



**T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TUR-DR-2011-0005**

ŞİKAYET YÖNETİMİ:

Müşteri – İşgören Etkileşiminde Sözsüz İletişim

HAZIRLAYAN

Uğur KILINÇ

TEZ DANIŞMANI

Prof.Dr. Atila YÜKSEL

AYDIN- 2011

**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TUR-DR-2011-0005**

ŞİKAYET YÖNETİMİ:

Müşteri –İşgören Etkileşiminde Sözsüz İletişim

HAZIRLAYAN

Uğur KILINÇ

TEZ DANIŞMANI

Prof.Dr. Atila YÜKSEL

AYDIN- 2011

Bu tezde görsel, işitsel ve yazılı biçimde sunulan tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uyularak tarafımdan elde edildiğini, tez içinde yer alan ancak bu çalışmaya özgü olmayan tüm sonuç ve bilgileri tezde kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Adı Soyadı : Uğur KILINÇ

İmza :

Uğur KILINÇ

ŞİKAYET YÖNETİMİ:

Müşteri İşgören Etkileşiminde Sözsüz İletişim

ÖZET

Hizmet işletmelerinde yoğun olarak yaşanan müşteri işgören etkileşimi, müşteri tatmini, iyileştirme stratejilerinin etkinliği ve müşterilerin kendi aralarındaki ağızdan ağıza iletişimi etkilemektedir. İşgören müşteri etkileşimi içerisinde kendine has bir dile sahip olan sözsüz iletişimin yeri kritik önem taşır. Özellikle şikayet yönetim sürecinde müşterinin istediği cevabın sadece söz ile verilmesi mümkün gözükmemekte, sözün söyleniş tarzı büyük önem taşımaktadır. Sözsüz iletişimin, iyileştirme stratejilerine ve müşterilerin kendi aralarındaki iletişime etkisi kaçınılmazdır. Var olan çalışmaların çoğunluğu şikayetin konusu ve işgörenlerin sözlü ifadeleri üzerinde yoğunlaşmış, konuya sözsüz iletişimi dahil eden çalışmalar ise sadece “işgörenin gülümsemesi” gibi tek değişkeni ele almasından dolayı eksik bulunmuştur. Sözsüz iletişim bileşenlerinin bir bütün olarak, iyileştirme stratejileri ve olumsuz ağız ağıza iletişim arasındaki ilişki hemen hemen hiç incelenmemiştir. Bu konuda literatürde var olan bu boşluğu doldurarak, uygulamaya öneriler katabilmek için gerçekleştirilen bu çalışmada, geliştirilen model sayesinde ilgili konular arasındaki etkileşim ve etkileşimin yönü belirlenmiştir. Araştırma verileri, turistik deneyime sahip 350 katılımcıdan dört ayda (Ocak, Şubat, Mart, Nisan 2011) toplanmıştır. Modelde müşteri şikayet davranışları el kol hareketleri, ses -paralanguage, yüz hareketleri ve empati olmak üzere dört alt başlıkta yerini almıştır. Bu dört alt başlığın iyileştirme stratejilerine ve ağızdan ağıza iletişime etki seviyesi tespit edilmiştir. Hizmet iyileştirme stratejileri model içinde etkileşim tatmini ve iletişim tatmini olarak ikiye ayrılmıştır. İki alt başlığın müşterilerin ağızdan ağıza iletişimini etkileme seviyesi belirlenmiştir. Çalışma bulguları, şikayetin fark edilmesini ve tatminkar çözümünü kolaylaştıran sözsüz iletişimin öneminin vurgulanması açısından literatüre ve sektöre ışık tutacaktır.

ANAHTAR KELİMELELER: Sözsüz iletişim, Şikayet yönetimi, İyileştirme Stratejileri,

Ağızdan ağıza iletişim.

Ugur KILINC

COMPLAIN HANDLING:

**Effects Of Nonverbal Communication In Interacton Of The Customers And
Employees**

ABSTRACT

The interaction of employees and customers in service industries such as hospitality sector affects customer satisfaction level, service recovery evaluations and word of mouth. Nonverbal communication with its own words is in the heart of service interaction. Especially in the complaining process it looks impossible to satisfy customers just by word. Words have to support by the right nonverbal elements for the improvement of the relationship. It is impossible to ignore the nonverbal communication effects on recovery strategies and word of mouth. Despite its significance, effects of nonverbal communication in these subjects have been inadequately investigated. Only a limited empirical research has focus on nonverbal communication effects in service interaction with handling its just one variable like “smiling effects”. This study explored the subjects in an holistic way which was necessary to fill the gap in the existing literature.

By the factor analysis, nonverbal communication was divided in four sections named as “gestures with hands, paralanguage, mimics, empathy”. The model which was developed in the study showed implications of these four semi items influenced recovery evaluations and word of mouth.

KEY WORDS: Nonverbal communication, Complain handling, Recovery strategies, Word of mouth.

ÖN SÖZ

Öncelikle dört yıl süren çabanın ardından ölümsüz bir eser bırakmanın tarifsiz mutluluğunu yaşadığımı belirtmeliyim. Kişisel birikimimi sunduğum bu çalışmada aslında tanıdığım herkesin katkısı olduğuna inansam da bazı kişilere isimleri ile teşekkür etmek isterim.

Sayın Danışmanın, sevgili hocam Prof. Dr. Atila Yüksel'e akademik hayatımın başından beri bana verdiği emeklerden ve bana öğrettiği her şeyden dolayı teşekkür ederim.

Sürecin başından beri yanımda olan canım annem Fetiş Keskin'e, desteğini hayatımın sonuna kadar hissedeceğim, örnek insan sevgili babam Halil Keskin'e, bazen keşke yanımda olsaydı diye hayıflandığım biricik kardeşim Onur Keskin'e destekleri için teşekkür ederim.

Sevgili eşim, meslektaşım Olcay Kılınç'a hayatımda var olduğu için teşekkür ederim. Sanırım en fazla teşekkürü süreçle beraber büyüyen minik prensesim Ada Karya hak ediyor. Sevgili kızım, her şey seninle daha anlamlı, iyi ki varsın.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
EKLER LİSTESİ	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
BİRİNCİ BÖLÜM	
GİRİŞ	1
1.1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	7
1.2. ARAŞTIRMANIN AŞAMALARI	12
İKİNCİ BÖLÜM	
HİZMET İŞLETMELERİNDE ŞİKAYET YÖNETİMİ	
2.1. ŞİKAYET YÖNETİMİ	16
2.1.1. Müşterilerin Şikayet Davranışları	17
2.2. MÜŞTERİLERİN ŞİKAYET ETME TUTUMLARI	23
2.2.1. Atıf Teorisi	24
2.2.2. Eşitlik ve Adalet Teorisi	27
2.2.3. Müşteri Şikayet Davranışı Teorilerine Eleştirel Bakış	29
2.3. HİZMET İYİLEŞTİRME STRATEJİLERİ	31
2.3.1. Konaklama İşletmelerinde Kullanılan İyileştirme Stratejileri	32

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İLETİŞİM, DUYGULAR VE SÖZSÜZ İLETİŞİM

3.1. İLETİŞİMİN TANIMI VE İLKELERİ	37
3.2. İLETİŞİM MODELLERİ	39
3.2.1. Shannon ve Weaver Modeli	39
3.2.2. Lasswell Modeli	41
3.2.3. Newcomb Modeli	41
3.3. KİŞİLERARASI İLETİŞİM	42
3.4. DUYGU KAVRAMI	43
3.4.1. İletişim Sürecinde Duygular ve Önemi	44
3.4.2. Duygular ve Müşteri İlişkileri	45
3.4.3. Duygusal Bulaşma, Sosyal Beceriler, Empati ve Duygusal Zeka	48
3.4.3.1. Sosyal Beceriler ve Boyutları	49
3.4.3.2. Empati	51
3.4.3.3. Duygusal Zeka	52
3.5. SÖZSÜZ İLETİŞİM	53
3.5.1. Sözsüz İletişimi Etkileyen Faktörler	54
3.5.2. Sözsüz İletişim Bileşenleri	56
3.5.3. Sözsüz İletişim Teorileri	60
3.5.4. Gestalt Kuramı	62

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. ARAŞTIRMA TÜRÜ (YAKLAŞIMI)	64
---------------------------------	----

4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER	67
4.3. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ	72
4.3.1. Ölçüm Aracının Geliştirilmesi	72
4.3.2. Ölçüm Aracında Kullanılan Soruların Sırası ve Dil	75
4.3.3. Ölçüm Aracının Genel Görünümü	76
4.4. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	76
4.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLAR	78
4.5.1. Araştırmanın Varsayımları	78
4.5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	79
4.6. GÜVENİLİRLİK, GEÇERLİLİK VE ÖNTEST UYGULAMASI	80
4.7. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ	82
BEŞİNCİ BÖLÜM	
ARAŞTIRMA BULGULARI	
5.1. ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	83
5.2. ŞİKAYET YAPISI İLE İLGİLİ BULGULAR	84
5.3. ÖLÇEKLERE İLİŞKİN FAKTÖR ANALİZİ BULGULARI	85
5.3.1. Personel Davranışı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları	85
5.3.2. Hizmet İyileştirme Stratejileri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları	88
5.3.3. Ağızdan Ağıza İletişim Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları	89
5.4. GELİŞTİRİLEN MODELİN VE HİPOTEZLERİN TESTİ	89
SONUÇ VE ÖNERİLER	104
KAYNAKÇA	110
ÖZGEÇMİŞ	

EKLER LİSTESİ

EK 1: Anket Formu

EK 2: Personel Davranışları Faktör Analizi SPSS Çıktısı

EK 3: Şikayet Davranışlarına Ait Toplam Varyansı Açıklayan SPSS Çıktısı

EK 4: Hizmet İyileştirme Stratejilerine Ait Toplam Varyansı Açıklayan SPSS Çıktısı

EK 5 : Hizmet İyileştirme Stratejileri Özur Faktörü Güvenilirliği

EK 6: KMO Barlett Testi Sonuçları

EK 7: Katılımcı Profiline Ait Frekans Tabloları

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 2.1: Şikayet Davranış Modellerinin Değerlendirilmesi	30
Çizelge 2.2: Otel İşletmelerinde Kullanılan Az Etkili İyileştirme Stratejileri	35
Çizelge 4.1: Şikayet Sırasında Personel Davranışları Ölçeğine İlişkin İfadeler ve Kaynakları	73
Çizelge 5.1.: Katılımcı Profili	84
Çizelge 5.2.: Şikayet Yapısı ile İlgili Bulgular	84
Çizelge 5.3.: Personel Davranışları Faktör Analizi Sonuçları	86
Çizelge 5.4.: Hizmet İyileştirme Stratejileri Faktör Analizi Bulguları	88
Çizelge 5.5. :Standart Uyum Ölçütlerinin ve Modeldeki Değerlerle Karşılaştırma	93
Çizelge 5.6.: Model Değişkenlerine Ait Regresyon ve p Değerleri	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Araştırmanın Aşamaları	13
Şekil 2.1: Müşteri Tatminsizlik Modeline Göre Şikayet Davranışları Sınıflandırılması	18
Şekil 3.1: Shannon ve Weaver'in Matematiksel İletişim Modeli Şeması	40
Şekil 3.2: Lasswell Modeli Şeması	41
Şekil 3.3: Newcomb İletişim Üçgeni Şeması	42
Şekil 3.4.: Duygu Hiyerarşisi	49
Şekil 4.1.: Model Önerisi	67
Şekil 5.1.: Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli	93

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Hizmetin önceden denenememesi, üretim ve tüketimin aynı anda oluşması gibi faktörler konaklama işletmelerinde problemin yaşanmasını ve problem sonrasında şikayetin oluşmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Şikayetin hızlı ve etkin çözülebilmesinde işgören ile müşteri arasındaki iletişimin önemi yadsınamaz. “Müşteri ve hizmet sağlayıcısı arasında geçen etkileşim süreci” olarak tanımlanan hizmet anında, müşteri ile işgören iletişimi çoğunlukla yüz yüze gerçekleşir. Etkileşimin yüz yüze gerçekleşmesi, müşteri tatminini büyük oranda etkiler (Hsi ve Wu, 2007). Hizmet üreten işletmelerde, müşterinin geçirdiği her an, hizmet anıdır ve hizmet anında müşteri beklentisi kimi zaman yeterince karşılanamayabilir. Beklentisi karşılanmayan müşteriler işletmeyi terk etmekle ya da bir daha tercih etmemekle yetinmeyip, işletme hakkında çevresine olumsuz sözler yaymak gibi birçok farklı davranışlar sergileyebilir. 2007 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılan bir araştırma kötü bir hizmet anı yaşayan müşterilerin büyük çoğunluğunun o işletmeye bir daha gitmemeye (% 80) karar verdiklerini ve şikayetlerini üçüncü kişiler ile paylaştıklarını (% 74), önemli bir kısmının da (% 13) internette şikayet siteleri vasıtasıyla olumsuz reklam yaptıklarını tespit etmiştir (Gianforte, 2007). Tatmin olmayan müşterilerin ortalama on ila yirmi kişi ile bu durumu paylaştıkları gerçeği (O’Neil ve Mattila, 2008; Solomon, 2003) ve ağızdan ağıza iletişimin diğer müşterilerin satın alma davranışlarını etkileyen deneyimlerin paylaşılması temeline dayalı en güvenilir ve en dürüst kaynak olduğu düşüncesi göz önüne alındığında (Deveci, 2010; Marangoz, 2007; Fill, 1999), temel amacı “tatmin olmamış müşterilerin olumsuz algılarını değiştirmek” olarak tanımlanan iyileştirme stratejilerinin önemi ortaya çıkmaktadır (Becker, 2001).

Başarılı iyileştirme stratejileri, hizmet tatminini olumlu etkilemekte, müşterinin işletmeyi tekrar tercih etme oranını arttırmaktadır (O’Neil ve Mattila, 2008; McCollough, Berry ve Yadav, 2000). Yapılan bir başka çalışma iyileştirmelerin müşteri sadakatini arttırdığı ve müşteri duygularının iyileştirme stratejilerinin başarısını

etkilediğini göstermektedir (Chebat ve Slusarczyk, 2005). Müşterilerin sadece temel ihtiyaçlarının karşılanması yeterli olacağı düşüncesi, müşteriye sadece bir kez işletmede görmek isteyen işletmeler için geçerli olabilirken, müşterilerini işletmelerine bağlı hale getirmek isteyen konaklama işletmeleri için bu düşünce yetersiz kalmaktadır (Cartwright, 2000). Özellikle müşterilerin yaşam boyu değerlerinin fark edilmesi, konaklama işletmelerinin müşterilerini ellerinde tutabilmek için daha fazla çaba göstermelerini sağlamıştır. Müşterileri elde tutabilmek için yapılması gerekenlerin başında, hizmet hatası yapmamak ve hata oluşması durumunda hizmet iyileştirme stratejilerini doğru uygulamak gelmektedir. Hata ile karşılaşıldığında hizmet iyileştirme stratejileri, “iyileştirmenin nasıl oluşturulacağı”, “hatanın kim tarafından iyileştireceği” ve “ne kadar sürede iyileştirileceği” sorularına cevap vermelidir. Çünkü, iyileştirmenin nasıl, kim tarafından ve ne kadar sürede gerçekleştirileceği müşteri tatminini etkileyecektir (Boshoff, 1997).

Müşteri tatmini, “sunulan ürün ya da hizmetin performansı ile müşterilerin beklendikleri performansı karşılaştırmaları sonucu oluşan psikolojik bir durum” olarak tanımlanmaktadır (Barsky, 1992; Chu, 2002). McCollough’un (2000) konaklama ve hizmet sektöründe yaptığı çalışmada, etkili bir hizmet iyileştirme stratejisinin müşteriye, hata oluşmama durumundaki tatmine eşit; hatta daha fazla seviyede tatmin edebileceğini göstermektedir. Araştırmacılar bu duruma “iyileştirme paradoksu” adını vermişlerdir (McCollough, 2000; Stauss ve Seidel, 2004). Örneğin bir konaklama işletmesine standart oda rezervasyonu yaptıran; ancak odada herhangi bir problemle karşılaşan müşterinin odasının suit oda ile değiştirilmesi durumunda müşteri standart odada hata ile karşılaşmama durumundan daha mutlu olabilmektedir. Konaklama işletmeleri müşteri şikayetlerini öğrenerek müşteri tercihleri hakkında ayrıntılı bilgiler elde edebilir (Hoffman ve Chung, 1999). Müşteri tercihlerinin bilinmesi, bu tercihlere uygun hizmet ya da ürün sunumunu kolaylaştırabilir ve müşterilerin işletmeden daha memnun olmalarını sağlayabilir. Ayrıca hizmet iyileştirme stratejileri, tatminsizliğini işletme ile paylaşan müşteriler sayesinde bütün müşterilerin tatmin seviyelerinin artırılması açısından da yarar sağlamaktadır (Boshoff, 1997).

Örneğin; konaklama işletmelerinde açık büfede bulunan yemek çeşidinin az olduğu konusunda şikayetini ileten müşterinin şikayeti dikkate alınarak, iyi bir hizmet iyileştirme stratejisi uygulanırsa, aynı konuda memnuniyetsizliği olan; ancak, işletmeye iletmeyen müşterilerin de tatmin seviyesi artabilir.

