etmenler," (Y. Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe ve Din Bilimleri (Din Psikolojisi) Ana Bilim Dalı ss. 41-54
- MOLLER, C. (1999). "Hearthwork. Hillerod: TMI" s. 268
- MUMCUOĞLU, Özlem, (2002). "Bar-On Duygusal Zekâ Testi Türkçe Dilsel Eşdeğerlilik, Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması" (Yayınlanmış, Yüksek lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, ss. 38-48
- NEWELL, Frederick, (2004). "CRM Neden Başarılı Olmuyor (Bırakın İlişkiyi Müşteriniz Yönetsin)," (Çeviri: ÖNERTOY, Cem, Osman,). Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2. Baskı, ss. 9-153
- NEWSOME, Shaun, DAY, L., Arla, & CATANO, M., Victor, (2000). "Assessing The Predictivevalidity Of Emotional Intelligence," Personality And Individual Difference, 29(6): s. 1006
- NGAI, E., W., T., (2005). "Customer RelationShip Management Research (1992-2002) An Academic Literature Review And Classification," Marketting İntelligence & Planning v:23, c:6, ss. 582- 605

- NOONE, M., Breffni, KİMES, E., Sheryl, & RENAGHAN, M., Leo (2003). "Integrating Customer Relationship Management And Revenue Management: A Hotel Perspective," Journal Of Revenue And Pricing Management, Henry Stewart Publications, 1477-657X, Vol. 2, No: 1, ss. 7-21
- ODABAŞI, Yavuz, (2004). "Müşteri İlişkileri Yönetimi (Satışta ve Pazarlamada)," Sistem Yayıncılık, İstanbul, 4. Baskı, ss. 3-184
- ONARAN, Berrin, BULUT, A., Zeki & ÖZMEN, Alparslan (2013). "Müşteri Değerinin, Müşteri Tatmini, Marka Sadakati ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma," Business And Economics Research Journal Volume: 4 Number: 2, ss. 43-49
- ONAY, M., (2011), "Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi," Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 11, Sayı:4, s. 597
- OĞUZHAN, S. Yavuz (2012). "Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma," (Yayınlanmış Y. Lisans Tezi) Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Niğde, ss. 1-147
- ÖNER, L., Ahmet, (2009). "İnovasyonel Satış: Müşteri İlişkileri Yönetimi: Satış ve Müşteri İlişkilerini Geliştirerek Daha Başarılı Olmanın Yolları," (Hiperkitap). Y.Y. Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, s. 122
- ÖNDER Melike (2010). "Liderlerde Duygusal Zekâ ve Motivasyon İlişkisi ve Bir Uygulama," (Yayınlanmış Y. Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Ankara, ss. 1-126
- ÖZDEN, Kenan & UĞUR, Oğuzhan, (2014). "Müşteri İlişkileri Yönetimin Uygulamasında Proje Yönetimi Yaklaşımı ve Emlak sektöründe Bir Uygulama," I. Uluslararası Katılımlı Proje Yönetim Konferansı – (UKPYK), İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi Maçka İstanbul, s. 3
- ÖZDAMAR, Duygu, (2004). "Bankacılıkta Müşteri İlişkileri Yöntemi ve Bir Uygulama," (Y. Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Ankara, s. 1
- ÖZDEMİR, Hakan, (2006). "Müşteri İlişkileri Yönetiminin Unsurları ve Türk İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimine Ait Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). "İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, ss. 104-105
- ÖZER, Ç., İrem, (2010). "Duygusal Zekâ ve Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki," (Yayınlanmış, Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, s. 45
- ÖZGEN, Özge, (2006). "Başarı ve İlişkilerde Duygusal Zekânın Rolü," (Yayınlanmış, Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Ankara, s. 6
- ÖZİLHAN, Derya, (2004). "Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri ve Konaklama İşletmelerinde CRM Uygulamaları," (Y. Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Konya, s. 32
- ÖZTAYŞI, Başar, (2009). "Müşteri İlişkileri Yönetiminde Etkinliği Artırmak İçin Bulanık Model Önerisi," (Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, s. 10-11
- ÖZTÜRK, Yüksel & PEKDUYURUCU, Burcu, (2009), "Müşteri İlişkileri Yönetiminde Ön Büro Departmanı," ABMYO Dergisi. 15, ss. 33-44
- ÖZEL, Hale, Çağır, (2016). "Otel İşletmeciliği, (Otel İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi)," (Editör: KOZAK AKOĞLAN, Meryem), Detay Yayıncılık, Ankara, 2.Baskı, s. 11
- PAYNE, Adrian, & FROW, Pennie, (2000). "A Strategic Framework For Customer Relationship Management," Journal Of Marketing, Vol: 69, No:4, ss. 167-176.
- PAYNE, Adrian, (2005). "Handbook Of CRM (Achieving Excellence In Customer Management)," Linacre House, Jordon Hill, Oxford. First Published. ss. 4-5

- PEREZ, J., C., PETRIDES K., V., & FURNHAM A., (2003). "Measuring Trait Emotional Intelligence: Behavioral Validation In Two Studies Of Emotion Recognition And Reactivity To Mood Induction" *European Journal Of Personality*, 17, ss. 39–134.
- PEKDOYURUCU, Burcu, (2008). "Turizm İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarında Önbüro Çalışanlarının Rolü," (Y. Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetim Eğitim Anabilim Dalı, Ankara, s. 92
- PFEİFER Phillip E.- HASKİNS Mark E.& CONROY Robert M., (2004). "Customer Life time Value, Customer Profitability, And The Treatment Of Acquisition Spending," *Journal of Managerial Issues*, s. 62
- PLUTCHİK, Robert, (1994). "The Psychology And Biology Of Emotion," Harper and Coolins, NewYork, s. 137
- POZZA, D., Ilaria, GOETZC, Oliver & SAHUTD, M., Jean (2018). "Implementation Effects In The Relationship Between CRM And Its Performance," *Journal Of Business Research* 89, ss. 391-403
- POSKEY, Mike, (2006). "The Importance of Emotional Intelligence in the Workplace, Why It Matters More than Personality," http://callcentercafe.com/article_directory/Training_Articles/The_Importance_of_Emotional_Intelligence_in_the_Workplace_W.html, (07.01.2019). s. 1
- PRİNS, Annette, NİEKERK, V., Eugene & WEYERS, Annette, (2011). "Emotional Intelligence (Tipping Point In Workplace Excellence), Knowres Publishing (Pty), Ltd., Republic of South Africa, 1. Baskı, ss. 61-213
- PRİDE, M., William & FERRELL, O., C., (1999). "Marketing: Concepts And Strategies," Published By Houghton Mifflin Co International Inc. s. 8
- PSENİCKA, Clement, & RAHİM, Afzalur, (2002). "A Model Of Emotional Intelligence And Conflict Management Strategies: A Study In Seven Countries," *The International Journal Of Organizational Analysis*, (10), 4, s. 305
- RAAB, Gerhard, AJAMİ, A., Riad, GARGEYA, B., Vidyaranya & GODDARD, G., Jason, (2008). "Costumer Relationship Management (A Grobal Perspective)," Gower Publishing Limited, s. 1-216
- RAVİCHANDRAN, K., ARASU, R., & KUMAR, S., A., (2011). "The Impact Of Emotional Intelligence On Employee Work Engagement Behavior: An Empirical Study," *International Journal Of Business And Management*, 6(11), ss. 157-169.
- REİMER, Kerstin, & BECKER U., Jan, (2015). "What customer information should companies use for customer relationship management? Practical insights from empirical research," DOI 10.1007/s11301-014-0110-z, *Manag Rev Q*, 65: ss. 149-182
- ROCKWELL, Irini, (2005). "Bilgeliğin Beş Enerjisi: Kişileri Duyguları Anlamanın Budist Yolu," (Çev.: TÜREDİ, Yelde), Dharma Yayıncılık, İstanbul, 1. Baskı, s. 148
- RYU, E. (2011). "Effects of skewness and kurtosis on normal- theory based maximum likelihood test statistic in mutilevel structural equation modelling behavior," *Research methods* 43 (4). s. 1070
- SAARİJÄRVI, Hannu, KATIALUOTO, Heikki & KUUSELA, Hannu (2015). "Customer Relation Management: The Evolving Role Of Customer Data," © Springer-Verlag Berlin Heidelberg, ss. 501-515
- SAYDAM, Ali, (2017). "Algılama Yönetimi (İletişim Akıl ve Gönül Penceresi)," Remzi Kitabevi, İstanbul, 8. Baskı, s. 201
- SCHUTTE, N., S., MALOUFF, J., M., HALLHAGGERTY, L., E., COOPER, D., J., GOLDEN, J.T. & DORNHEIM, L., (1998). "Development And Validation Of A Measure Of Emotional Intelligence," *Personality And Individual Differences*, 25, ss. 167-177
- SCHUTTE, Nicola, S. & Diğerleri, (2007) "A Meta-Analytic Investigation Of The Relationship Between Emotional Intelligence And Health", *Personality And Individual Differences* s. 927
- SCHWEISBERGER, John, & CHATTERJEE, Amitava, (2002). "Small Hotels & Customer Relationship Management," *Hospitality Upgrade Magazine*, March, s. 26