Konaklama işletmelerinde yapılan araştırmalarda, işgörenin şikayetleri ele alış tarzının hata ile karşılaşan müşterilerin geri dönüş oranını etkileyen temel faktörlerden biri olduğu tespit edilmiştir (Eccles ve Durand, 1998). Hoffman ve Chung'un (1999) yaptığı bir çalışmada, her hangi bir iyileştirme stratejisi uygulamayan işletmelerin, müşterilerinin % 15 ile % 20'sini her yıl kaybettikleri belirtilmekte ve hizmet iyileştirme stratejilerinin önemi vurgulanmaktadır. Hoffman ve meslektaşlarının (1995) yaptığı bir araştırma, iyileştirme stratejilerinin müşterilerin geri dönüş oranını % 75'in üzerinde olumlu etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, yapılan başka bir çalışma, 100 Amerikan Doları ve üzerindeki değere sahip hizmetlerde hata ile karşılaşan müşterilerin % 54'ünün hata telafisi tatminle sonuçlandığında işletmeye bağlı hale geldiğini göstermektedir. Daha ucuz hizmetlerde ortaya çıkan hataların telafisinde ise müşterilerin % 70'i işletmeye tekrar gelmek istemektedir (Hart, Heskett ve Sasser, 1990).

Tatmin olmayan müşterilerin yaydığı olumsuz sözlü iletişimi önlemesinin yanında müşterilerin işletmeyi gelecekte de tercih etmelerini sağlaması hizmet iyileştirme stratejilerinin önemini arttırmaktadır (Collie vd., 2000). Müşteri şikayetlerinin işletme tarafından çözülmediği takdirde, şikayet eden müşterilerin % 75'inin şikayetlerini çevreye anlattığı belirlenmiştir (Manickas ve Shea, 1997). Bu olumsuz sözlü iletişimin işletmelerin potansiyel müşterilerini etkileyebileceği göz ardı edilmemelidir. Araştırmalar, kaybedilmiş müşteriyi tekrar işletmeye çekmenin maliyetinin normal müşterileri çekme maliyetinden üç ile beş kat daha fazla olduğunu göstermektedir (Hoffman ve Chung, 1999; Kovancı, 2001). Bu yüzden otel işletmeleri hizmet iyileştirme stratejilerini kullanarak müşterilerin kaybedilmesini engelleyebilir ve geri dönüş oranını arttırabilirler (Hoffman ve

Chung, 1999). Müşteri şikayetlerinin yanlış değerlendirilmesi ve şikayetlerin giderilmemesi müşterilerin işletmeye karşı olan tutumlarını olumsuz etkilediği gibi; olumsuz sözlü iletişim nedeni ile sözkonusu müşterilerin arkadaşlarının, tanıdıklarının ve ailelerinin tutumlarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle müşteri şikayetleri değerlendirilirken sergilenecek tavırda, olumsuz sözlü iletişimin etkileri de unutulmamalıdır (Hoffman ve Chung, 1999).

Müşterilerin karşılaştıkları hata ile ilgili olarak yaşadıkları iyileştirme faaliyetleri sonrasında olumlu fikirler paylaşımları, psikolojide “karşılıklı ilişkiler” olarak açıklanmaktadır (Eccles ve Durand, 1998). Şikayetleri beklentilerinin üzerinde çözüme kavuşan müşteriler, güler yüzlü hallerine geri dönecekler ve işletmenin yaptığı jسته, jسته karşılık vermek isteyeceklerdir (Eccles ve Durand, 1998). Müşterinin hatayla karşılaşmadığı durumda iyi bir hizmet deneyimini üç kişi ile paylaşırken, hata sonucu karşılaştığı iyi bir iyileştirme stratejisini beş kişi ile paylaşması (Eccles ve Durand, 1998) işletmeye karşılık olarak yaptığı jسته. Ayrıca Zemke and Bell’in (1990) çalışmaları müşterilerin satın alma kararı anında, arkadaş ve tanıdık tavsiyelerinin, reklamlardan iki kat daha fazla etkisi olduğunu göstermektedir. Reicheld ve Sasser (1990) tatmin olmuş ve bağlılığı sağlanmış müşterilerin “yıllar boyunca” işletmeyi tanıdıklarına tavsiye edebildiklerini belirtmişlerdir.

Müşterilerin iyileştirmelerden memnun kalması, iyileştirmenin kendisi kadar süreç içerisinde yaşadıklarına da bağlıdır. Bununla birlikte, yapılan çalışmalar tek yönlü olarak sunulan telafiler üzerine yoğunlaşmıştır. Ancak, işgören müşteri etkileşiminde duygular, sözsüz iletişim gibi unsurlar araştırmacılar tarafından yeni yeni önemsenmeye başlanmıştır. Bazı bilim insanları müşteri-işgören etkileşiminde olumlu duygular sergilenmesinin müşterilerin satın alma sonrası düşüncelerini ve tatmini etkilediğini savunmaktadır (Ekiz ve Köker, 2010). Şikayet yönetim sürecinde olumlu duygular aktarmanın bir yolu olan sözsüz iletişimin etkisi, ayrıntılı olarak incelenmesi gereken konulardan birisidir. Literatürde hizmet anı ile sözsüz iletişimi beraber işleyen çalışmaların sayısı son derece sınırlıdır. (McKechnie, Grant ve Bagaria, 2007; Sundaram

ve Webster, 2000). Birkaç çalışmada sözsüz iletişim bileşenlerinin hizmet sunumundaki yeri parça parça konu edilse de (örneğin, gülümseme ya da göz kontağı) sözsüz iletişim konusunu bütün olarak ele alan çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Oysa müşterinin şikayetini çözmeye çalışan personelin sözsüz iletişim becerisi (örneğin, güleryüzlü bir önbüro görevlisi ya da asık suratlı bir kasiyer) sunulan hizmetin müşteri gözündeki somut ifadesini oluşturabilir. Hizmet anının değerlendirilmesi daha çok görsel imajlara dayanır (Öztürk, 2006). Somut ürünleri satan işletmelerde, ürün fiziksel olarak tek bir imajla müşteriye sunulabilir. Ancak, hizmet işletmelerinde ise müşterilerin gözünde somut algılamalar fiziksel kanıtlar/temsiller aracılığıyla olacaktır (Bilim, 2010). Bu yüzden güleryüzlü bir resepsiyonist, işini yapan bir bellboy konaklama işletmesi imajında görsel öge olarak reklamlarda sıklıkla kullanılmaktadır. Bu durum hizmetlerin değerlendirilmesinde işgören davranışlarının önemini vurgulamaktadır.

Ürünün sunulduğu anda satıcı ya da sunan (örneğin önbüro çalışanı) ile alıcı (turiist) arasındaki ilişkinin önemli olduğu birçok çalışmada vurgulanmasına rağmen, konu ile ilgili az sayıda alan araştırması içeren çalışmaya rastlanmaktadır. Örneğin, Kale ve Barnes (1992) uluslararası satıcı ve alıcı ilişkilerinde sözsüz iletişimin rolünü vurgulamalarına rağmen modellerinde bu konuyu test etmemişlerdir. Hizmet sektöründe müşteri ve satıcı başarısını konu alan bir diğer çalışmada (örneğin; Wilson, 1995) literatürde önemi yadsınmaması gerektiği üzerinde hem fikir olunan sözsüz iletişim konusu ölçülmemiştir. Literatürdeki bu eksikliği fark ederek konuyu ölçmeye çalışan araştırmalar da vardır. Örneğin; Grove ve Fisk (1997) kritik olaylar tekniği kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, hizmet anında başkalarının davranışlarının tatmin olunmayan kritik olayların temelini oluşturduğunu tespit etmişlerdir. Jones ise (2000), uluslararası hizmet veren işletmelerde müşteri ve satıcı arasındaki ilişkiler sırasında iletişimin önemini vurgulamaktadır. Hizmet işletmeleri yöneticileri, sözsüz iletişimin müşterilere verilen hizmetin değerlendirilmesinde etkin bir role sahip olduğunu kabul etmektedir. Ancak yöneticilerin bu konudaki düşünceleri, standardizasyonun sağlanması adına çalışanların sözsüz iletişim unsurlarını çok fazla kullanmamaları yönündedir. Oysaki sözsüz iletişimin doğru kullanılmasının hizmet konusundaki yetersizlikleri ortadan kaldıracığı bilinmektedir (Erkuş ve Günlü, 2009). İşgörenlerin davranışları müşterilerin tatmin durumlarını ve işletmeye bakış açılarını değiştirecektir. Örneğin,

“gülümseme” bireyleri anlayışlı ve güvenilir kılan bir davranış tipidir (Söderlund ve Rosengren; 2004). Hizmet sağlayıcısının şikayet durumunda, müşteriye yerinde gülümsemesi müşterinin çözüme olan inancını kuvvetlendirebilir. Sözlü iletilen mesajın, bu mesajı yansıtan sözsüz iletişimle desteklenmemesi durumunda sözle iletilenin müşteri tarafından “samimi ve gerçek” olarak algılanmadığı belirtilmektedir. Yüz ifadeleri kişinin duygularını ve niyetini yansıtabilmektedir (Keltner ve Kring, 1998). Örneğin bir hata karşısında müşteriden özür dilenmesi durumunda sözlü özür eşlik eden “ses tonunun, göz kontağının veya yüz/vücut hareketlerinin” özrü tamamlayıcı nitelikte olmaması durumunda, bu özür müşteri değerlendirmesinde olumludan daha çok olumsuz bir etki yapacaktır (Yüksel, 2008). Sözsüz iletişim unsurlarının sözlü iletişimi tamamladığı, hatta bazı durumlarda sözsüz iletişim unsurlarının sözlü iletişim yerine geçeceği belirtilmektedir (Park ve Guan, 2009). İşgörenlerin, müşteri ihtiyaçlarını ve isteklerini iletişimdeki ipuçlarından okuyabilmesinin önemi kadar müşterinin sunulan telafiyle ilgili işgörenin yüz hareketlerinden çıkardığı “samimiyet ve güvenilirlik” sözsüz iletişim unsurlarının şikayet süresinde incelenmesini gerekli kılmaktadır (Taute vd., 2011). Önerilen iyileştirme stratejisinin müşteriye kabul edilmesi, müşterinin öneren kişiyi ne kadar güvenilir ve samimi bulduğuna bağlı olacağından, müşteriye iletilen sözsüz iletişim ipuçlarını doğru okumak ve buna uygun düşen iletişim biçimiyle yanıt vermek etkileşimi başarılı kılacaktır. Sosyal psikoloji ve iletişim literatüründen yararlanılarak hizmet süreci boyunca işgörenler ve müşteriler arasındaki sözsüz iletişimin, iyileştirme stratejilerinin ve ağızdan ağıza iletişimin anlaşılması, pazarlama literatürü açısından önemli bir bulgu olacaktır (Sundaram ve Webster, 1998). Bu düşünceler doğrultusunda bu çalışma, müşteriye sözle iletilen iyileştirme ifadeleri dışında, müşterinin memnuniyetinin ve ağızdan ağıza iletişim niyetlerinin sözsüz iletenlerden etkileneceği düşüncesi ile sözsüz iletişim boyutlarının iyileştirme tatminini doğrudan, ağızdan ağıza iletişimi ise iyileştirme tatmini üzerinden dolaylı olarak etkileyeceğini öne sürmektedir.

1.1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Konaklama işletmeleri, turizm sektörü içerisinde önemli bir yere sahiptir. Konaklama hizmetinin kusursuz sunulması, müşterilerin sadece konaklama işletmesinden olan memnuniyetine değil, aynı zamanda (tatilin) sürecin bütününden memnun olmasına ya da olmamasına yol açabilir (Ekiz ve Köker; 2010). Hizmet sunumu sırasında yaşanabilecek problemler aslında hizmetin doğası gereğidir. Hizmetin “soyut olması” üretilmesini, kontrolünü ve yönetimini endüstriyel ürüne göre güçleştirmektedir. Bu durum, hizmet kalitesinden ödün vermek istemeyen işletmelerde dahi aksaklıklar yaşanmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Aslında her müşteriyi %100 memnun edecek standart bir hizmet sunabilmek hem işgörenler hem de işletmeler açısından pek olası değildir. Hizmette olası hatalar yaşanacak ve her müşteri tam anlamıyla memnun olmayacaktır. Bell ve Zemke çalışmalarında (1987), hizmet kalitesinin müşteri beklentisinin altında olmasının, işletmenin verdiği sözü yerine getirmemesi anlamını taşıyarak, hizmet hatası olarak algılandığını ve müşterinin tatmin olmamasına neden olduğunu vurgulamaktadır. İşletmeler bu hataları, iyi yönetmeli ve hatadan mümkün olduğunca az zararla ve hatta kar ile kurtulmanın yolunu bulmalıdır.

Kaybedilen bir müşterinin işletme karını 118 dolar düşürdüğü ve mutsuz bir müşteriyi tatmin etmenin maliyetinin ise ortalama 20 dolar olduğu bilgisi (Deveci, 2010; Barış, 2006) hataların etkili ve müşterinin beklentisi doğrultusunda yönetilmesinin yani iyileştirme stratejilerine önem verilmesinin gerekliliğini göstermektedir. Bunun yanında konaklama işletmelerine, her geçen gün artan ve ülke sınırlarını aşan küresel rekabetle mücadele edebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla müşteri tatmini ve bağlılığı konuları üzerine yoğunlaşmaları önerilmektedir (Woodruff, 1997). Geçmişte yapılan çalışmalar, olumlu ağızdan ağıza iletişimin, hizmet kalite algısını ve müşteri bağlılığını arttırdığını, algılanan riski, hizmet hatalarını ve müşteri şikayetlerini azalttığını ortaya koyarken (Lee, 2006), olumsuz ağızdan ağıza iletişimin en güvenilir ve etkili kaynak olduğunu savunur. Müşteriler olumsuzlukları, olumlu durumlardan daha fazla konuşmaktadır (Kılınç, 2004).

Müşteri bağlılığını sağlamanın anahtarı müşteri tatmini ve üstün hizmet kalitesidir. Müşterinin işletmeden beklentisinin çok yüksek olduğu durumlarda tatminin

sağlanabilmesi için işletmenin kusursuza yakın bir hizmet vermesi (Sundaram vd., 1997), başka bir deyişle kusurlu da olsa hizmetini iyileştirme stratejilerini kullanarak kusursuz hale getirmesi gerekir. Müşterilerin tatmin olunan hizmeti tercih etme oranının arttığı Kivela ve meslektaşlarının (1999) çalışmasında anlatılmıştır. Paylaşılan olumlu ve olumsuz deneyimler potansiyel müşterileri de etkilemektedir. Olumsuz deneyimlerin olumlu deneyimlerden daha fazla paylaşıldığı ve olumsuz bilginin müşterinin satın alma davranışını daha güçlü etkilediği (Silverman, 1997; Deveci, 2010) gerçeği, hizmet sunanların yükünü arttırmaktadır.

Şikayet yönetim sürecinde, şikayetin çözüm hızı ve etkinliği çözümün beklendiği hizmeti sunanla yakından ilgilidir. Birçok çalışma, müşterinin hizmeti değerlendirmesini ve kalite algısının işgören davranışları ile bağlantılı olduğunu savunmaktadır. Hizmet anının kalitesi, işletmelerin en güçlü rekabet stratejilerindedir (Mattila ve Enz, 2002). Şikayetin ilk iletildiği işgörenin, müşterinin şikayetini empati ile karşılayabilmesi, müşteride sıkıntısının paylaşıldığı düşüncesinin hakim olmasını sağlayacaktır. Müşterinin şikayet sırasında dile getirdiklerinin dışında davranışlarına da dikkat edilmesi müşterinin sıkıntısını anlamaya yönelik bir çaba olacaktır. Ayrıca, Grandley ve meslektaşları (2005), sözsüz iletişimin müşterileri olumlu ya da olumsuz yönde etkilediğini savunurlar. Müşteriler, hizmet anını değerlendirirken işgörenlerin empati düzeylerini ve sözsüz iletişim becerilerini de dikkate alırlar (Sundaram ve Webster; 2000).

Müşteriler ve hizmet sağlayıcıları arasındaki duygusal etkileşim, müşterilerin hizmet algılarını farklılaştırmaktadır. Alan araştırması içeren bir çalışmada tur rehberlerinin performanslarının, müşterilerin tepkilerini ve tatmin düzeylerini anlamlı bir şekilde etkilediği vurgulanmaktadır (Price, Arnould ve Deibler; 1995). Bir diğer ifadeyle, işgörenlerin davranışları, müşteri tatmininde önemli bir yere sahiptir. İşgören davranışları sözlü ve sözsüz olarak algılanmaktadır. İletişimde sözsüz iletişimin rolü % 65'lere dayanmaktadır. Bu durum sağlıklı iletişim için sözsüz iletişimin önemi açıkça ortaya koymaktadır. Hizmet çalışanlarının müşterileri daha iyi anlayabilmeleri için müşterilerin gönderdiği sözsüz iletişim sinyallerini yakalayıp, onlara doğru sinyalleri göndermeleri hatanın etkin çözümünü ve müşterinin çözümden tatminini etkilemesi

beklenmektedir. Hashimoto ve Borders (2005), bu durumu bir önbüro çalışanı için kelimeleri duymak ne kadar önemli ise müşterinin vücut dilini (sözsüz iletişim bileşenlerini) okumak da en az o derece önemlidir ve müşteri tarafından hizmetin nasıl algılandığına dair bilgiler verir şeklinde özetlemiştir.

Bir işletmenin çeşitli sebeplerden dolayı mutsuz olan müşterilerinin % 96'sına ulaşamadığı bilinmektedir. 26 kişi ulaşamayan bir müşterinin yaşadığı hataya benzer hata ile karşılaşmakta ve en az 6 müşteri benzer problemi ciddi şekilde yaşamaktadır (Kılınç, 2004). Çalışmalar, müşterilerin büyük kısmının şikayeti dile getirmede zorlandıklarını tespit etmişlerdir (Ekiz ve Araslı, 2007; Hedrick vd., 2007; Maheswaran ve Shavit, 2000). Şikayet çözüldüğü takdirde müşterilerin yarısı işletmeyi tekrar tercih edebilmektedir (Evans ve Lindsay, 2008). % 96 gibi çok yüksek bir orana sahip olan mutsuz müşterilerin dile getirmekte zorlandıkları şikayetleri, hızlı bir şekilde çözülsün işletmeyi tekrar tercih etme oranı % 95'lere çıkmaktadır. Kaybedilen müşterinin maliyeti ile ilgili yapılan bir çalışma, Ritz Carlton oteller zincirinin, müşterinin hayat boyu işletmeye kazandıracağı değerin 100 bin doların üzerinde olduğunu açıklaması ve seyahat acenta müşterilerinin bağlılığının işletmeye hayat boyu değerinin 50 bin dolar olduğu yönündeki hesaplamalar (Kotler, Bowen ve Makens, 1996) müşterileri elde tutmanın işletme açısından önemini birkez daha vurgulamaktadır.

Uluslararası hizmet işletmelerinde satıcı ve alıcı iletişimi üzerinde çalışan araştırmacılardan bir kısmı (örneğin; Kale ve Barnes, 1992; Jones, 2000) sözsüz iletişimin, iletişim içerisindeki gücünü kabul etmesine ve hatta müşteri ile satıcılar için model oluşturmasına (örneğin; Wilson, 1995) rağmen sözsüz iletişim göz ardı edilmiştir. Literatür incelendiğinde şikayet yönetim sürecini inceleyen çalışmaların sayısının yakın zamanda arttığı görülmektedir. Bu durum sevindirici olsa da, çalışmalar genellikle davranış teorileri ve hizmet iyileştirme stratejileri ile sınırlı kalmıştır. Ekiz ve Köker (2010) gerçekleştirdikleri çalışmalarında iletişimin şikayet süreci içerisinde önemli bir yeri olduğunu vurgulamakla kalmışlar, çalışmalarını şikayet etme davranışları üzerinde yoğunlaştırmışlardır. Bu durumun, konunun ölçüm sürecindeki güçlüğünden kaynaklandığı tahmin edilmektedir. Çalışmalarda ve uygulamada önemli olduğu vurgulanan sözsüz iletişimin ve önemli bir süreç olan şikayet yönetim sürecinin

bağlantılı olarak incelenmesi gereklilik haline dönüşmüştür. Literatürde hizmet pazarlaması içerisinde müşteri ve işgören etkileşiminin öneminden bahsedilse, müşteri ve işgörenler arasında sağlıklı ilişkiler kurmanın yolu sanıldığı kadar kolay olmamaktadır (Price, Arnould ve Tierney, 1995).

Sözsüz iletişim ve müşteri davranışlarına etkilerini konu alan az sayıdaki çalışma, faydalı bulgular sunmakla birlikte sınırlı kalmışlardır. 200 müşteri ile gözlem ve anket tekniklerini kullanılarak göz teması, gülümseme ve teşekkür ifadesinin hizmet kalitesine etkisini ölçen bir çalışmada müşterilere uygun hizmetin sunulmasının ve hizmet sunumu sırasında müşteri ile işgören arasında duygusal geçişlerin hizmeti geliştirdiği savunulmaktadır. Bu çalışmada, yüz ifadeleri, vücut hareketleri ve ses değişkenlerinin gelecek çalışmalarda incelenmesini önerilmektedir (Mattila ve Enz, 2002). Bir başka çalışma ise göz kontağının ve vücut hareketlerinin etkisini incelemek üzere yapılmıştır. Çalışmada üç araştırmacı dört farklı durumda üç farklı senaryoyu deney yöntemi ile ölçmüşlerdir. Deney sonunda 15 sıfat ve zıt sıfatlarının değerlendirilmesi istenmiştir. Araştırma sonuçları, müşteri ile işgören etkileşiminde göz kontağının ve vücut hareketlerinin hizmet sunumunu etkilediğini göstermiştir (Sommers, Greeno ve Boag; 1989). Müşteri ve işgören arasında yaşanan duygusal etkileşimin, müşteri bağlılığına etkisini inceleyen bir diğer çalışmada kaybedilen müşterilerin işletmeye maliyeti incelenmiştir. Çalışmaya göre yeni bir müşteriyi işletmeye çekebilmek sadık müşteriler elde etmekten yaklaşık on kez daha maliyetlidir. Duyguların, otel işletmelerinde müşteri bağlılığı yaratmada önemli rolü olduğu ve hatta otel imajını etkilediği savunulurken, duyguların aktarımını sağlayan sözsüz iletişim çalışmaya dahil edilmemiştir (Han ve Back, 2008). Söderlund ve Rosengren (2004) çalışmalarında katılımcılardan gelecekte, aynı otele geldiklerinde başlarına geleceğini varsaymaları istenen bir senaryo ve bir fotoğraf bulunan -49 katılımcı gülümseyen fotoğraf, 52 katılımcı gülümsemeyen fotoğraf- ölçek formu kullanmışlardır. Çalışmada hizmet sunumu sırasında işgörenin gülümseme davranışının müşterileri olumlu etkilediği ve müşteri duygularının hizmet kalite algısını etkilediği tespit edilmiştir. Krumhuber ve meslektaşları (2007) ise iki farklı gülümseme davranışının, kafanın yönü –sağa yatık, sola yatık, düz-, değişkenlerinin güvenilir, çekici, baskın ve cilveli olmaya etkisini araştırmışlardır. Çalışma, cinsiyetin gülümseme algısı üzerinde farklılığını

ortaya çıkarmıştır. Kadınlar, gülümsemenin samimi olup olmadığını erkeklerden daha kolay anlamaktadır.

Yukarıdaki örneklerde de görüldüğü gibi konuyu farklı teknikler kullanarak ölçmeye çalışan makaleler farklı ve sınırlı örneklem gruplarıyla çalışmışlardır. Literatürde konuyla ilgili geliştirilen net bir ölçek bulunmamaktadır. Literatürde önemi vurgulanan sözsüz iletişim bileşenlerinin tek tek ele alan çalışmalara rastlansa da (Ford, 2001; Grandey vd., 2005, Yüksel, 2008) sözsüz iletişimi bütün olarak ele alan çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Şikayet yönetim sürecinde sözsüz iletişim bileşenlerinin, hizmet iyileştirme stratejilerine ve ağızdan ağıza iletişime olan etkisini inceleyen bu çalışma, konuyu bütünsel bir süreç olarak ele alması ile alanında benzer çalışmaların yapılmasına neden olabilecektir. Bu çalışmada sözsüz iletişim yüz hareketleri, el kol hareketleri, duygusal bulaşma ve empati faktörleri altında toplanmıştır. Kişilerin sözsüz iletişimini etkileyebilecek unsurlardan dış görünüş ve kişiler arası uzaklık çalışma kapsamına dahil değildir.

Özetle hizmet sunumunda, hizmeti sunanın sözsüz iletişim becerileri ve müşteri ilişkisi ile ilgili literatür incelendiğinde, hemen hemen bütün çalışmalarda müşteri ve işgörenin iletişiminin büyük önem taşıdığı vurgulanmasına rağmen şikayet yönetiminde ve hizmet iyileştirme stratejilerinde bir taktik olarak iletişimin güçlendirilmesi ve özellikle sözsüz iletişimden yararlanılması üzerine yapılan çalışmalar sayıca az ve konuya bütünsel yaklaşılmamasından dolayı eksik bulunmaktadır. Ayrıca, alan araştırması içeren çalışmaların, örneklem açısından evreni temsilinin düşük veya çok kısıtlı bir evrene yönelik olduğu görülmüştür. Bu çalışmanın temel amacı şikayet yönetim süreci içerisinde literatürde önemi kavramsal olarak vurgulanan ancak yeterince incelenmeyen sözsüz iletişim boyutlarının (yüz hareketleri, vücut hareketleri, empati vb), müşterinin hizmet iyileştirme stratejileri ve olası ağızdan ağıza iletişim davranışlarına etki derecelerini içeren bir model oluşturmak ve test etmektir. Bu temel amaç doğrultusunda; şikayet yönetim süreci içerisinde müşterinin duygu durumunun ve çalışanın konuşma tarzının ortaya çıkarılması çalışmanın alt amaçlarındandır. Genel anlamda düşünüldüğünde, konaklama işletmelerinde hizmet sunum kalitesini arttırmaya

yönelik uygulanabilir öneriler sunmayı hedefleyen bu çalışmanın bulguları turizm sektörü açısından özel bir önem taşımaktadır.

1.2. ARAŞTIRMANIN AŞAMALARI

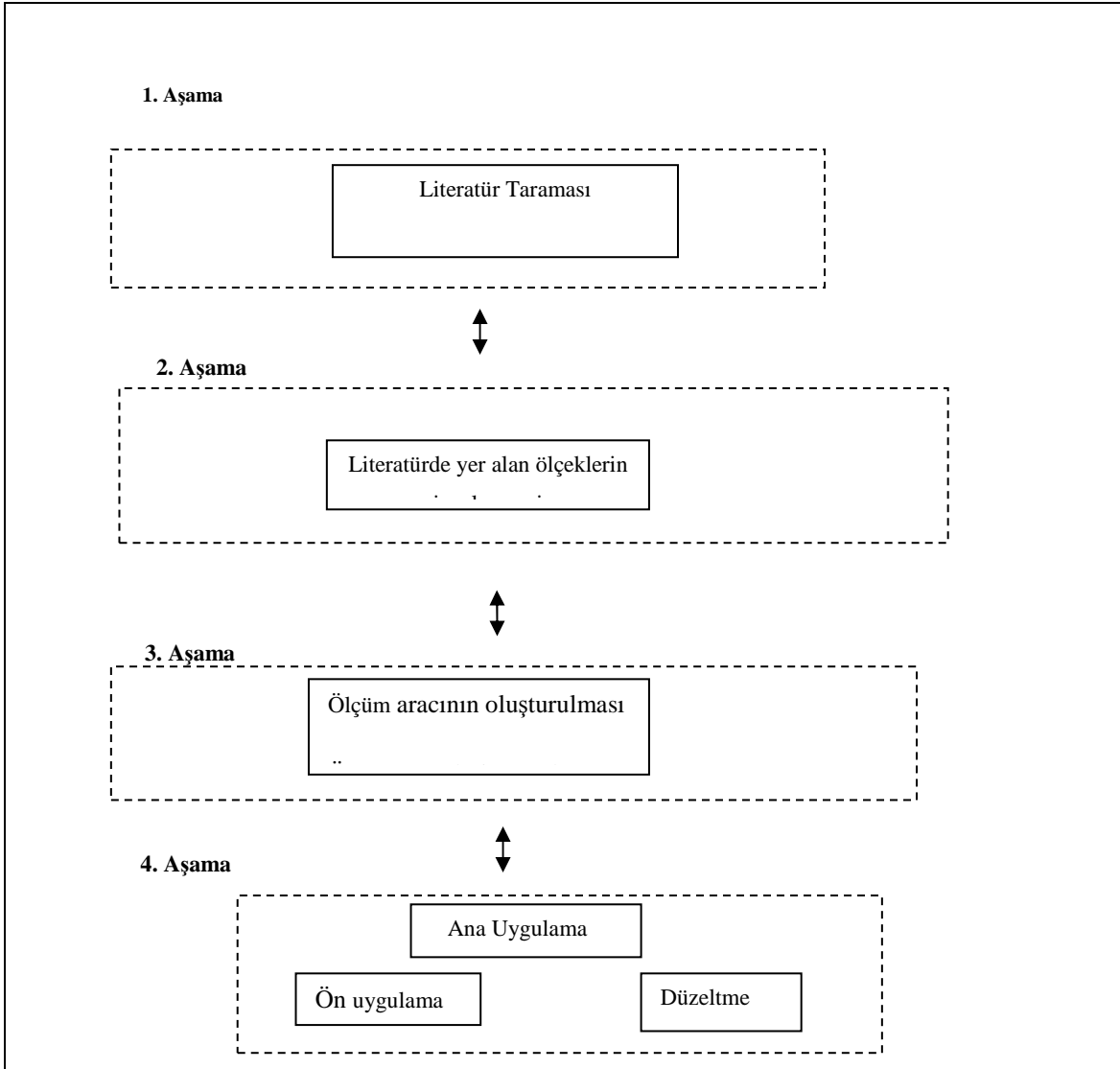
Araştırma dört temel aşamadan oluşmaktadır. Araştırmada izlenecek ilk aşama, Şekil 1.1’de bazıları verilen konuyla ilgili literatürde yer alan çalışmaların taranmasından oluşmaktadır. Başlangıç literatür taramasından sonra, araştırma soru ve hedefleri gözden geçirilmiş, yeni alanlarda literatür taramaları yapılmıştır. Sadece otelcilik literatürü değil, seyahat, turizm, eğitim bilimleri özellikle iletişim gibi diğer alanlarda da okuma yapılarak literatür geniş tutulmuştur. Tarama sonucunda, yabancı ve Türkçe literatürdeki çalışmalarda önem verilen hususlar ve gelecek çalışmalara yapılan öneriler hakkında bilgiler edinilmiştir. Özet olarak, kapsamlı taranan literatür aracılığıyla araştırma soru ve hedefleri geliştirilmiş; bugüne kadar göz ardı edilen araştırma konuları saptanmış; araştırmalarda kullanılan veri toplama ve işleme yöntemlerinin nasıl uygulandığı anlaşılmış ve araştırmaya uygun yöntem seçilmiştir (Yüksel, 2003). Literatür taraması her ne kadar ilk aşamayı oluştursa da, çalışma bitimine kadar devam eden bir süreç olarak kabul edilmiştir. Literatürün kullanılmasıyla kavramsal çerçeve oluşturulmuş, ilerleyen aşamalarda bu çerçevede yer alan konular incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci aşamasında literatürde bulunan alan araştırması içeren çalışmalar üzerinde durulmuştur. Bu çalışmalarda kullanılan ölçekler, katılımcı sayıları ve tipleri incelenmiştir. Araştırılan konuya benzer çalışmaların metodoloji kısmı ve bulguları da detaylı bir incelemeye tabi tutulmuştur.

Çalışmanın üçüncü aşamasında, araştırma kısmında kullanılması planlanan ölçüm aracı hazırlanmıştır. Ölçüm aracının hazırlanması ve ön uygulama arasındaki süreçte, araştırmanın katılımcılarını oluşturacak kişilere ulaşılması için ön görüşmeler yapılmıştır. Dördüncü kısımda ise pilot uygulama yapılmış ve düzeltmeler

gerçekleştirilerek ana uygulamaya geçilmiştir. Çalışmanın üçüncü ve dördüncü aşaması ile ilgili bilgi, araştırmanın metodolojisi başlığı altında detaylı olarak sunulmuştur.

Şekil 1.1: Araştırmanın Aşamaları



Çalışmanın birinci bölümünü oluşturan giriş bölümünde araştırmanın amacından ve öneminden bahsedilerek araştırma problemi ve aşamaları detaylı olarak sunulmuştur. Çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümleri, konu ile ilgili bilgi vermek amacıyla hazırlanmıştır. İkinci bölümde, hizmet işletmelerinde şikayet yönetimi başlığı altında şikayet yönetimi, müşterilerin şikayet etme tutumları içerisinde yer alan teoriler ve hizmet iyileştirme stratejileri verilmiştir. Üçüncü bölüm sözsüz iletişim başlığında genel olarak iletişimin tanımından başlayarak, sözsüz iletişim modelleri, sözsüz iletişim

bileşenleri, sözsüz iletişim teorileri incelenmiştir. Dördüncü bölüm araştırmanın alan araştırması kısmında kullanılan yöntemin açıklandığı bölümdür. Araştırma Yöntemi başlığını alan bu bölümde araştırma tasarımı, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın varsayımları ve sınırlılıklar verilmiştir. Araştırmacının geliştirdiği, modelin test edilmeden önceki hali ve araştırma hipotezleri bu bölümde verilmiştir. Araştırma da kullanılan ölçüm aracının gelişme süreci, kullanılan dil, anketin genel görüntüsü, güvenilirliği ve geçerliliği ve ayrıca öntest uygulaması yine dördüncü bölümde açıklanmıştır. Beşinci bölüm ise araştırma bulguları paylaşılmıştır. Katılımcılarını demografik bulguları, şikayetin yapısı ile ilgili bulgular sunulduktan sonra personel davranışı, hizmet iyileştirme stratejileri ve ağızdan ağıza iletişim bulgularına uygulanan faktör analizi sonuçları paylaşılmış ve araştırmacının geliştirdiği model sunularak hipotezlerin testi verilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET İŞLETMELERİNDE ŞİKAYET YÖNETİMİ

İşletmelerin en önemli stratejik amaçları arasında yer alan müşteri tatminini artırma çabaları (Naumann, Jackson ve Rosenbaum; 2001) müşterilerin işletmeyi tercih etme oranını ve karlılığını etkileyen şikayet yönetiminin (McAlister ve Erffmeyer; 2003) strateji olarak işletmeler tarafından kabulünü kolaylaştırmıştır. Müşteri şikayetleri, müşterilerin gereksinimlerinin karşılanmasında yetersiz kaldığının göstergelerinden birisidir. Hizmet hataları, bütün hizmet işletmelerinde kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır (Sing ve Widing, 1991; Chung ve Hoffman, 1998). Yeni müşteri elde etmenin maliyetinin sadık müşterileri elde tutmaktan en az beş kat daha fazla olduğu yönündeki bir çok çalışma (Hui ve Au, 2001; Chu, 2002; Kılınç, 2004; Tanrısevdi, 2008) işletmelerin, hataları müşterinin istediği şekilde çözebilme çabası içerisine sokmuştur. Müşteri şikayetlerinin iletilmesi ile işletmeler, eksikliklerini gidererek kendilerini geliştirebilirler. Şikayet çözümünde etkin hizmet iyileştirme stratejisi kullanarak mutsuz müşteriyi mutlu ve sadık müşteriye dönüştürebilirler. Bu durum kulağa çok kolay gibi gelse de alan araştırması içeren çalışmalar ve literatürde yer alan modeller ile desteklenen bazı sorunlar şikayet yönetim sürecini zorlaştırmaktadır. Örneğin, müşterilerin şikayet tepkileri arasında şikayetlerini sözlü olarak dile getirmemek yani tatminsizlik durumunda tepki göstermemek davranışı London Modelinin temelini oluşturur (Lyons, 1996; McDougall ve Levesque, 1998). Dile getirilmeyen şikayetler, mutsuz ayrılan müşterileri birer kötü niyet elçisine dönüştürücektir (Davidow; 2003; Eşkanat, 2009). En az dokuz kişi ile paylaşılan tatminsizlik internet kullanımla daha fazla potansiyel müşteriyle olumsuzluğun paylaşılmasını olanaklı kılar. Bu durum memnuniyetsizliklerini söz ile ifade etmeyen müşterilerin huzursuzluklarının işgörenlerce fark edilerek sorunun anında çözümüyle önlenir. Daha önce yapılan çalışmalarda ortaya çıkan bir diğer önemli konu da müşteri şikayetlerinin yarısına yakınının (%43) işgören kaynaklı olmasıdır (Tanrısevdi, 2008). Hatayı çözerek müşteri tatminini artırması beklenen işgörenlerin, davranışsal hatalar yaparak hatayı pekiştirmesi, şikayet yönetimi konusunda işgören davranışlarının önemini gösterir. Oysa şikayetin iletildiği ilk işgörenden beklenen, şikayeti hızlı ve

müşterinin istekleri doğrultusunda iyileştirebilmesidir (Kılınç, 2004). İyileştirme stratejilerinin başarısında işgörenin, gülümseme biçiminin bile tatmin düzeyini etkilediği yönündeki çalışmalar (Drahota, Costas ve Reddy, 2008) müşteri ile işgören arasında geçen yoğun iletişim yaşanan şikayet yönetimi sürecinin iyi bilinmesi ve bu sürecin başarısı için sözsüz davranış ipuçlarından yararlanılması gerekliliğini düşündürür. O yüzden çalışmanın bu bölümü şikayet yönetim süreci, süreçte yer alan teoriler ve iyileştirme stratejilerine ayrılmıştır.