- SEÇER H., Şebnem, (2005). "Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından bir değerlendirme," Sosyal Siyaset Konferans Dergisi, Cilt: 0, Sayı: 50, s. 814
- SEAL, R., Craig (2006). "Emotional Intelligence: An Exploratory Study Of Emotional Ability As A Moderator Between Emotional Competency And Performance Outcomes," (Yayınlanmış, Doktora Tezi), Santa Clara University, ss. 28-44
- SEDİGHİ, M., Mohamad, MOKFİ, Taha, & GOLRİZGASHTİ, Seyedehfatemeh, (2012). "Proposing A Customer Knowledge Management Model For Customer Value Augmentation: A Home Appliances Case Study," Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, doi: 10.1057/dbm.2012.32, Vol: 19, ss. 321-347.
- SHETH, J., N., & PARVATİYAR, A., (2001). "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, And Discipline," Journal Of Economic& Social Research,3, s. 2
- SHELLY, S., Yuonne, & BROWN, L., (2004). "A Review Of The Emotional Intelligence Literature And Implications For Corrections," Research Branch Correctional Service of Canada, ss. 11-14
- SOYUGÜZEL, Meltem, (2019). "Duygusal Zekâ," Eftalya Yayınları, İstanbul, 1 baskı ss. 13-249
- SOYASLAN, Mehtap, (2006). "Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Türkiye 'deki Oteller Üzerine Bir Araştırma," (Y. Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa, s. 65
- SOLTANİA, Zeynab, ZAREİEB, Batool, MİLANİC, S., Farnaz, & NAVİMİPOURC, J., Nima (2018). "The Impact Of The Customer Relationship Management On The Organization Performance," Journal Of High Technology Management Research 29, ss. 237-246
- SÖKMEN, Alptekin, (2011). "Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği," Detay Yayıncılık, Ankara, 6. Baskı, s. 283
- SPARTER, M., Halim, (1995). "Zekâ Testleri Seriveni," Bilim ve Dünya, Ekim Sayısı, 16, s. 6-9
- STINNETT, Bill, (2008). "Müşteri Gibi Düşün," ODTÜ Geliştirme Vakfı Yayıncılık, Ankara, 1. Baskı, ss. 11-127
- SIN, L. Y. M; A.C.B. Tse ve F. H. K. Yim (2005). "CRM. Conceptualization and Scale Development," European Journal of Marketing,39 (11/12):1288-1290'dan uyarlanmıştır.
- STONE, Merlin, FOSS, Bryan, HENDERSON, Iain, IRWIN, Dave- O'DONNELL, Jon & WOODCOCK, Neil, (2003). "The Quality Of Customer Information Management In Customer Life Cycle Management," Journal Of Database Marketing, Henry Stewart Publications 1479-182X, Vol: 10, 3, ss. 240-254
- STERBERG, R., J., (2000). "Patterns Of Giftedness: A Triarchic Analysis, Roeper Review, 22(4), s. 231
- SWIFT, S., Ronald, (2003). "Accelerating Customer Relationships: Using CRM And Relationship Technologies, Prentice Hall: USA, ss. 251-252
- ŞAHİN, Onur, (2009). "Müşteri İlişkileri Yönetimi Bilgi Sistemi," (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Bilgisayar Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul, s. 69
- ŞEN, Bülent, (2018). "Metaforlarla Duygusal Zekâ (Evde, Okulda, İş yaşamında)" Nobel Yayınları, Ankara, 1. Baskı, ss. 3-58
- ŞENER, Burhan, (2010). "Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon," Detay Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara, ss. 69-256
- ŞİRİN, Turgay, (2005). "Kişisel Gelişim Medeniyeti," Armoni Yayınları, İstanbul, 1. Baskı, ss: 127-130
- TARHAN, Nevzat, (2019). "Duyguların Psikolojisi ve Duygusal Zekâ," Timaş Yayınları, İstanbul, 23. Baskı ss. 7-46
- TAŞKIN, Erdoğan, (2004). "Müşteri İlişkileri Eğitimi," Papatya yayıncılık, İstanbul, 1. Baskı, ss. 8-150