2.1. ŞİKAYET YÖNETİMİ

Herhangi bir memnuniyetsizliğin gösterilmesi (Brown, 2007) sözle ya da yazıyla yapılan yakınmalar olarak tanımlanan “şikayet” kelimesi müşteri ilişkileri literatüründe “müşterilerin karşılanmamış beklentilerini yazılı ya da sözlü olarak ifade etmeleri” şeklinde tanımlanmıştır (Barlow ve Moller, 1998; Kılınç, 2004). Müşteriler satın aldıkları hizmeti beğenmedikleri zaman genellikle aktif ya da pasif şikayet etme davranışlarından birini sergilerler. Müşteri tarafından sergilenen bu şikayet davranışlarını, etkin iyileştirme stratejileri kullanılarak çözüme çabası şikayet yönetimi gibi yeni yönetim stratejilerini ortaya çıkarmıştır. Özellikle rekabetin yoğunlaştığı turistik işletmelerin her yıl yaklaşık % 15 ile % 20 oranında müşteri kaybına uğradıkları ve yeni müşteri kazanmanın müşteriye işletmede tutmaktan ortalama beş kat daha maliyetli olduğu bilgileri, yöneticilerin şikayet yönetimine ve iyileştirme stratejilerine önem vermelerinde etkili olmuştur (Reichheld ve Sasser, 1990; Schibrowsky ve Lapidus, 1994).

Bir hizmet işletmesinin müşteri şikayetlerini dikkate almadan rekabet koşullarına ayak uydurması oldukça güçtür. Müşteri şikayetlerinin müşteri gözüyle algılanıp çözülebilmesi, işletme için yaşamsal bir öneme sahiptir ve işletmenin kendisini geliştirebilmesi için önemlidir. Şikayetin etkin çözümü, işletmeden memnun olmayan müşterilerin güveninin yeniden kazanılması için bir zorunluluktur (Taşkın, 2005). İlgili literatürdeki çalışmaların büyük çoğunluğu, işletmenin yüksek kalitede bir şikayet yönetim sürecine sahip olmasının gerekliliğine işaret etmektedir (Homburg, Fürst ve Koschate, 2010; O’neill ve Mattila, 2008).

Müşteri şikayetleri, müşterilerin gereksinimlerinin karşılanmasında yetersiz kalındığının göstergelerinden birisidir. Bütün hizmet işletmelerinde hataların oluşması kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır (Sing ve Widing, 1991; Chung and Hoffman, 1998). Hataların telafi edebilmesi ve müşterilerin işletmeyi tercih etme olasılıklarının artırılması, şikayetlerin ilk olarak işletmeye iletilmesi açısından önemlidir. Ancak, birçok işletme müşterilerini ne zaman ve nasıl kaybettiklerinin farkında bile değildir (Kalder, 2000). Örneğin; bazı işletmeler hiç şikayetin olmamasını iyi bir durum gibi görebilirler. Oysa bu durum, müşteriler ile ilişkilerde bir sorun olduğunun göstergesi olabilir. Şikayet edilmemesi her zaman ilişkiden memnuniyet anlamına gelmez (Scriabina ve Fomichow; 2007).

Özellikle hizmet işletmelerinde, hizmetin sunumu sırasında müşteri ve işgören etkileşimi kaçınılmazdır. Bu etkileşim yani “hizmet anı – *service encounter*” işletmeler tarafından değerlendirilebilir ve müşteri kayıpları, memnuniyetsizlikleri önenebilir. Bu etkileşimin önemini fark eden işletmelerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Kaldı ki gelecekte müşterilerin ifade ettiği gereksinimleri yanında müşterilerin dahi varlığını bilmediği gereksinimlerine yönelik tahminler sunan işletmelerin galip geleceği bilinmektedir (Mike, 1998). Hizmet anında ortaya çıkan şikayetlerin etkin hizmet iyileştirme stratejileri kullanılarak çözülebilmesi için müşterilerin şikayete özendirilmesi ve işgörenlerin o sırada doğru davranışlar sergilemeleri önemlidir. Aşağıda müşterilerin şikayet sürecinde sergiledikleri davranışlar açıklanmaktadır.

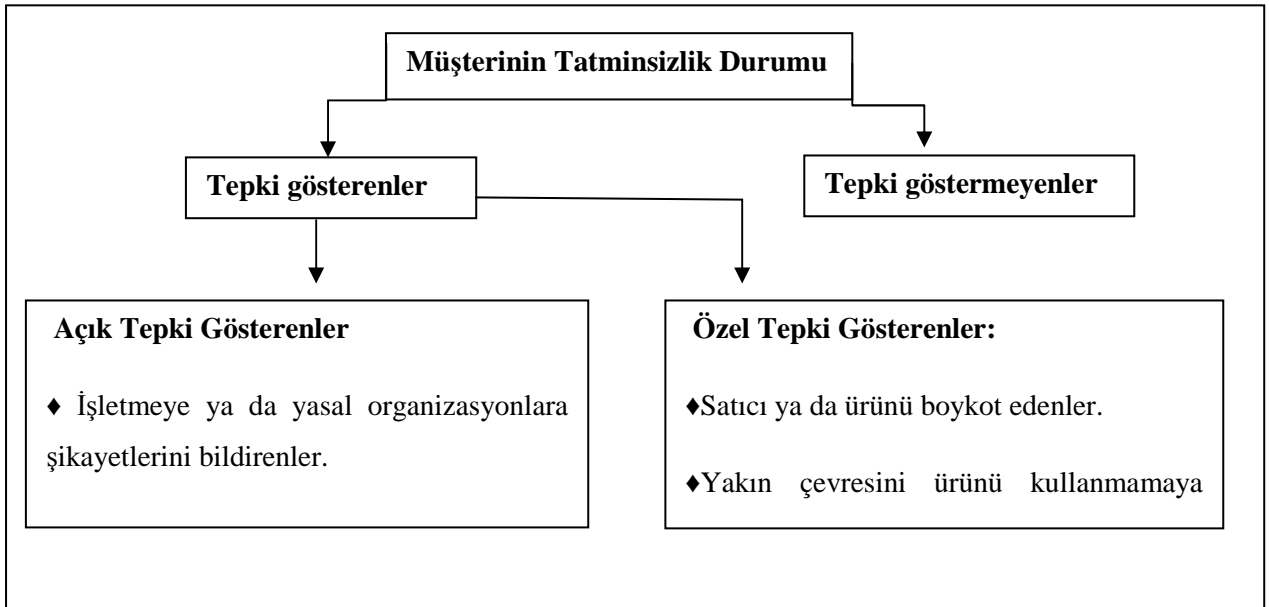
2.1.1. Müşterilerin Şikayet Davranışları

Günümüzde turistik deneyimlerdeki artışlar, eğitim düzeyinin yükselmesi, tüketici haklarının yaygınlaşması gibi konular hatalara karşı tüketicilerin daha duyarlı bir yapıda olmalarına yol açmıştır (Hoffman, Kelley and Rotalsky, 1995). Otel işletmelerinin mevcut müşterilerini kaybetmemeleri için müşterilerin hatalara karşı genel tepkilerini bilmeleri faydalı olabilir. Ayrıca alan araştırması içeren çalışmalar, işgörenlerin müşterilerle olan iletişiminin artması sonucunda, müşterilerin hizmetten tatmin olma oranının arttığını savunmaktadır (Cartwright, 2000). Beklenti düzeyinin altında hizmet ile karşılaşan müşteriler şikayette bulunup bulunmama tercihini yapmak durumunda kalırlar. Hatta bazı sadık müşteriler, işletmede gördükleri küçük aksaklıkları

işletmeye yardımcı olmak amacıyla dile getirirler (Köse, 2007). Farklı müşteri davranışlarını analiz etmek için geçmişte müşterilerin bireysel farklılıklarını konu alan çalışmalar yapılmıştır (Drent, Thierry ve DeWolff, 1998; Homburg ve Fürst, 2007).

London'un 1977 yılında geliştirdiği modele göre müşteri bir hizmet işletmesinden; örneğin, restoran hizmetlerinden, tatmin olmadığı durumda iki tür davranış sergileyecektir. Bunlardan ilki *tepki göstermektir*. Tepki gösterme kararında olan müşteriler de iki gruba ayrılmıştır. (1) İşletme ya da yasal organizasyonlarla şikayetlerini paylaşan ve özel kurumlara şikayetini bildiren "açık tepki gösterenler". (2) Satıcıyı ya da ürünü bir daha kullanmayan ve çevresine ürünü kullanmamalarına yönelik işletme aleyhine olumsuz sözlü iletişimde bulunan "özel tepki gösterenler". Müşterinin işletmeden tatmin olmadığı durumda sergileyeceği ikinci davranış tipi de *tepki göstermemektir*. Müşteri; kişilik yapısı, kültürü, önceki deneyimleri, v.b. değişkenlerin etkisi ile tatminsizlik durumunda tepki göstermemeyi tercih edebilir (Lyons, 1996). London tarafından öne sürülen müşteri şikayet davranışlarının sınıflandırılması Şekil 2.1'de görülmektedir.

Şekil 2.1: Müşteri Tatminsizlik Modeline Göre Şikayet Davranışları Sınıflandırılması



Kaynak: Lyons (1996), Getting Customers to Complain: A Study of Restaurant Patrons, Australian Journal of Hospitality Management, Volume 3, Number 1, p.39

Müşterilerin hatalara karşı gösterdikleri davranış tepkileri tatminsizliğin açıklanmaya çalışılmasından, hiçbir şey yapmamaya doğru devam edebilen davranış serilerinden oluşabilir (Sing, 1988). Müşteriler turistik deneyimlerinde “söz verilen hizmetle sunulan arasındaki fark” karşısında çok çeşitli tepkiler gösterebilirler. Hirschman (1972) müşterilerin tatmin olmadıklarında ses çıkarma ve ayrılma olmak üzere iki durumun ortaya çıkacağını savunmuştur. Hirschman’ın açıklamalarına Hunt (1991) daha sonra yaptığı çalışmalar ile misilleme davranışını da eklemiştir. Diğerlerine benzer bir şekilde McDougall and Levesque (1998), hizmet problemleri söz konusu olduğunda müşterilerin gösterdiği tepkileri dört başlık altında toplamışlardır. Bunlardan ilk başlık *ses çıkarmak*, yani müşterinin hizmet sağlayıcısına şikayetini bizzat iletmesidir. İkincisini ise müşterilerin olumsuzluğu başkalarına *sözlü iletişim* yoluyla yayması oluşturur. Müşterinin tatmin olmadığı durumları başkalarına iletmesi anlamındadır.

Araştırmalar, müşterilerin satın alma kararlarının, kişisel deneyimler ve reklamın yanında, çevresinden edindiği olumsuz sözlü iletişime bağlı olduğunu göstermektedir (Storbacka, Strandvick and Grönross, 1994; Liljander and Strandik; 1994). Sözlü iletişim içerisinde önemli kavramlardan birisi ağızdan ağıza iletişimidir. Literatürde, ürün karmaşıklıkça, değerlendirmesi güçleştikçe, satın alma konusunda risk olduğu düşünüldükçe bireylerin güvenilir birilerinin tavsiyesine ihtiyaç duyma oranının arttığını vurgulanmaktadır. Kişiler profesyonellerin görüşlerinden çok tanıdıklarının öğütlerine önem vermektedir (Eşkinat, 2009). Turistik ürünün karmaşık bir yapıya sahip olduğu, denenmediği sürece değerlendirilmesinin güçlüğü ve özellikle zaman faktörünün geri dönüşünün olanaksızlığı düşünüldüğünde konaklama işletmeleri açısından bireysel tavsiyelerin önemli olduğu söylenebilir. *Olumsuz Ağızdan Ağıza İletişim*; müşteriler işletmeden şikayetleri istedikleri gibi çözümlenmemiş bir şekilde ayrılırsa, tanıdıklarına bu olumsuz deneyimi yayacak birer olumsuz reklamcı haline gelirler (Davidow, 2003). İşletme hakkında hergün daha çok kişi o işletmeye şikayeti bildirmenin bir yararı olmadığı ve işletmenin durumu düzeltmek için çaba göstermediğini bilir hale gelir (Barlow, Moller, 2009). Ayrıca, müşteriler şikayetlerini dile getirmez bir hale gelirler. Bu durum işletmenin kendini geliştirmesine ket vurur. *Olumlu Ağızdan Ağıza İletişim*: Memnun olan müşterinin işletmeyi potansiyel

müşterilere tavsiye etmesinin herhangi bir maliyeti yoktur. Sadakat oranında % 5 lik artışın, karı % 60 ila %100 arasında arttırması beklenir (Köse, 2007). *Ayrılma* başlığı tatmin olmamış müşterilerin o işletme ile ilişki kurmayı durdurması anlamındadır. *Bağlılık* ise müşterinin işletmede her şeyin gelecekte daha güzel olacağını ummaya devam etmesidir. *Misilleme*, tüketicilerin bilinçli olarak işletmeye zarar verecek davranışlarda bulunması olarak tanımlanmaktadır. Misilleme davranışının temelinde, işletmeye fiziksel zarar vermek vardır. Müşterilerin, işletme ile ilgili kötü sözler yayması temelini misillime davranışından alır (Kılınç, 2004).

London'dan sonra bu sorunun cevabını açıklayamaya yönelik çalışmalar yapan önemli bilim insanlarından birisi Day'dır. Day (1984) şikayet davranışları üzerine kapsamlı bir model geliştirmiştir. Day'in modeli, tatmin olmamış müşterilerin şikayet etme veya etmeme süreci üzerinde durmaktadır. London modelinde müşterilerin tatmin olmama durumunda gösterdiği tepkileri açıklarken, bu model müşterilerin şikayet davranışlarını etkileyen faktörler üzerinde durmaktadır. Day'in modeline göre bu faktörler; *a)* hizmetin müşteri için önemi, *b)* müşterinin deneyimleri ve bilgisi, *c)* işletmede şikayet etmenin zorluğu ve *d)* şikayetin başarısı için gereken değişiklikler olarak gruplandırılmaktadır (Lyons, 1996). Bu faktörler aşağıda daha detaylı olarak açıklanmaktadır.

Hizmetin müşteri için önemi: Toplum gözünde hizmetin değeri, müşterinin yaşam tarzı içerisinde hizmetin önemi ve hatanın israf ettiği zaman gibi etkenlerden oluşmaktadır. Bu etkenlerin aynı zamanda müşteri şikayeti davranışını etkilemesi beklenebilir. Otel işletmeleri müşterilerini şikayet etmeye teşvik için müşteri gözüyle sunduğu hizmetin/ürünün değerini tahmin edebilmeli ve hangi konularda oluşabilecek hataların daha kritik olduğunu bilmelidir. Hatanın müşteri için önemi ayrıca iyileştirme stratejilerini belirlerken de işletmeye yardımcı olacaktır.

Müşteri deneyimleri ve bilgisi: Müşteriler sergileyecekleri şikayet davranışına karar verirken daha önce denediği markalar, ürün hakkında bilgisi, müşteri olarak hizmetin yararını algılaması ve daha önceki şikayet iletme sonuçlarından etkilenecektir. Otel işletmeleri müşterilerinin geçmiş yaşantısına bağlı olduğundan deneyimlerini etkileyemezler; ancak, sundukları hizmetlerle ilgili

müşterilerine detaylı ve doğru bilgiler vererek müşteri beklentilerini etkileyebilirler. Bu da müşterinin hayal kırıklığı seviyesini azaltabilir.

Şikayeti bildirmenin zorluğu: Dinlenmek, eğlenmek, gündelik hayatın sıkıntılarından arınmak gibi düşüncelerle otel işletmesine gelen müşterilerin sınırlı zamanları vardır. Bu sınırlı zamanı işletmeye şikayetlerini iletmek için harcamak istemeyebilirler. Şikayetin kendilerinden oldukça fazla zaman alacağını düşünebilirler. İşletmeye tatmin olmadığını bildirmenin tatilini, ailenin olağan halini bozacağına inanabilirler. Barlow ve Moller (1996) sağlık durumu pek iyi olmayan müşterilerin sağlık durumları nedeniyle şikayet etmeye gerek duymadıklarını tespit etmişlerdir. İşletmelerde müşterinin her hangi bir şikayeti kime ileteceğini bilememesi de şikayet etmeyi güçleştirebilir ve davranış tipini etkileyebilir (Barlow ve Moller, 1996).

Şikayetin başarısı için gereken değişiklikler: Müşterilerin şikayetlerinin başarılı olacağı ya da başarılı olamayacağına (şikayet öncesi ve sonrası farkın olumlu/olumsuz oluşu) yönelik düşünceleri, şikayet davranışlarını etkileyebilir. Otel işletmesi, müşteri şikayetlerinin değerlendirileceğini ve her şikayetin sonuçlandırılacağını müşterilerine hissettirmelidir. Şikayetini bildiren her müşteriye sonucundan haberdar etmelidir (Barlow ve Moller, 1996). Şikayetin işletme için geliştirici olacağına inanan, hissettiklerini işletmeye anlatmanın ya da otel işletmesine baskı yapmanın bir yolu olarak gören bir müşterinin davranışının sözlü şikayette bulunmaya daha yakın olması beklenir.

Literatürde, şikayet etme davranışı ile müşterilerin sosyodemografik özellikleri, psikografik özellikleri (ürün bilgisi, kendine güven, şikayet deneyimi, vb.), iletişim becerileri gibi davranışsal özellikleri arasındaki ilişkiye bakılan çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda, genellikle genç (25 -34), yüksek eğitim seviyesi ve orta – yüksek gelire sahip erkek müşterilerin şikayetlerini en kolay dile getiren grubu oluşturduğu görülmektedir (Stauss ve Seidel; 2004). Şikayet eden müşterilerin ortak özellikleri arasında güvenlerinin yüksek olduğu, iddialı ve kendi

hayatları üzerinde kontrollü oldukları yer almaktadır (Donoghue ve Klerk, 2006). Tepki göstermeyen müşterilerin, tepki göstermelerini sağlayabilmenin yolları aranmalıdır. Tepki göstermeyen müşterileri şikayet etmeye cesaretlendirmenin bir yolunun pasif olarak şikayeti beklemek yerine “Gelecekte neyi daha iyi yapabiliriz?” ya da “Sizin için neyi daha iyi yapabiliriz?” gibi sorular sormak olduğu görülmüştür (Eşkinat, 2009).

Singh and Panya'nın 1990 yılında bankacılık sektöründe müşteri şikayetlerini açıklamak amacıyla yaptığı araştırma bulgularına göre farklı meslek grubundan gelen müşteriler hata ile karşılaştıklarında farklı davranmaktadır. Araştırma, genellikle genç ve profesyonel meslek sahiplerinin daha fazla şikayette bulduklarını göstermektedir. Blodgett, Hil ve Tax (1997) müşterilerin satın aldıkları pahalı ürünlerden tatmin olmadıkları zaman, ucuz ürünlerden tatmin olmadıkları zamana göre şikayetlerini daha fazla dile getirme eğiliminde olduklarını eklemiştir. Bu durum, müşterilerin, pahalı hizmetler karşısında beklenti seviyelerinin yüksek olmasından kaynaklanabileceği gibi; tatmin olmadıkları ucuz mal ya da hizmetlere ödedikleri bedelin karşılığını alamadıklarından da kaynaklanabilir. Müşterilerin şikayet davranışlarını etkileyen bir diğer faktör de Fornell ve Didow (1980) tarafından ortaya atılmıştır. Bu iki araştırmacıya göre, hizmet sunanların ve müşterilerin çok çeşitli olması ve farklı faktörlerden etkilenebilmeleri, müşterilerin şikâyetlerinde ses çıkarmalarını etkileyecektir. Walker (2001), tatminsizlik yaşayan müşterilerin şikayeti bildirme durumlarının sektörden sektöre değiştiğini savunmaktadır. Wallker verdiği örnekte sağlık sektöründe tatminsizlik yaşayan müşterilerin sadece % 17.2'si şikayetlerini bildirirken, manav alışverişinde bu oran % 75.8'lere, araba tamirinde ise % 85,4'lere çıkmaktadır. Sağlık sektörünün aslında kritik öneme sahip olduğu düşünüldüğünde tatminsizlik durumunda daha fazla dile getirilmesi beklenirken bu durum ilginçtir. Blodgett ve meslektaşları tatmin olmamış, sorunun çözümünden daha az başarı bekleyen ve şikayet davranışında daha az bulunan müşterilerin olumsuz ağızdan ağıza iletişimde daha fazla bulduklarını iddia etmişlerdir. Ayrıca çalışmada, tatmin edilemeyen müşterilerin kendilerine, etkisiz cümleler yerine nazik saygılı cümlelerle hitap edilmesini istediklerini eklemiştir (Blodgett, Hill ve Tax, 1997).

Müşterilerin şikayet etme/etmeme davranışlarını etkilemesi beklenen bu faktörlerin işletmelerce bilinmesi müşterilerin şikayet etmeye özendirilmesinde faydalı olabilir. Hatanın kaynağı, kontrol edilebilirliği, devamlılığı gibi nedenler de müşterilerin şikayet etme davranışlarını etkilemektedir (Swanson ve Kelley, 2001; Robbins, 2000).

2.2. MÜŞTERİLERİN ŞİKAYET ETME TUTUMLARI

Şikayet davranışlarında diğer bir belirleyici de müşterilerin şikayet etmeye yönelik tutumlarıdır. Müşterilerin, şikayetin telafisine yönelik kişisel eğilimlerine “şikayet tutumları” denir (Richins, 1980). Bu kavram, müşterilerin tatminsizliklerinin özel ya da genel olarak satıcılara iletilmesini etkileyen olumlu ya da olumsuz etkenlerin tümünü içermektedir (Sing ve Widing, 1991). Müşteri şikayetlerinin sesli dile getirilmesi, müşterinin şikayet etme isteğine ve yeteneğine bağlıdır (Yüksel, Kılınç ve Yüksel, 2006). Şikayet etmeye karşı olumlu tutumda olan müşteriler ile isteksiz müşteriler karşılaştırıldığında; ayrılma ve olumsuz ağızdan ağıza iletişim gibi davranışların olumlu tutum sergileyen müşterilerde daha az olduğu görülmektedir (Yüksel, Kılınç ve Yüksel, 2004). Şikayet etmeye olumlu bakan müşterilerden şikayetlerini işletmeye detaylı bir şekilde bildirmeleri beklenmektedir. Blodgett ve meslektaşlarının (1997) yaptığı bir çalışma olumlu tutuma sahip müşterilerin, tatminsizlik durumunda sessizce işletmeyi terk etmek ya da olumsuz ağızdan ağıza iletişimde bulunmak yerine çözüm için çaba harcamayı seçtiklerini ortaya çıkarmıştır. Kim ve meslektaşlarının yaptığı bir çalışma, müşterilerin şikayeti işletme ile paylaşımının, müşterinin olumlu şikayet tutumu ile artacağını göstermiştir (Kim, Kim, Im ve Shin, 1993). Müşterilerin kültürel geçmişleri, şikayet tutumlarını etkileyen bir unsur olabilir. Bazı müşteriler kültürlerinden dolayı şikayet etmeyi tüketimin önemli bir parçası ve gereklilik olarak görür. Şikayetin işletme dışındaki kişiler yerine doğrudan işletmeye bildirilmesi, müşteri eğilimlerini etkileyen unsurlara bağlı olduğundan, kültürler arası müşteri tutumlarının bilinmesini yönetim açısından önemli kılmaktadır (Kim, vd. , 2003). Ayrıca literatürde yer alan bir çok çalışma, müşterilerin beklentilerini aşan ya da uymayan durumların kaynağını merak ettiklerini ve mantıklı atıflarda

bulunmak istediklerini tespit etmiştir (Bitner 1990;Folkes, 1988; Robbins, 2000; Yüksel ve Yüksel, 2008). Müşteri tatmininin, hizmet sunum sürecinde adil olunması ile sağlanabileceği düşüncesi, bir diğer teori olan eşitlik ya da hakkaniyet teorisi diye isimlendirilen teoriyi geliştirmiştir. Atıf ve eşitlik teorilerinin temelini oluşturan bu düşünceler aşağıda tartışılmaktadır.

2.2.1 Atıf Teorisi

Miverski, Goldan and Kernan'ın 1971 ve 1978 yılları arasında tüketici davranışı üzerine yaptıkları çalışmalar sonrası atıf teorisi sosyal psikolojinin çok araştırılan konuları arasında yerini almıştır (Folkes, 1988). Günlük yaşamda kişiler karşılaştıkları olayları açıklamak ve sebeplerini anlamak isterler. Bireyler etraflarında gerçekleşen olayların nedenlerini belirleme süreçleri atıf teorisi adı altında incelenmektedir (Tütüncü, 2001). Müşterinin karşılaştığı davranışı kime atfettiğine ve anlamına bağlı olarak insanların farklı değerlendirme ve açıklama yolları geliştirdiği savunulmaktadır (Robbins, 2000). Müşterilerin süreci kime atfettikleri, duygusal ve davranışsal tepkilerini etkilemektedir (Borkowski, 2010). Atıf teorisi, müşterilerin bireysel davranışları incelendiğinde, hatanın kaynağının iç ve dış atfa bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu tanımlama büyük ölçüde ayırt edici özellikler, fikir birliği ve bağlılık olmak üzere üç faktöre bağlanmıştır (Robbins, 2000).

Ayırt Edici Özellikler: Kişilerin farklı durumlarda farklı davranışlar gösterdiklerini savunur. Şikayet eden müşterilerin şikayet nedenlerinin sürekliliği incelenmelidir. Eğer şikayet konusu süreklilik arz ediyorsa, dış kaynaklara atfedilebilir. Şikayette bulunulan konu nadir olarak gerçekleşiyor ise iç kaynakların neden olduğu düşünülmektedir. Örneğin; bir müşteri oda ücretini ödemesi gereken zamanda ödememiştir, bu durum iki şekilde atfedilebilir; *içsel atıf*, müşteri oda ücretini sürekli olarak vaktinde ödemeyen bir kişidir. *Dışsal atıf*, müşteri kullandığı kredi kartında sorun olduğu için ödemeyi yapamamıştır. Bu durumda önemli olan noktalardan birisi durumun sürekliliğidir. Her hangi bir durum karşısında herkes aynı tepkiyi gösteriyorsa, davranışta fikir birliği olduğu düşünülebilir. Konaklama

işletmesinde çoğu müşterinin belirli konularda sürekli şikayette bulunması müşteriler arasında sorunla ilgili fikir birliği bulunduğunu gösterebilir. İşletmedeki müşterilerin büyük bir çoğunluğu açık büfedeki yemek çeşidinin azlığından şikayetçi ise bu konuda bir fikir birliği söz konusudur. Bu durumdaki fikir birliği yüksek ise olay dış etkenlere, düşük ise iç etkenlere atfedilir. En son olarak da durumun kişilere bağlı olması önemlidir. Müşterinin, işletmeye aynı şikayetle sürekli gelmesi şikayetin iç nedenlerde kaynaklandığı şüphesini kuvvetlendirmektedir.

Swanson ve Kelley (2001) müşterilerin, hata karşısındaki tepkilerinin sadece basit olarak sonuçtan etkilenmediğini, müşterinin şikayet davranışını etkileyebilecek nedenler veya atıflar olabileceğini belirtmişlerdir. Bu iki araştırmacı atıf teorisinin müşterilerin, ilişkilerin ve sorunların nedenleri sonrasındaki duygu, tavır ve davranışlarının üç boyutta toplanabileceğini belirtmişlerdir. Bu üç boyut; hatanın kaynağı, kontrol edilebilirlik ve devamlılık olarak sıralanır.

Hatanın kaynağı, müşterinin gözünde olayın sorumluluğudur. Atıf teorisine göre hata iç kaynaklara ya da dış kaynaklara atfedilir (Harvey ve Martinko, 2011). Hizmet işletmelerinde yaşanan hatalarda hatanın kaynağını, müşteri (içsel kaynaklı), müşterinin dış çevresi ya da hizmeti sunan işgören (dış kaynaklardan) oluşturabilir. Hatanın kaynağı boyutunda müşteri kendisine “Bu hatanın sorumlusu kim?” sorusunu sorar (Bitner, 1990; McCollough, 2000).

Kontrol edilebilirlik, müşterinin sorunun önlenebileceğine olan inancı ve olaydan işletmeyi/işgöreni sorumlu tutması ile ilgilidir. Olaydan işletmeyi/işgöreni sorumlu tutan müşteri, işgöreni veya işletmeyi daha kolay suçlar. Bu boyutta müşteri “Olayın sorumluları kontrol ederek olayı oluşmadan önleyebilirler miydi?” sorusuna cevap arar (Bitner, 1990). Lyons’a (1996) göre kontrol edilebilirlikte işletmenin hatayı önlemesi için fırsatı vardır. Örneğin; müşteri rezervasyon yaptırdığı odanın çifte rezervasyon yüzünden kalmadığını düşünürse, olayın otel işletmesi tarafından daha önceden kontrol edilebilir olduğunu düşünecektir (McCollough, 2000).

Devamlılık; müşterinin olayın gelecekte aynen ya da benzer şekilde tekrarlanabileceğini düşünmesidir. Müşterinin “olay gelecekte tekrar oluşabilir mi?” sorusu devamlılık boyutu ile ilgilidir (Bitner, 1990).

Atıf teorisi, aslında fark etmeden günlük hayatta birçok kez kullandığımız bir durumun teorik açıdan incelenmesidir. Bireylerin iyi ya da kötü sonuçlanan bir olayın sorumlusunu düşünerek, durumu o sorumlu kişiye atfetmesi kişilerin tecrübelerini oluşturur. Kötü bir tecrübe yaşayan kişinin aynı tecrübeyi bir daha yaşamaması için, durumun kaynağı ile yaşadığı tecrübe arasında bağ kurması gerekir (Harvey ve Martinko, 2011). Bir çok araştırma hata durumunda atıf şeklinin şikayet ve olumsuz sözlü iletişimi etkileyeceğini savunarak bu görüşü desteklemiştir (Folkes, 1988; Swanson ve Kelley, 1990). Araştırmalar genelde, müşterilerin hizmet hatası karşısında işletmeyi sorumlu tuttıklarını (dış kaynaklı), hatanın tekrarlanabileceğini ve önlenemez olduğunu düşündüklerini göstermektedir (Swanson ve Kelley, 1990). Birden çok müşteri aynı hata ile karşılaştıklarını fark ettikleri ve hatanın işletmede devam edeceğini düşündükleri durumlarda tatminsizliğin sorumlusunu kendileri dışında ararlar ve hatayı dış kaynaklara atfederler (Yüksel ve Yüksel, 2008). Araştırmalar (örneğin; Folks, 1984; Blodgett vd., 1997), tüketicilerin hata karşısındaki sorumlulukların kime ve nasıl atfedileceğinin şikayet kararlarını ve şikayet etme metotlarını etkileyeceğini ortaya koymaktadır. Atıf teorisine göre; müşteriler, hatayı kendileri dışındaki kişi veya kurumlara atfettiklerinde, hatanın gelecekte de oluşabileceğini düşündüklerinde ve hatanın gerçekte önlenebileceğini ancak yeterli önlem alınmadığını düşündüklerinde şikayet etme sıklıklarının artması beklenmektedir (Lyons, 1996).

Atıf teorisine dayanarak, müşterilerin hatanın kaynağı olarak kendilerini görmedikleri ya da kendilerinin hatada payları olduğunu düşünmedikleri zaman işletmeye daha rahat şikayetlerini iletebilecekleri söylenebilir. Bunu menfaatlerini korumak için ‘Ben suçsuzum. Bu hatanın kaynağı sizsiniz, öyle ise siz çözmelisiniz’ düşüncesi ile yapıyor olabilirler. Ayrıca teori, müşterinin gelecekte aynı hata ile karşılaşıp tekrar canının sıkılmasını istemeyeceğini, bu yüzden de gelecekte

tekrarlanabileceğini düşündüğü hatalara karşı işletmeyi haberdar etmek, uyarmak isteyeceğini savunmaktadır. Bunun yanında hatanın önlem alınarak önlenileceğini düşünen müşteri, bu hatayı işletme ile paylaşabilir. Bu durum hatalarını öğrenmek isteyerek onları düzeltme amacına sahip işletmeler için de bir fırsat olarak değerlendirilebilir.

İlgili literatürde, bu konu da yapılan çalışmalarda özellikle turizm sektöründe müşterilerin şikayet öncesinde ve sonrasında süreç, sonuç ve etkileşim eşitliğine önem verdiklerini göstermektedir (Blodgett vd., 1997; Collie, Sparks ve Bradley, 2000; Mattila, 2001). Bahsedilen süreç, sonuç ve etkileşim eşitliği kavramları eşitlik teorisinde açıklanacaktır.