- TANDOĞAN, Mustafa, (2018). "Konaklama İşletmelerinde Halkla İlişkiler ve Müşteri İlişkileri Yönetimi," Journal Of Social And Humanities Sciences Research (JSHSR), Vol:5/Issue:21, ss. 821-822
- TENHOUTEN, D. Warren (2006). "A General Theory Of Emotions And Social Life," Routledge, Londra, 1. Baskı, ss. 8-12
- TEK, B., Ömer, (1999). "Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları," Beta Yayınları, 8. Baskı, İstanbul, s. 51
- TİNGAZ, O., E., (2013). "Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği ile Bazı Öğretmen Adaylarının Duygusal Zekâ ve Mutluluklarının Karşılaştırılması," (Y. Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, s. 13
- TİTREK, Osman, (2007). "IQ 'dan EQ 'ya Geçiş" Pegem Akademi Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, s. 38
- TURİZM YATIRIM ve İŞLETMELERİ NİTELİKLERİ YÖNETMELİĞİ (2000), "Madde 19"
- TUFAN Ş., (2011). "Geliştirilen Duygusal Zekâ Eğitimi Programının Ortaöğretim Dokuzuncu Sınıf Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeylerine Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, ss. 14-17
- TÜRK DİL KURUMU SÖZLÜĞÜ, (2000). 2. Baskı, ss. 308-1114
- ULAMA, Şevki, & ZENGİN, Burhanettin, (2015). "Turizm Pazarlamasında Güncel Yaklaşımlar," (Editör: KILIÇ, Burhan ve ÖTER, Zafer). Beta Yayınları, 1. Baskı s. 404
- ULUHAN, Timuçin (2018). "Liderlik Tarzlarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Çalışanların İş Performansı ve Duygusal Zekâ Üzerindeki Etkileri: Özel Bir Bankanın Çukurova Bölgesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma (Y.YL. Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,
- USLU, Erhan (2019). "Doğrudan Pazarlama Çalışmalarında Duygusal Zekâ, Performans Algısı, Motivasyon İlişkisi: Ankara İli Çağrı Merkezi Çalışanları Örneği (Y. Doktora Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- UYAR, Ahmet (2018). "Müşteri İlişkileri ve Geleceği," Efil Yayınevi, Ankara, 1. Baskı, ss. 1-196
- UYYSAL, Fahriye & AKSOY, Şafak (2004). "Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Temel Boyutlar ve Tıbbi Malzeme Lojistiği Üzerine Bir Uygumla," Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi:7 s. 129-144
- UZUN, Ç., Ali, (2004). "Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri," (Y. Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muğla ss. 80-81
- ÜNVER, Ceyda, (2010). "Müşteri İlişkileri Yönetimi: Müşteri Şikayetleri ve İnternet," (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla ilişkiler ve Tasarım Anabilim Dalı, Ankara, s. 142
- WAYLAND, E., Robert & COLE, M., Paul (2000). "Müşteri Bağlantıları," Alfa Yayınları, İstanbul, 1. Baskı, ss. 2-64
- WEİSİNGER, Hendrie, (1998). "İş Yaşamında Duygusal Zekâ. (Çev: NURETTİN Süleymangil), MNS Yayıncılık, İstanbul, s. 28
- WERRO, N., (2015). "Customer Relationship Management," Springer International Publishing Switzerland, Fuzzy Classification of Online Customers, DOI 10.1007/978-3-319-15970-6_4, Fuzzy Management Methods, ss. 51-65
- WONG, Chi-Sum, & LAW, S., Kenneth, (2002). "The Effects Of Leader And Follower Emotional Intelligence On Performance And Attitude: An Exploratory Study," Leadership Quarterly, 13, s. 247
- WOLTER, S., Jeremy, CRONİN, J. Joseph, Et. Al., (2016). "Re-Conceptualizing Cognitive And Affective Customer -Company Identification: The Role Of Self-Motives And Different Customer-Based Outcomes," 44, DOI 10.1007/s11747-014-0421-6, ss. 397-413