2.2. 2. Eşitlik ve Adalet Teorisi

Psikolojik bir temele dayalı eşitlik teorisi, insanların eşitlik ilkesi ihlal edildiğinde sinirlendiklerini vurgular. Başka bir ifadeyle, insanlar, adil olmayan bir durumla karşılaştıklarından ya da birilerinin bu tür bir uygulamaya maruz kaldığını gördüklerinde oluşan rahatsızlığı azaltmak için fiziksel ve/veya psikolojik telafiler ararlar. İşte bu telafi arayışı, eşitlik teorisinin temelini oluşturur (Ekiz vd; 2008). Eşit ve adil davranılması isteği, hayatın her aşamasında istenen bir durumdur. Şikayet çözüm sürecinin de temelini oluşturur. Müşteriler, şikayetlerin ele alınış sürecinde ve çözümünde adalet ve eşitliği talep ederler (Zeithaml ve Bitner, 2000). İşletme bilimi araştırmacıları eşitlik teorisini, “mal veya hizmetlerin herkese eşit, adil olarak sunulması” olarak tanımlamışlardır (Collie vd., 2000). Eşitlik teorisi özellikle turizm ve konaklama endüstrisi içerisinde büyük önem taşımaktadır (Blodgett vd., 1997; Collie vd., 2000). Geçmişte turizm ve konaklama sektöründe yapılan çalışmalar, eşitlik teorisinin bütün boyutlarının hizmet dağıtımını ile yakından ilişkili olduğunu ve müşterilerin hizmet değerlendirmelerini etkilediğini göstermektedir (Collie vd., 2000).

Eşitlik teorisi, sonuç eşitliği (distributive justice), süreç eşitliği (procedural justice) ve etkileşim eşitliği (interactional justice) olarak üç gruba ayrılmaktadır. Müşteriler şikayet ve şikayet sonrası beklentilerinde ve değerlendirmelerinde bu üç boyutu kullanmaktadır (Blodgett vd., 1997; Tax, Brown ve Chandrashekar, 1998; Mattila, 2001).

Sonuç eşitliği, müşterilere şikayetin çözümü sırasında sergilenen doğrulukla ilgilidir. Sonuç eşitliğinin müşterilerce algılanması, sonucun onları etkilemesi ile bağlantılıdır (Blodgett vd., 1997). Bu boyutta müşteriler çözümün sağladığı yarar ile ilgilenirler (Mattila, 2001). Otel işletmeleri, şikayet sonrası müşterinin hatadan kaynaklanan para, zaman vb. kayıplarını telafisi için ikram, para iadesi, ek hizmetler gibi iyileştirme stratejileri sunarlar. Bu stratejiler, çözümün müşterinin rahat, huzurlu bir şekilde tatilini tamamladığını düşünmesi içindir ve sonuç eşitliğinde yer alır.

Süreç eşitliği, işletme politikasının, şikayet sürecinin ve müşterinin şikayete ilgili karar verme kriterlerini içerir (Blodgett vd., 1997). Süreç eşitliği, hizmet anının işletme politikasına rehberlik etmesini kapsar (Mattila, 2001). Şikayet yönetimi içerisinde süreç eşitliği boyutunun önemli unsurları arasında işletmenin şikayeti ele alış tarzı ve hizmet hatasının düzeltilmesinin çabukluğu sayılabilir (Blodgett vd., 1997; Tax vd., 1998). Süreç eşitliği ile beraber işletme adına bir şeyler yapabilme duygusu, işgörenlerin kendilerini işletmenin önemli bir üyesi olarak görmelerini sağlayacaktır (Lind ve Tyler, 1988). Scheider and Bowen (1992) işgörenlerin işletme ile ilgili düşünceleri ile müşterilerin işletmeden aldıkları hizmet hakkındaki düşüncelerinde paralellik olduğunu savunmaktadır. Tax ve meslektaşları (1998), süreç eşitliği boyutunu dikkate alarak iyi bir şikayet yönetiminin taşıması gereken özellikleri şu şekilde sıralamışlardır.

- a) İyi bir şikayet sürecinin başlatılması kolay ve hatta müşteriye çekici gelen bir yapısı olmalıdır.
- b) İşletme, şikayetlerle ilgili düzenli kontroller yapmalı ve müşteri şikayetlerini toplamalıdır.

- c) Şikayet süreci esnek olmalıdır. Şikayetini dile getiren müşteriye ve hata durumuna uyum sağlayabilmelidir.
- d) İşletme, şikayet sürecine, doğru ve zamanında müdahale etmelidir. Sürecin tamamlanması için geçen süre müşteri için çok önemli olabilir.

Müşteriye hata sonrasında sunulan çözümün acilliği, müşterinin çözüm ve hizmetle ilgili değerlendirmesini olumlu etkilerken, müşterinin işletme aleyhine yaydığı olumsuz sözlü iletişimi de azaltacaktır (Blodgett, vd., 1997). İşgörenin müşteriye şikayet süresince kibar, dürüst ve ilgili davranması, durumu müşteriye açıklaması, işgörenin şikayetin çözümü için anlamlı çaba göstermesi gibi unsurlar “etkileşimli eşitlik” içerisinde yer alır (Tax vd., 1998). Ancak, herhangi bir şikayet durumunda kızgın bir müşteri ile karşılaşan, haksız yere suçlandığını düşünen ya da zamanını müşteri sorunlarını çözmek üzere ayıran çalışanların hepsi bu durumda sinirlenmektedir (Strauss ve Seidel, 2004). Oysa ki, etkileşimli eşitlikte asıl olan kişilerarası ilişkilerin hizmet anı süresince kaliteli olmasıdır (Mattila, 2001). Bu düzgün etkileşim tavırları içerisinde daha önce yapılan araştırmalar “müşteriden özür dilemeyi” de eklemiştir (Smith vd..., 1999). Daha önce Blodgett ve meslektaşlarının (1997) yaptığı bir araştırma, etkileşimli eşitliğin müşterilerin şikayet süreci içerisinde büyük bir yere sahip olduğunu göstermiştir (Blodgett vd., 1997). Eşitlik teorisinin bu üç boyutu birbirinden bağımsız gibi görünse de (Blodgett vd., 1997) hizmet hataları sonrasında işletmelerin etkili bir hizmet iyileştirme stratejisinin kullanılması için bu üç eşitlik boyutunun beraberce ele alınması gerekir (Mattila, 2001).

2.2.3. Müşteri Şikayet Davranışı Teorilerine Eleştirel Bakış

Bir önceki bölümde müşterilerin, tatmin olmama durumundaki farklı şikayet etme davranışlarını açıklayan ve davranışın nelerden etkilenebileceğini tartışan modellerden London (1977) ve Day (1984) tarafından geliştirilen modeller “Atıf” ile “Eşitlik” teorileri detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Bu modellerin ve teorilerin önemli hususları özet halinde aşağıdaki sunulmaktadır.

Çizelge 2.1. Şikayet Davranış Modellerinin Değerlendirilmesi

Modelin Adı	Kısaca açıklaması	Modelde yer verilmeyen hususlar
London Modeli	Müşterinin şikayet davranışları tepki gösterenler ve tepki göstermeyen olarak ayrılmasını temel almıştır. Literatürde ilgili çalışmalar, sosyodemografik özelliklerin, psikografik özelliklerin basit davranışsal özellikleri arasındaki ilişkiye bakmaktadır. Örn: yaş, cinsiyet, eğitim durumunun şikayeti dile getirme kolaylığı açısından incelenmesi vb.	Direk tepki göstermeyen ve tepki gösteren müşteri gruplarının davranışsal özellikleri, tepki gösterenlerin ve tepki göstermeyen müşteri grubunun sergiledikleri sözsüz iletişim farklılıklarına modelde yer verilmemiştir.
Day Modeli	Day modelinde <i>a</i>) hizmetin müşteri için önemi, <i>b</i>) müşterilerin deneyimleri ve bilgisi, <i>c</i>) işletmede şikayet etmenin zorluğu ve <i>d</i>) şikayetin başarısı için gereken değişiklikler yer almaktadır. Konu ile ilgili çalışmalar ürünün fiyatı, müşterinin yaşı, mesleği, olumsuz sözlü iletişim üzerinde yoğunlaşmıştır.	Day modelinde yer alan dört ifadenin müşteri için önemi müşterinin sorun sırasındaki duyguları, müşterinin duygusal kontrol seviyesine etkisi, iyileştirme stratejilerine ve sözlü iletişime bakışına olan etkisine modelde yer verilmemiştir.
Atıf Teorisi	Olayın nedenlerini anlama süreci olarak tanımlanabilir. Şikayet yönetim sürecinde atıf teorisi temelde hatanın kaynağını baz almaktadır. Bir çok araştırma hata durumunda atıf şeklinin şikayet ve olumsuz sözlü iletişimi etkileyeceğini savunmaktadır (Folkes, 1988; Swanson and Kelley, 1990). Teoriye göre; müşterilerin, hatayı kendileri dışındaki kişi veya kurumlara atfettiklerinde, hatanın gelecekte de oluşabileceğini düşündüklerinde ve hatanın gerçekte önlenebileceğini ancak yeterli önlem alınmadığını düşündüklerinde şikayet etme sıklıklarının artması beklenmektedir (Lyons, 1996).	Müşterilerin hatayı atıf şeklinin duygularını, sorunu anlatırken kendini nasıl tanımladığını çözüm sürecinden tatmin durumunu ve işgören ile empati düzeyini etkileyebileceği düşünüldüğünde bu faktörlerin modelde olmaması dikkat çekicidir.
Eşitlik Teorisi	Mal ve hizmetlerin herkese eşit dağıtılması şeklinde tanımlanan eşitlik teorisi sonuç, süreç ve etkileşim eşitliği olmak üzere üç gruba ayrılmıştır.	Özellikle müşteri ve işgören etkileşimini konu alan etkileşim eşitliğinde sözsüz iletişim hususları konunun dışında tutulmuştur. Ayrıca, işgörenin kullandığı sözsüz iletişim bileşenlerinin eşitlik boyutlarına etkisi incelenmelidir.

Çizelge de görüldüğü gibi literatürde müşteri şikayet davranışlarını anlamaya yönelik geliştirilen modellerin ve teorilerin, sözsüz iletişim konusu baz alınarak

incelendiğinde eksiklikleri göze çarpmaktadır. Oysa ki, London modelinde tepki göstermeyen müşterinin tatminsizliklerini göstermek için sergiledikleri temel davranışların bilerek bu davranışları gösteren müşterilerin şikayetlerini dile getirmelerinin sağlanması kuşkusuz pratikte işletmelere katkı sağlayacaktır.

Ayrıca, Day modelinde bahsedilen “hatanın müşteri gözündeki önemi” ifadesi şikayet yönetimini başarı ile uygulamak isteyen konaklama işletmeleri için özellikle önemlidir. Müşterilerin yıl boyunca stresli iş yaşantısı sırasında hayalini kurduğu, sorunlardan uzaklaşmak için çare olarak düşündüğü tatil sırasında karşılaşacakları bir hata onları tatil sürecinde mutsuz edebilir. Hele ki bu hata, her hangi bir kutlama, balayı gibi yegane anlar sırasında gerçekleşmişse kuşkusuz hatanın önemi daha da artmış olacaktır. İşletmelerde şikayetin genellikle bildirildiği departmanın “önbüro departmanı” olduğu düşünüldüğünde önbüro çalışanlarının müşteri davranışlarını anlayabilen, güvenli ve empati düzeyi yüksek bir tablo çizmesi, müşteriler tarafından olumlu algılanacaktır.

Atıf teorisinde bahsedilen “hatanın kaynağı” kavramının müşteri tarafından tanımının süreç içerisinde iyileştirme stratejilerinin etkinliğine ve müşterinin süreçten tatmin olma seviyesine etki etmesi beklenir. Hatanın atıf şekli, müşterinin duygularını değiştirmesi mümkündür. Bunun atıf teorisinde yer almaması teorinin bir eksikliği olarak kabul edilebilir.

Eşitlik teorisi içerisinde müşteri işgören ilişkisine yer veren “etkileşim eşitliği” ifadesi, müşteri işgören iletişimi açısından teoriyi önemli kılmaktadır. Ancak teoride etkileşim eşitliği içerisinde müşterinin sözsüz iletişim bileşenlerine önem verilmesi ya da anlaşılmaya çalışılması yer almadığı gibi, işgörenlerin de etkileşim sürecinde kullanabilecekleri davranışlardan bahsedilmemektedir.

2.3. HİZMET İYİLEŞTİRME STRATEJİLERİ

Hizmet iyileştirme stratejileri, tatmin olmamış müşterilerin olumsuz algılarını değiştirmek olarak tanımlanabilir (Becker, 2001). Hizmet iyileştirme stratejilerinin bir başka tanımı da işletmede müşterinin hizmet sonucu yaşadığı

tatminsizliği gidermek için kullanılan taktikler şeklindedir (Collie, Sparks ve Bradly, 2000). Hizmet iyileştirme stratejileri işletmenin hizmet hatalarına verdikleri faaliyetler özeti olarak betimlenebilir (Ary, Bolton ve Wagner, 1999). Bütün hizmet iyileştirme stratejileri tanımlarının ortak özellikleri, hizmet sağlayıcılarının eksiklik ve hatalara karşı sergiledikleri davranışları içermesidir. Hata sonucu kızgın ve sınırlı olan müşterinin beklentilerini karşılayarak işletmeyi tekrar tercih eder hale getirilmesine (Collie vd., 2000) yardımcı olan bu stratejiler hataların kaçınılmaz olduğu otel işletmelerinde uygulanması gerekli olabilir. Bir sonraki bölümde bu stratejilerin önemine değinilecektir.

2.3.1. Konaklama İşletmelerinde Kullanılan İyileştirme Stratejileri

İyileştirme stratejileri, müşteri tatminini sağlamayı amaçlayan hizmet işletmelerinin kullandığı bir tür yönetim stratejisidir (Hart, Heskett ve Sasser, 1990). Bir hizmet hatası oluştuğu zaman, işletmenin cevabı, müşterilerin rakip işletmeye yönelmesini önleyici, durumu ve işletmeye bağlılığı düzeltici, müşteri tatminini onarıcı potansiyele sahip olmalıdır (Ary, Bolton ve Wagner, 1999). Hangi durumda hangi iyileştirme stratejisinin daha etkili olacağı konusunda dikkat edilmesi gereken hususlardan birisi şikayet nedeninin müşteri gözündeki önemidir (McDougall ve Levesque, 1998).

Hizmet işletmelerinde kullanılan iyileştirme stratejileri “işletmenin hiçbir şey yapmamasından” problemin çözümü için “ne gerekiyorsa yapmasına” kadar gidebilmektedir (McDougall ve Levesque, 1998). McDougall ve Levesque’ye göre (1998) hizmet iyileştirme stratejileri bağımsız, tek tek ya da beraber kullanılabilen üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; problemin varlığının kabul edilerek özür dilenmesi, problemin çözümü için yardım edilmesi ve problemde kaynaklanan giderlerin karşılanması olarak sıralanabilir. Özellikle problemin kabul edilmesi ve özür dilenmesi kritik önem taşımaktadır. Boshoff ve Leong (1998) özür dilenmenin müşterinin hatadan kaynaklanan kaygısını azalttığını, müşterinin sakinleşmesini sağladığını ve işgörenin zamanını almadığını savunmaktadır.

Tax ve Brown (1998), hizmet iyileştirme stratejilerinin müşteri ve işgörenlerin firmaya olan bağlılıklarını, işletmelerin karını ve satışlarını artırdığını savunmaktadır. Tax ve meslektaşlarının oluşturduğu hizmet iyileştirme stratejisi hizmet yarar zincirine dayanmaktadır (Leong ve Kim, 2002). Bu modele göre; ilk olarak hata tanımlanır, müşterinin problemini çözülür, iletişim kurulur ve hizmet hataları sınıflandırılır, veri elde edilir ve hizmetin bütünü iyileştirilir.

Literatür incelendiğinde hizmet iyileştirme stratejilerinin hiçbir şey yapmamaktan, tatminsizliğin nedenini ve gelecekte oluşumunu engellemek için ne gerekiyorsa yapmaya kadar geniş bir yelpazede yer aldığı görülmektedir (McDougall ve Levesque, 1998). Kelley ve arkadaşları (1993) iyileştirme stratejilerini oniki ana başlık altında toplamışlardır.

Bunlardan ilki *indirim*dir. Bu strateji müşteride hatanın yol açtığı rahatsızlığı gidermek için indirim yapılmasını kapsamaktadır. İndirimin, müşterilerin işletmeye ileride geri dönüşünü % 86 oranında etkileyebileceği savunulmaktadır.

Düzeltilme stratejisi; müşteriden fazladan bir bedel istenmeden problemin düzeltilmesi anlamındadır. Otel işletmelerinde müşteri odasında arızalı olan klimanın tamir edilmesi ya da işletme politikasından kaynaklanan hatalarda politikanın müşteriye anlatılması hizmet iyileştirmelerinden düzeltmeye örnektir. Düzeltme stratejisinin müşterinin işletmeye geri dönüşü üzerinde % 96 oranında etkili olduğu tespit edilmiştir (Kelley vd., 1993).

Yöneticinin/İşgörenin Müdahalesi: Bu stratejisi, yöneticinin ya da başka bir çalışanın problemin çözümüne yardımcı olmasını içerir. Strateji, müşterinin önbüro personeli dışında kimseye ulaşamadığı ve hatanın aksilikten kaynaklandığını düşündüğünde veya şikayetin iletildiği personelin hatayı telafi edecek yetkisi

yoksa daha fazla kullanılmaktadır. Yöneticinin ve işgörenin olayın çözümünde adil davranması anahtardır. Yöneticinin / işgörenin müdahalesinin, hata ile karşılaşan müşterinin gelecekte işletmeyi tekrar tercih etme isteğini % 75 oranında etkileyeceği savunulmaktadır (Kelley vd., 1993).

Ekstra Düzeltme: Bazı durumlarda hatanın telafisi için hatayı sadece düzeltmekten daha fazlası yapılmalıdır (Kelley vd., 1993). Konaklama işletmelerinde odada çıkan bir sorunun iyi bir oda verilerek çözülmesi ya da müşterinin memnun olmadığı durumlarda hatanın telafisinin yanında ek olarak hizmetlerin sunumu bu iyileştirme tipine örnek olarak verilebilir.