- WOODCOCK, Neil, STONE, Merlin & EKİCİ, Yüksel (2008). "Customer Management In Public Sector Organisations," Journal Of Direct, Data And Digital Marketing Practice, Palgrave Macmillan Ltd. 1746-0166 Vol.10 No.1 ss. 16-28
- WU, Wei, (2002). "Customer Relationship Management (CRM) Technology, Market Orientation And Organizational Performance," (Y. Yüksek Lisans Tezi), Concordia University, The Jhon Molson School Of Business, Canada, s. 70
- WU, S., I., & LU, C., L., (2012). "The Relationship Between CRM, RM, And Business Performance: A Study Of The Hotel Industry In Taiwan," International Journal Of Hospitality Management, 31(1), ss. 276-285
- WU, Jun (2007), "Customer Relationship Management (CRM) Implementation In China: A Case Study Of Legend Group," In IFIP International Federation For Information Processing, Volume 255, Research And Practical Issues Of Enterprise Information Systems II Volume 2, Eds. L. Xu, Tjoa A., Chaudhry S. (Boston: Springer), ss. 1441-1447
- YALIN, Elif (2015). "İş Yaşamında Duygusal Zekâ Düzeylerinin Problem Çözme Becerilerine Olan Etkisi," (Y. YL. Tezi). Beykent, Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetim Anabilim Dalı.
- YAYLACI, Özdemir, Gaye, (2008). "Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ Ve İletişim Yeteneği," Hayat Yayınları, İstanbul, 2. Baskı ss. 13-50
- YEŞİLYAPRAK, Binnur, (2001). "Duygusal Zekâ Ve Eğitim Açısından Doğurguları," Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi dergisi, sayı: 25, s. 142
- YEUNG, Rob, (2012). "The New Rules Of EQ (Using Emotional Intelligence to Get a Head), Marshall Cavendish International, Singapur, 2 baskı, s. 14-82
- YİĞİT, Songül (2013). "Turizm Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Alanya'da Faaliyet gösteren Konaklama işletmeleri," Balıkesir Ün., Sosyal Bilimler Enst., Turizm İşlt. Ve Otelcilik Anabilim Dalı
- YİĞİT Dilara, (2017). "Müşteri İlişkileri Yönetimi, Veri Madenciliği Yönetiminin Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kullanımı ve Bir Uygulama," (Y. Yüksek Lisans Tezi). Galatasaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul ss. 96-100
- YILMAZ, Murat, (2001). "Duygusal Zekâ", <http://www.sitetky.com/frameset/tky/tkymain5.html>, (04.01.2019). s. 5
- YOLAL, Medet, & ÇETİNEL, Fatmagül, (2005). "Otel İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi," DAÜ Turizm Araştırma Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1 Bahar, ss. 13-33
- YURDAKUL, Müberra & KARAHAN, Mehmet, Ozan, (2010). "Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Ulaşım Sektöründe Bir Uygulama: İşletme Çalışanlarının Müşteri İlişkileri Yönetimi 'ne ve Müşterilerine Bakış Açılarının Belirlenmesi" M YURDAKUL, MO KARAHAN - Dumlupınar Üniversitesi Sosyal ..., 2010 - dergipark.org.tr, ss. 2-9
- YURTSEVEN, Gülsüm (2011). "Müşteri İlişkileri Yönetiminin Müşteri Sadakatine Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerinde Bir araştırma," (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara, s. 173
- YÜKSEL, Murat (2006). "Duygusal Zekâ Ve Performans İlişkisi Üzerine (Bir Uygulama)," Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, ss. 3-27
- YÜREĞİR, H., Oya & NAKİBOĞLU, Gülsün, (2007). "Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış," Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı: 2, ss. 545-562
- ZAFFRON, Steve, & LOGAN, Dave, (2010). "İş Hayatında Performansın Üç Yasası," (Çeviri: ŞENSOY, Ümit). Optimist Yayınevi, İstanbul, 1. Baskı, ss. 65-66
- ZERENGÖK, Ş., B., (2005). Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlikte Duygusal Zekâ Etkileri ve Bir Uygulama, (Y. Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa. ss. 71-72