Yerine Yenisini Sunmak: Memnun olunmayan hizmetin yerine yenisini sunmak bu iyileştirme stratejisi içinde yer almaktadır. Müşterinin işletmeye geri dönüşünü % 88 oranında etkiler (Kelley vd., 1993).

Özür telafisi içerisinde müşteriden hata sonrası özür dilenmesi yer alır. Yazılı ve sözlü özür olmak üzere iki grupta toplanan özürler işletmenin tekrar tercih edilmesini % 77 oranında etkileyebilir (Kelley vd., 1993).

Geri Ödeme; memnun olunmayan ürün veya hizmet karşılığı ödenen paranın geri verilmesini içermektedir. Müşterinin işletmeyi gelecekte tekrar tercih etmesini % 81 oranında etkilemektedir (Kelley vd., 1993).

Yapılan araştırmada, pek başarılı bulunmayan başka hizmet iyileştirme stratejileri de bulunmaktadır. Bu stratejilerin başarılı olmamaları, müşterilerin beklentilerini karşılayamamalarından ya da hata tipine uygun olmamalarından kaynaklanabilir. Kelley ve meslektaşlarının (1993) yaptığı araştırmaya göre otel işletmelerinde kullanılan az etkili hizmet iyileştirme stratejileri Çizelge 2.2'de görülmektedir.

Çizelge 2. 2: Otel İşletmelerinde Kullanılan Az Etkili İyileştirme Stratejileri

Saklı Kalan Haklar	Müşterinin memnun olmadığı hizmetin ya da ürünün parasının iade edilmesi yerine gelecek dönemlerde aynı ürün ya da hizmetin tekrar sunulmasıdır. Bu iyileştirme tipi ile karşılaşan müşterilerin sadece % 36'sı işletmeyi tekrar tercih etmektedirler.
Müşteriyi Tatmin Etmeyen Düzeltmeler	Yöneticilerin/çalışanların bir kısmı hatayı müşterinin gözü ile bakmakta zorlanmaktadırlar. Bu da müşterilerine tatmin edici iyileştirme stratejileri sunmalarını zorlaştırmaktadır.
Hatanın Devamı	İşletmelerde kullanılan bazı hizmet iyileştirme stratejileri hatanın onarılmasını sağlayamamaktadır. Odasındaki mini buzdolabının arızalandığından şikayetçi olan müşterinin mini buzdolabının tamir edilmesi ancak buzdolabının su kaçırmaya başlaması bu tip iyileştirmeye örnektir. Bunlara ek olarak bütün tamir hataları, müşteriyi hata yüzünden suçlamak, müşteriye doğru olmayan bilgiler vermek bu strateji içinde yer alır.
Hiç Birşey Yapmamak	Bazı işletmeler meydana gelen hatalarda hiçbir iyileştirme stratejisine başvurmazlar. Başka bir deyişle hataya karşı her hangi bir tepki göstermezler. Kelley ve arkadaşlarının yapmış olduğu bir araştırmaya göre (1993) hata karşısında işletmenin hiç bir şey yapmaması durumunda müşterilerin % 69'u aynı işletmeyi gelecekte tercih etmeyeceklerini bildirmişlerdir. Bu durumda hizmet iyileştirme stratejilerinin müşterilerin işletmeyi gelecekteki tercihlerini olumlu yönde etkileyebileceklerini söyleyebiliriz. Ancak bazen otel işletmelerinde telafisi çok güç olan hatalar da olabilmektedir. Müşterinin cinsel tacize uğraması ya da hatanın müşterinin ölümüyle sonuçlanması gibi durumlarda, olayın telafisi mümkün görülmediği için işletmeler hiçbir şey yapmama stratejisini uygulayabilirler.

Araştırmalarda işletmelere gelen şikayetlerin çözümünde kullanılan stratejilerin yarısından fazlasının durumu daha iyiye götürmekten uzak olduğu ortaya çıkmıştır (Kelley vd., 1993; Hoffman ve Chung, 1999). Hizmet işletmelerinde etkili hizmet iyileştirme stratejilerinin kullanımı işgörenlerin şikayet sürecindeki davranışları ile yakından ilgilidir. Dalimore, Sparks ve Butcher (2007), çalışmalarında işgörenlerin sadece gülümseme davranışının bile, hizmet iyileştirme stratejilerinin etkinliğini arttırdığını savunmaktadır.

Hizmet iyileştirme stratejilerinin etki durumu, hizmetin tipi ve önemi gibi faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Ayrıca hizmet sağlayıcısının problemi ele alış tarzı, işgörenin sorumluluğu, empati göstermesi ve stratejinin etkinliğini geliştirmenin öneminin kavranmış olması hizmet iyileştirmenin başarısını olumlu yönde etkileyebilirken, müşterilerin beklenti seviyeleri artıkça

sorunlar karşısında daha fazla olumsuz görüşe kapıldıkları görülmektedir (McDougall ve Levesque, 1999). Araştırmacılar, iyileştirme stratejilerinin etkinliğinin sağlanması için *a)* müşterilerle ilişki içerisindeki işgörenlerin yetkilendirilmesinin, *b)* iyileştirmede müşteri ihtiyaçlarının dikkate alınmasının, *c)* işgörelere eğitim verilmesinin, *d)* sürecin maliyetlerinin belirlenmesinin ve *e)* hızlı davranılmasının gerekli olduğunu savunmaktadır (Hart, Hesskett ve Sasser, 1990).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İLETİŞİM, DUYGULAR VE SÖZSÜZ İLETİŞİM

Bireylerin hayatlarını etkileyen önemli hususlardan birisi duygulardır. İnsanlar kimi durumlarda ve de zamanlarda kendilerini mutlu ya da mutsuz hisseder. Bu durum çoğunlukla başkalarıyla olan ilişkimizi de olumlu / olumsuz etkiler. Örneğin; kişilerarası iletişimde mesajların alınıp verildiği sırada algılama ve duygulanma süreçleri yaşanmaktadır. İletişim sırasında karşımızdaki kişiye karşı olan duygularımız iletişimi etkiler. Bir diğer önemli husus da iletişim sırasında kendi duygularımızın ve karşı tarafın duygularının farkında olmak başka bir ifade ile duyguların ifade ediliş tarzının fark edilmesi gerektiğidir. Bu yüzden iletişim sürecinde duygular üzerinde durmak özellikle önemlidir (Harlak, 2007; Grasha,1987). O yüzden çalışmanın bu bölümünde duygular ve duyguların ifade ediliş tarzını içeren sözsüz iletişim üzerinde durulmaktadır.

3.1. İLETİŞİMİN TANIMI VE İLKELERİ

İletişim kavramını hedefi ve kaynağı insan olan, karşılıklı bilgi alışverişinin yaşandığı, duygusal faktörleri de barındırabilen bir etkileşim ve paylaşım süreci şeklinde tanımlamak mümkündür (Kaşıkçı, 2006).

İletişimin ilkeleri bazı araştırmacılar tarafından farklı ifade edilmişse de genel kabul edilmiş ilkeler bulunmaktadır (Cüceloğlu, 1991; DeVito,1994; Harlak; 2007). Bu iletişim ilkelerinden ilki *iletişimin geri alınamaz, tekrarlanamaz ve kaçınılmaz* olduğudur. Bu ilke insanların sergilediği bütün davranışların iletişim açısından bir değeri olmasından kaynaklanır (Harlak, 2007). Örneğin şikayetinizi ilettiğiniz önbüro personelinin o sırada yere bakması, bir şekilde sizde bir etki yaratır. Önbüro personeli yere bakarken size bilinçli bir mesaj vermeye çalışmasa da aslında bir mesaj iletir. Bir mesaj iletildikten sonra, tamamen mesajdan önceki ana dönmek mümkün değildir. Mesaj alıcıya ulaşmış o an yaşanmıştır. Bu durumu yoğurt mayalama süreci gibi

düşünebiliriz. Sütü, birkez mayalayıp yoğurt yaptıktan sonra, yoğurdu tekrar süt haline getiremeyiz.

İletişim içerik ve ilişki mesajları taşıması iletişimin ikinci ilkesidir. İletişimin olduğu yerde bir içerik birde ilişki mesajı vardır. Örneğin; 35 yaşlarında bir adamın kullandığı arabanın arkasında ellilerinde şık giyimli bir adam oturmaktadır. Yaşlı adam arabadan inerken genç adama “akşamüstü geç kalma” der (Harlak, 2007). Bu söz sonrası kişilerin ilişkisi için ne düşünürsünüz. Muhtemelen genç adam yaşlı adamın şoförüdür. Aynı örnekte genç adamın yaşlı adama “akşamüstü geç kalma” dediğini hayal ettiğimizde ise durum farklılaşır. Bu durumda genç adamın yaşlı adamın oğlu olduğunu düşünme olasılığımız ortaya çıkar. Sözler yani içerik aynı olduğu halde kimin söylediği kişilerarası ilişki hakkında mesaj verir. İletişim süreci içerisinde ilişki mesajları da yer alır. Bunu farklı cümleler ile açıklamak mümkündür. Örneğin, yüksekten korkan bir müşteriye otelin en üst katından bir oda ayrıldığını ve müşterinin resepsiyon görevlisine sorunu iletmek için indiğini varsayalım;

“Merhaba, size daha önce durumu açıklama fırsatım olmadı. Ancak, mümkünse daha alt kattaki bir oda da konaklamak istiyorum. Yükseklik korkum sebebiyle üst katta bana ayırdığınız oda da rahat değilim.”

“Bana üst kattan oda vermeyin. Ben alt katta bir oda da konaklamak istiyorum. Orda daha rahat ederim.”

Her iki durumda da anlatılmak istenen aynı olsa bile resepsiyon görevlisinin müşterinin her iki ifadesinde durumu algılaması farklı olacaktır. Birinci açıklamada içerik daha ön plandayken ikinci durum da ise ilişki mesajı olarak resepsiyon görevlisi müşterinin kendi işine karıştığını düşünebilir.

İletişim karşılıklı geçişli bir süreç olması üçüncü iletişim ilkesini oluşturur. İletişim, dinamik ve karşılıklı bir süreç olarak tanımlanır. Süreç içerisinde alıcı aynı zamanda gönderici, gönderici de alıcıdır. İletişimde alıcı ve gönderici birbirlerinden etkilenerek davranışlarını farklılaştırabilir veya karşısındaki kişiye göre kendini ayarlayabilir (Harlak, 2007).

Dördüncü iletişim ilkesinine göre *iletişimin bir sinyaller paketidir*. İletişim söz ve davranışlarla ifade edilen mesajların gidiş gelişidir. Söz, yazılı ya da sözlü de olsa dil bilgisi kurallarına göre oluşturulur ve mantıklıdır. İçerik iletimi, sözlü mesajlar yoluyla gerçekleşir. Duygu, tutum ve tercihlerin iletiminde ise sözsüz mesajlardan yararlanır.

Son iletişim ilkesi *iletişim bir uyum süreci* olmasını temel alır. İletişim kişilerin karşılıklı olarak sözlü ve sözsüz sinyalleri algılama durumları ile ilgilidir. Özellikle sözsüz iletişimde sinyaller yanlış anlaşılabilir. Bu yüzden iletişim sırasında karşılıklı anlaşılmanın onaylanması önem taşır.

3.2. İLETİŞİM MODELLERİ

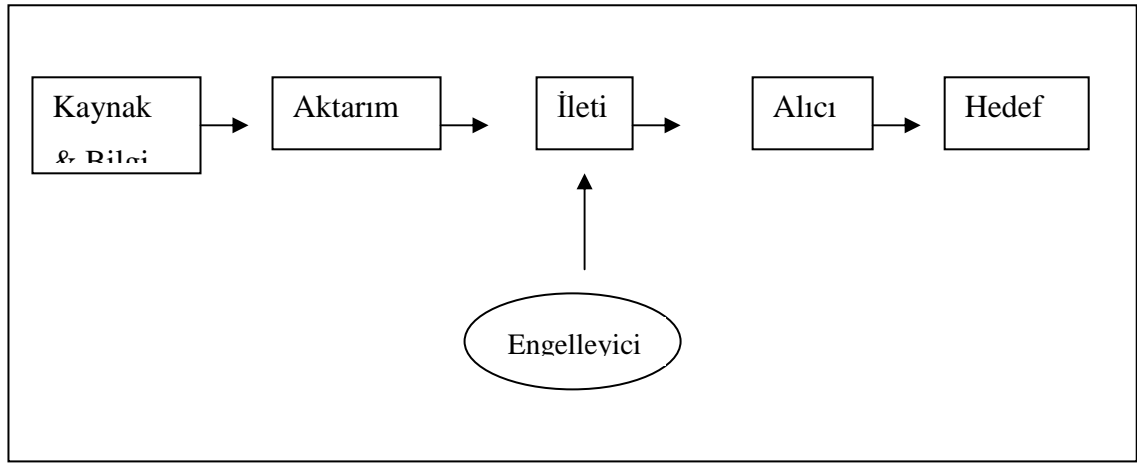
Literatürde, Shannon ve Weaver Modeli, Lasswell Modeli, Newcomb Modeli, Gerbner modeli, Westley ve Maclean Modeli, Riley ve Riley Modeli, Jakobson Modeli ve Mealetzke Modeli olmak üzere sekiz iletişim modelinden bahsedilmektedir. Bu sekiz model içerisinde ilk üç model temel modeller olarak görülmekte ve diğer modellerin temellerini oluşturmaktadır. Çalışmada, temel üç iletişim modeli incelenmektedir.

3.2.1. Shannon ve Weaver Modeli (1949)

Bu model matematiksel iletişim modeli olarak ta adlandırılır ve (Gökçe, 2005), iletişimin en temel modelidir. İletişim süresini bireysel düzeyde ele alan Shannon ve Weaver, matematikten esinlenerek kendilerinden sonra gelecek iletişim modellerine yön verecek ve etkileyecek bir iletişim modeli oluşturmuşlardır.

(<http://www.bilgininadresi.net/Madde/33655/%C4%B0leti%C5%9Fim-Moktdelleri-ve-Evreleri>, 03.07.2008). Model iletişimi “mesajların aktarımı” olarak tanımlamaktadır. Modelde beş fonksiyon bulunmakta ve fonksiyon olmayan gürültü model içerisinde yer almaktadır.

Şekil 3.1: Shannon ve Weaver’in Matematiksel İletişim Modeli Şeması



İletişime süregelen süreç özelliği kazandıran “geribildirimdir.” İletişim modellerinde değişimin tek yönlü iletişimden geri bildirimli iletişime doğru geliştiği görülmektedir. Alıcının iletilere verdiği tepki ya da tepki verme süreci olarak tanımlanan geri bildirim, kaynaktan aktarılan iletinin alıcı tarafından alınıp alınmadığı, bilgi alındı ise gösterilen tepkiyi ifade eden süreçtir. Alıcının tepkilerinin göndericiye aktırılması yani geri bildirim, iletişimin amacı ve verimliliği açısından oldukça önemli bir yer teşkil eder. Engelleyici (örneğin, gürültü), kaynağın isteği dışında iletiye eklenen herşey engelleyici olarak isimlendirilir. Çoğu durumlarda engelleyiciler, sürece zarar verir, geciktirir ya da süreci böler (Yılmaz, 2003).

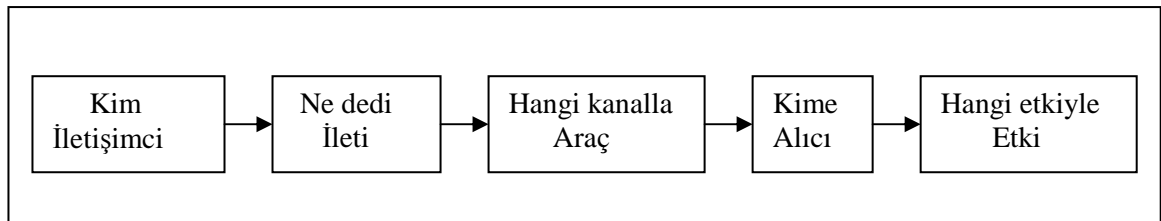
İletişimin ayrılmaz parçası sözsüz iletişimde Shannon ve Weaver’in modelinde olduğu gibi bilinçli ya da bilinçsiz bir ileti kaynaktan alıcıya gönderilir. Gürültü ise özellikle sözsüz iletişimin parçası olan sesin kullanımını olumsuz etkiler. Örneğin, sevecen bir ses tonu ile başlayan çalışan ve müşteri iletişimi, dışarıdan gelen yüksek müzik sesi ile engellenebilir.

3.2.2. Lasswell Modeli (1948)

Kitle iletişimini çözümlenmeye yönelik bir modeldir. Siyaset bilimci olan Lasswell 1948 yılında yaptığı çalışmada “kim, ne dedi, hangi kanalla, hangi etkiyle” sözleri iletişim araştırmalarında çok fazla kullanılmaktadır (Gökçe, 2005).

Şekil 2’de görüldüğü üzere, bu modelde, “kim” televizyon veya radyo gibi kitle iletişim araçlarından birisinde gönderme yapan kişidir. “Ne dedi” sorusu ise iletiye ilişkindir ve seçilen bir kanalla iletilmektedir. “Kime sorusu” iletişimcinin izleyici kitlesi ile bir başka deyişle kamusunu kapsar. “Hangi etkiyle” sorusu ise iletişimin etkilerini içermektedir. Her soru tek tek çözümlenerek model oluşturulmaktadır (http://www.felsefekibi.com/dergi9/s9_y13.html, 19.02.2009).