- ZENGİN, Hayrettin, (2004). “Türkiye ‘deki Müşteri İlişkileri Uygulamaları ve Yönetici Algılarının İncelenmesi,” (Y. Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, İşletme ents. Bilim Dalı: Üretim Yönetimi ve Pazarlama, Sakarya, s. 168
- ZİNELDİN, Mosad, (2000). “Beyond Relationship Marketing: Technologicalship Marketing, Marketing Intelligence and Planning”, 18/1. s. 10
- ZHAO, Hong-ye, & ZHAO, Shou-xiang, (2012). “Applications Of Data Mining In The Enterprise Customer Relationship Management,” (B. Xu “ed.”), International Conference On Information Technology And Management Science (ICITMS 2012) Proceedings, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg DOI 10.1007/978-3-642-34910-2 7, ss. 55-60



EKLER

Ek-1:

ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

Bu anket formu, Dr.Öğr.Üyesi Didar SARI ÇALLI danışmanlığında yapılmakta olan Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek lisans programı kapsamında yürütülen bir tez çalışmasında kullanmak amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışma, Otel İşletmelerinde, "Müşteri İlişkileri Yönetim Uygulama süreci ile İç Müşterinin Duygusal Zeka Düzeyleri Arasındaki İlişkileri değerlendirme," amacı taşımaktadır. Siz değerli katılımcılardan gelecek bilgiler, sadece analiz etme amacıyla taşınmaktadır ve tamamen gizli tutularak akademik amaç için kullanılacaktır. Bu çalışmanın başarısı, anket formunun hiçbir etki altında kalmadan ve doğru anlaşılabilir bir şekilde cevap vermenize bağlıdır. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim. ☺

Saygılarımızla,
Salih GÖRÜR

Dr.Öğr. Üyesi Didar SARI ÇALLI

A. DUYGUSAL YETERLİLİK ÖLÇEĞİ

Lütfen, aşağıda ver verilen ifadelerin yanındaki, 1 'den 5 'e kadar sıralanan kutucuklardan önem derecesine göre size en yakın seçeneği işaretleyiniz?

1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3.Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
1)Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım adım adım ilerlemektir.					
2)Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır.					
3)Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.					
4)Üstü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur.					
5)Biriyle aynı fikirde olmadığında bunu ona söyleyebilirim.					
6)Çoğu durumda kendimden eminimdir.					
7)Huysuz bir insanımdır.					
8)Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir.					
9)Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım.					
10)Sevgimi belli edemem.					
11)Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim.					
12)Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok.					
13)Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim.					
14)Bir liderden çok, takipçiyimdir.					
15)Fiziksel görüntümden memnunum.					
16)Sabırsız bir insanım.					
17)Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm.					
18)İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır.					
19)Başkalarıyla iyi ilişkiler kurarım.					
20)İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.					
21)Öfkemi kontrol etmem zordur.					
22)Oldukça neşeli bir insanımdır.					
23)Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir.					
24)Kendi başıma karar veremem.					
25)Başkalarına neler olduğunu önemserim.					
26)Sahip olduğum kişilik tarzımdan memnunum.					
27)Eğer yasaları çiğnemem gerekirse, bunu yaparım.					
28)Endişeliyimdir.					
29)Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.					
30)Konuşmaya başlayınca zor susarım.					
31)Çevremdekilerle iyi geçinemem.					
32)Zor şartlarda serin kanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim.					
33)İnsanlarla tartışırken, bana sesimi alçaltmamı söylerler.					
34)Hayatım dan memnunum.					
35)Kendimi takdir ederim.					
36)Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.					
37)Hafta sonlarını ve tatilleri severim.					
38)Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum.					
39)Genellikle en iyisini ümit ederim.					
40)Başkalarına göre bana güvenmek zordur.					

B. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİM UYGULAMALARINA İLİŞKİN SORULAR

1.Müşteri Odaklılık	1	2	3	4	5
1)Oteliniz, ürün ve hizmetleri misafire göre uyarlamak için devamlı misafirlerle birebir diyalog oluşturur.					

2)Devamlı misafirler hakkında elde edilen bilgiler, misafirlere daha iyi bir sunum yapabilmek için kullanır.					
3)Oteliniz, misafir bağlılığını sağlamak için misafir etkileşimini kişiselleştirmektedir.					
4)Oteliniz, devamlı misafire yönelik Kişiselleştirilmiş mal ve hizmetler sağlar.					
5)Otelinizde, önemli addedilen herhangi bir değişiklik veya faaliyet misafirinizin faydasına uygulanmaktadır.					
6)Otelinizde, misafirin ürün veya hizmetin değiştirilmesini istediğini anladığı zaman bunu başarmak için tüm bölümleriyle koordineli bir çalışma içerisine girer.					
2.MİY Organizasyonu	1	2	3	4	5
7)Oteliniz, rekabet üstünlüğünü, uzun dönemli misafir ilişkilerini sağlamak ve kurmak üzerine temellendirmiştir.					
8)Tepe yönetim otelinizin, önemli aracı olarak misafir ilişkilerini kurmak ve sağlamak için liderliği kabul etmekte ve sunmaktadır.					
9)Oteliniz, misafir ilişkileri yönetiminde başarılı olabilecek satış ve pazarlama uzmanlığına ve kaynaklara sahiptir.					
10)Otelinizin, örgütsel yapısı özenli bir şekilde misafirlere yönelik oluşturulmuştur.					
11)Otelinizde tepe yönetim, devamlı misafirle çok zaman geçirir.					
12)Otelinizde, yönetim ve personel değişime karşı dirençlidir.					
13)Otelinizde, misafir edinme, geliştirme, muhafaza etme ve harekete geçirmeye yönelik açık işletme hedefleri belirlenmiştir.					
14)Otelinizde, misafir memnun etme fonksiyonları arasında uyumlu ve koordineli faaliyetler bulunmaktadır.					
15)Oteliniz, düzenli olarak her bir müşterimizin yaşam boyu değerini değerlendirir.					
16)Oteliniz, çalışan eğitim programlarını misafir ilişkileri edinmeye ve güçlendirmeye yarayacak beceriler geliştirmek üzere tasarlar.					
17)Otelinizin çalışanları duyarlı bir şekilde misafire yardım etmeye isteklidir.					
18)Oteliniz, devamlı misafirleri tanımlayacak stratejilere sahiptir.					
19)Oteliniz, misafir bağlılığını sağlamak için zaman ve kaynakları etkin bir şekilde kullanmaktadır.					
20)Oteliniz, sık sık ve düzenli olarak misafir memnuniyetini ölçmektedir.					
3. Bilgi Yönetimi	1	2	3	4	5
21)Oteliniz, sahip olduğu bilgi donanımı sayesinde misafir isteklerini tam olarak anlar.					
22)Oteliniz, çalışanlar ile misafirler arasında sürekli ve çift yönlü bir iletişim sağlamaya yönelik kanallar oluşturur.					
23)Otelinizde tüm çalışanlar misafir ilişkileri kurmak ve geliştirmek konusunda ortak amacı paylaşmakta ve anlamaktadır.					
24)Otelinizde, misafirlerin istediği mal ve hizmet belirlendiğinde, departmanlar bunu gerçekleştirmek için koordineli olarak gayret gösterir.					
25)Otelinizde çeşitli temas noktalarından elde edilen yeni bilgiler, tüm personel tarafından kolaylıkla yayılması ve paylaşılması için kodlanır.					
26)Otelinizde, misafir ilişkileri yönetiminde kritik politika ve prosedürleri iyi arşivlemiştir ve tüm temas noktaları arasında tutarlılık vardır.					
4. Teknolojiye Dayalı MİY	1	2	3	4	5
27)Bilgisayar teknolojileri misafirlerinize kişiselleşmiş teklifler sunmaya yardımcı olabilir.					
28)Oteliniz, misafir ilişkilerini yapılandırmada bilgisayar teknolojisinin faydalarına yönelik teknik destek sağlamak için doğru teknik personele sahiptir.					
29)Oteliniz, misafirlerinize hizmet etmek için doğru donanıma sahiptir.					
30)Oteliniz, misafirlerinize hizmet etmek için doğru yazılıma sahiptir.					
31)Otelinizde misafirle iletişim kurulan her bölümde bireysel misafir bilgileri mevcuttur.					
32)Otelinizde misafirlere ilişkin kapsamlı bir veri tabanı bulunmaktadır.					
A. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR					
Cinsiyetiniz:	☐ Kadın	☐ Erkek			
Yaşınız:	☐ 18-28	☐ 29-39	☐ 40-50	☐ 51 ve üzeri	
Eğitim Düzeyiniz:	☐ Lise	☐ Önlisans	☐ Lisans	☐ Lisansüstü ve üzeri	
Turizm meslek eğitimi aldınız mı?	☐ Evet	☐ Hayır			
Oteldeki departmanınız?	☐ Önbüro	☐ Satış &Pazarlama	☐ Halkla İlişkiler	☐ Müşteri İlişkileri Yönetir	
Bu otelde kaç yıldır çalışmaktasınız?	☐ 0-5	☐ 6-10	☐ 11-15	☐ 16 yıl ve üzeri	

ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Salih GÖRÜR

E-posta : ~~XXXXXXXXXXXX@XXXXXXXXXX.XXXXXXXXXX~~

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** : 2016, Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Yiyecek İçecek İşletmeciliği
- **Yükseklisans** : 2021, Sakarya Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Anabilim dalı

YAYINLAR, SUNUMLAR:

- **GÖRÜR Salih, GÜLSEVGİ Aşkın, ŞEN M. Lütfi (2018)** “Otel İşletmelerinde Geleneksel Maliyetlemeden Faaliyet Tabanlı Maliyetlemeye Geçiş: Değişimin GZFT (SWOT) Analizi,” Uluslararası Turizmde Yeni Jenerasyonlar ve Yeni Trendler Kongresi, Sakarya (1-3 kasım) ss. 207-217