Şekil 3.2: Lasswell Modeli Şeması



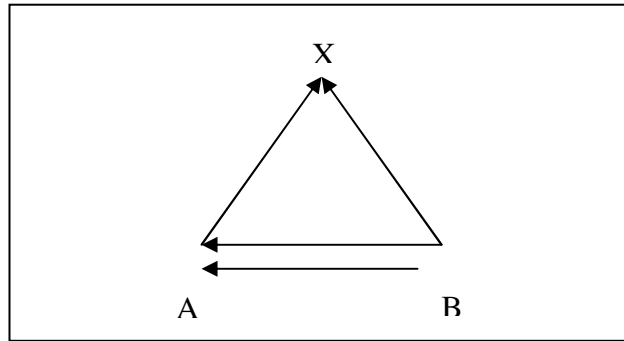
Lasswell modeli, şikayet yönetim süreci içinde değerlendirildiğinde sözlü iletilerin ve hatta etkili dinlemenin, sözsüz bileşenler ile desteklendiğinde alıcı üzerindeki etkilerinin artacağı söylenebilir. Bunu fark eden birçok iletişim bilimci, samimi gülümsemenin, göz kontağının, baş hareketlerinin ve vücut duruşunun alıcının sözleri algılamasını değiştirdiğini savunmaktadır (McKechnie, Grant ve Bagaria, 2007). Bu hareketlerin, dinleme davranışlarını pekiştirdiği de yapılan çalışmalarda görülmektedir. Şikayet yönetim sürecinde samimi bir özür ya da gülümseme, müşterinin olumlu düşüncelerini pekiştirerek söylenenin etkisini artırır.

3.2.3. Newcomb Modeli (1953)

Newcomb modelinin temeli bireylerarası iletişime dayanmaktadır. Newcomb, doğrusal iletişim modellerinin dışına çıkarak üçgen biçiminde bir iletişim modeli

oluşturmuştur([http://www.bilgicenneti.com/d8297newcomb+modeli+\(akt+fiske+1990\).html](http://www.bilgicenneti.com/d8297newcomb+modeli+(akt+fiske+1990).html), 19.02.2009). Bu model, sosyal ilişkiler içerisinde iletişimin rolü üzerinde durmaktadır (<http://communication.sitedb.info/article/7591/Communication-Model-Newcomb.html>, 19.02.2009). Modelde iletişim bilginin aktarılması olarak tanımlanmak ve her bir iletişim hareketi, kaynaktan alıcıya bilgiyi gönderme olarak düşünülmektedir (Gökçe, 2005).

Şekil 3.4: Newcomb İletişim Üçgeni Şeması



Modelde aynı iletişim amacına yönelmiş (X) ve iki iletişimci (A ve B) bulunmaktadır. İletişimin amacı fiziksel bir obje (örneğin, bir evi satın alınması), bir olay (konser), bir aktivite (televizyonda futbol izlemek), bir tutum (korku filmlerini sevmek) ya da bir davranış (yerel bir takıma üniforma bağışlamak) olabilmektedir (<http://www.scribd.com/doc/8321048/Models-of-Communication>, 19.02.2009). Aynı konaklama işletmesinde konaklayan müşterilerin hepsi modelde iletişimcidir. Konaklayan müşterilerin ortak amacı bağımsız ama birbirinden etkilenen bir şekilde ortak bir aktivite olan tatil davranışını gerçekleştirmektedir. Bir müşterinin yaşadığı bir olayın ya da aksaklığın diğerini de etkilemesi ortak amacın etkilenmesinden dolayı olabilir.

3.3. KİŞİLERARASI İLETİŞİM

İletişim türleri açısından dört grupta toplanır. Bunlar; i) *kişinin kendisiyle kurduğu iletişim –intrapersonal communication*, ii) *kişilerarası iletişim –interpersonal*

communication, iii) örgüt içi iletişim –organizational communication, iv) kitle iletişim – mass media communication'dir (Kaşıkçı, 2006).

Fikirlerimizi, duygularımızı ve düşüncelerimizi diğer insanlarla paylaşma süreci olarak tanımlanan, öğrenilip geliştirileceği savunulan (<http://www.foundationcoalition.org/publications/brochures/communication.pdf>,16.02.2009) kişilerarası iletişimin hizmet işletmeleri ve hizmet sunumu açısından özel bir önemi bulunmaktadır. Örneğin; konaklama işletmeleri gibi hizmet ağırlıklı endüstrilerde, işgören ve müşteri arasındaki iletişimin kuvvetli olmasının müşterilerin tatmin seviyelerinde farklılık yaratır.

İletişim sürecinde sözlü iletişimin rolü % 35 iken geri kalan % 65'lik oranın sözsüz iletişim kullanılarak gerçekleştiği (Duke, 1974) düşünüldüğünde sözsüz iletişimin sağlıklı bir iletişim için önemi ortadır. Bir diğer ifadeyle, müşteriler ile hizmeti sunanların birbirlerini anlamaları sadece müşterilerin konuştuğu dili anlamakla ilgili değildir. Kullanılan sözlü ve sözsüz iletişim bileşenlerinin bütün olarak anlaşılmalıdır (Baruth, Manning; 2003). Bu durum hizmet işletmesi çalışanlarının iletişim sürecinde sözlü iletişim kadar sözsüz iletişim bileşenlerini doğru kullanmalarını ya da müşterinin kullandığı sözsüz iletişim bileşenlerini doğru bir şekilde fark edip yorumlamalarını gerekli kılar.

Kişiler arası iletişimi sağlıklı olarak inceleyebilmek için sözel iletişim ve sözsüz iletişim olarak iki başlık altında değerlendirmek mümkündür. Sözel iletişimde, dil içerisinde kullanılan cümlelere, kelimelere, işaretlere, rakamlara ihtiyaç vardır (<http://www.about-personal-growth.com/verbal-communication.html/16.04.2007>).

3.4. “DUYGU” KAVRAMI

“Duygu” kavramı araştırmacılar tarafından farklı ifadeler ile tanımlansa da birçok araştırmacı duyguların bireylerin olaylar karşısındaki tepkilerini geliştirdiği, sona

erdirdiği ya da etkilediği yönünde hem fikirdir (Guerrero ve Floyd, 2006). Duygu, insanın iç ve dış çevresinden gelen uyarılardan doğar. Elem ya da haz yaratarak, yüksek bedensel ve ruhsal değişikliklere yol açar (Başaran, 2000). Özellikle ürün sunumu sırasında müşterilerin nasıl ve hangi durumlardan daha fazla tatmin olduklarının bilinmesi müşteri tatmininin ilk basamağını oluşturur. Bu basamak içerisinde hizmetin sunulduğu çevre, hizmet personelinin duygu ve davranışları ve diğer müşterilerin etkileri de yer almaktadır (Gabbott ve Hogg, 2000).

3.4.1 İletişim Sürecinde Duygular ve Önemi

İletişim kurduğu kişinin duygularını anlayabilmek için o kişinin bedeninden gelen sinyalleri fark etmek, değerlendirebilmek ve kendi bedeninin verdiği sinyalleri kontrol edebilmek gereklidir (Akpınar, 2004). Müşteri ile iletişimde sözcükler ve iletişimin içeriğinden çok bedenin konumu ve gönderilen sözsüz mesajlar önem taşır. Çünkü davranışlar görülebilir, gözlenebilir, ancak duygu ve düşünceler görülemez. Müşterilerin duygu ve düşüncelerini anlayabilmenin bir yolu gözlenebilen davranışları kullanmaktır. Ayrıca, işgören söz iletişimini güçlendirmek içinde sözsüz iletişimden faydalanabilir (Ürkmez, 2009). Önbüro personelinin müşteriyi dinlerken hafifçe öne doğru eğilmesi, dinleme olayına bedeninde iştirakine örnektir.

Bireylerarası iletişimde birçok duygu önemli olsa da, literatürde bazı duyguların iletişim içerisinde özellikle önemli olduğu vurgulanmaktadır. Guerrero ve Anderson (2001), Shaver, Schwartz, Kirson ve O'Connor'ın (1987) çalışmalarında yüz yüze iletişimi etkileyen sosyal duyguları olumlu arkadaşça duygular ve olumsuz düşmanca duygular olarak iki kümede toplamışlardır. İletişim içerisinde sergilendiğinde olumlu algılanan sözsüz iletişim bileşenlerinden ilki vücudun kullanımı ile ilgilidir. Konuşurken karşılıklı göz göze iletişim kurmak, gülümsemek, samimiyeti ve memnuniyeti gösteren yüz ifadeleri, özenli giyinmek, makyaj yapmak, abartı olmayan baş hareketlerinin kullanımı, vücudun doğrudan konuşulan kişiye yöneltilmesi, öne doğru eğilmek ve konuşmayı destekleyen baş hareketlerinin kullanımı iletişim içerisinde yer alan kişilerce olumlu algılanmaktadır. İletişimin gerektirdiği şekilde mümkün olduğunca konuşulan kişiye yakın durmak ve sevecen dokunuşlar

sergilemenin olumlu uzaklık ve dokunma davranışlarından olduğu savunulmaktadır. İlgi çekici bir ses tonu ile birleşen ses pekiştiricileri (hımm, umm) ve yumuşak bir ses tonu iletişimi olumlu etkileyen sessel ipuçları arasındadır. Ses perdesini ve tonunu değiştirerek konuşmanın etkileyici bir ses tonu yaratmanın anahtarı olduğu savunulmaktadır. İletişim kurulacak kişi ile mümkün olduğunca çok vakit geçirmek güçlü bir iletişim için önemlidir. Ayrıca iletişim sırasında başka hiçbirşey ile ilgilenmeden karşısındaki kişi ile ilgilenmek ve sabırlı olmak iyi bir iletişim için gerekliliktir (Guerrero ve Floyd, 2006). Özellikle ses ile ilgili olarak hızlı konuşmanın ve farklı ses perdeleri kullanmanın neşeli bir iletişim yarattığı belirtilmektedir (Guerrero ve Floyd, 2006).

İletişimi destekleyen sözsüz iletişim bileşenlerinin yanında iletişim engeli yaratan sözsüz iletişim bileşenleride bulunmaktadır. Bu iletişim engellerinin başında memnuniyetsiz ve sıkılmış yüz ifadeleri gelmektedir. Olumsuz mimikler kullanmak, dişler ile uğraşmak, yumruk yapmak ya da işaret parmağını kullanmak, göz kontağından kaçınmak ya da imalı göz kontağı kurmak iletişim engellerini oluşturur. Şiddet ve saldırganlık içeren dokunuşlar, yüksek sesle, iğneleyici ve küçümseyici bir ses tonu ile konuşmak ve iletişim kurulan kişiye alay edercesine gülmek kaçınılması gereken iletişim hareketlerindedir (Guerrero ve Folyd, 2006).

3.4.2. Duygular ve Müşteri İlişkileri

Her ne kadar müşterilerin duygularının bilinmesi ve onlarla iyi ilişkiler kurulmasının önemi işletmeler ve hizmet pazarlamacıları tarafından artık kabul edilse de bunu sağlamanın yolu açık değildir. Literatüre bakıldığında da hizmetler arasındaki farkların incelendiği birçok çalışma olmasına rağmen, hizmet anını inceleyen çalışma sayısı sınırlıdır (Price, Arnould ve Tierney; 1995). Çünkü hizmet anı, kişiler arası iletişim içerisinde yer alan, duyguları içeren karmaşık bir yapıya sahiptir. Kaliteli bir hizmet anı ancak duygusal enerjiye sahip hizmet sağlayıcılarının müşteri duygularına hitap etmesi ile gerçekleşebilir. Bu durum müşteri ve işgören etkileşiminin yoğun olduğu hizmet işletmelerinde “duyguların” önemini arttırmaktadır.

Hizmet sunumu ya da hata sırasında etkili iyileştirme stratejilerinin oluşturulması için önemli hususlardan bir tanesi müşteri ve işgören arasındaki iletişimin kalitesidir. Özellikle konaklama işletmeleri gibi hizmet işletmelerinde, hizmette iletişimi önemli şekilde etkileyen önbüro personelinin, yüksek personel devrine sahip, deneyimsiz hatta genellikle yeterli yeteneğe sahip olmayan ve düşük ücretle çalıştırılan bir işgören grubundan oluştuğu savunulmaktadır. Bu durumun değişmesi için son 20 yıldır önbüro personelinin özelliklerini geliştirmeye yönelik çalışmalara hız verilmiştir (Pye, 1994). Konaklama işletmelerinde, “hizmet anı” iyi değerlendirildiğinde en iyi rekabet silahıdır (Mattila, Enz; 2002). Hizmet sunumunun kalitesi ve işgörenin o sıradaki davranışları müşterinin hizmeti değerlendirirken göz önünde bulunduracağı temel hususlardandır.

Hizmet anında önbüro personelinin ve müşterilerin iletişimi içerisinde duyguların yansıtılması kaçınılmazdır. Literatürde duyguların hizmet kalite algısı üzerinde etkisi oldukça yüksek olduğuna dair çalışmalar bulunmaktadır (Grandley ve Brauberger, 2002; Mattila ve Enz; 2002). Karşılıklı duygu alışverişi sözlerden çok yüz ifadeleri, vücut dili, ses tonu gibi sözsüz ipuçları ile olacaktır. Bireylerin, bu ipuçlarının farkına varabilme ve kendi ipuçlarını yönetebilme becerisine sahip olmasının öneminin anlaşılması gün geçtikçe artmaktadır. Ekman ve Oster (1979) bir çalışmasında, sözsüz iletişim ile ilgili herhangi bir eğitim almayan bireylerin bile, memnun olma ve memnun olmama durumlarını gösteren sözsüz bileşenleri fark edebildiklerini savunmaktadır. Rafaeli ve Sutton (1989), bu konuda eğitim alan bireylerin, iletişimde bulunduğu kişilerin memnun olma ve olmama duygularının seviyelerini doğru bir şekilde tespit ettiklerini savunmaktadır. Bu durum sözsüz iletişim yeteneğinin geliştirilebilir olduğunu göstermektedir.

Literatürde çalışanların iletişim becerilerini arttırmaya yönelik teknik ve taktik geliştirilen yaklaşımlardan söz edilmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki *görev analizi yaklaşımı*dır (Task analysis approach). Bu yaklaşım, 1960’lı yıllarda sistematik eğitim ile ilgili olarak geliştirilmiştir. Yaklaşım müşteri etkileşimi ile ilgili olan “tabak taşıma kapasitesi” gibi yeteneklerle bağlantılıdır. Hizmet sunumunun kalitesinin artırılması

için verilen eğitimler arasında ses tonu, vücut duruşu ve hatta kullanılması planlanan sözler bile yer almaktadır (Pye, 1994).

Bir diğer yaklaşım ise *davranış modelleri yaklaşımı*dır (The models of behaviour approach). Görev analizi yaklaşımında, kullanılan fotoğraflar, çizimler, filmler ve videoların kişilerin karmaşık becerilerinin tümünü kapsayamadığı yönündeki düşünceler, davranış modelleri yaklaşımının gelişmesine yol açmıştır. Bu yaklaşım özünde “bir yapılaş yolunun gösterilmesi, o iş için tek yol değildir”. Davranış modellerinin birden fazla formu bulunmaktadır. Bu yaklaşım, videolar yoluyla iyi ya da kötü örneklerin karşılaştırması, gerçek bir durumun gözlenip deneyimlerin tartışılması ile olumlu ve olumsuz örnekler öğrenilir. Model, müşteri şikayet davranışlarını ele almak gibi belirgin bir konuyu geliştirmek üzere parça parça tanımlar oluşturularak eğitime yardımcı olur. *Çevresel etkileşim yaklaşımı* (Influencing the environment approach) ise daha önce açıklanan son iki yaklaşımın dolaysız eğitimin bireysel etkileri üzerinde yoğunlaşmasını eleştirir. Bu yaklaşım yeni işgörenlerin, dışarıdan aldıkları eğitimin yanı sıra, çalışanları taklit etmeye başladıklarını savunmaktadır. 1930’lu yıllarda Hawthorne deneyi ile hizmet sunumu sırasında çevresel yaklaşımın temel etkileri açık bir şekilde tesbit edilmiştir. Hawthorne’un deneyinde eğiticiler, hizmet sunumu sırasında dikkat edilmesi gereken husus üzerinde ısrarla vurgu yapmışlardır. Çalışma ortamında, grup lideri müşterilere karşı kötü davranış sergilemiştir. Bu durum bütün grubu olumsuz etkilediği gibi, lider değişmeden davranışın terk edilmesi mümkün olmamıştır. Ancak bu yaklaşımın etkilendiği birçok faktörde bulunmaktadır (Pye, 1994). *Rol Teorisi* (Role Theory), hizmet işletmelerinde ilişkisel yaklaşımların öneminin gün geçtikçe artması ile önemi ve potansiyel kullanımı artan bir teoridir (Broderick, 1998). Teoride, hizmet işletmesi içerisinde her görevin / pozisyonun tanımladığı görevi yapmak için oluşturduğu hareketler ve davranışlar bütününe rol denilmektedir (Zeithalm, Parasuraman ve Berry, 1990). Rol teorisine göre, hizmet işletmelerinde çalışanlar, organizasyonun devamı için belli davranışları tekrarlayan aktörlerdir (Dobni, Zerbe ve Ritchie; 1997). Teori, rolleri tanımlanmış iki kişinin arasında geçen sosyal etkileşim olarak tanımlanır. Teoriye göre, hizmet sunumu sırasında olumlu hizmet deneyimi sunabilmek için hangi davranışlara ve seçimlere fırsat verileceğinin iyi tanımlanması gerekir (Broderick, 1998).

Birçok çalışmada müşteri tatmini ile işgörenlerin özellikle belirli zamanlardaki davranışları arasında ilişki olduğu vurgulandığı düşünüldüğünde rol teorisinin hizmet işletmelerinde müşteri tatmini ile ilişkisi göz ardı edilmemelidir. Müşteri ihtiyaçlarının tatmini, büyük ölçüde müşteri işgören etkileşiminin seviyesine bağlıdır. Bu seviye kalite algısını, alıcı ve satıcı arasındaki ilişki süresini ve işletmenin karlılığını da olumlu yönde etkiler (Dobni, Zerbe ve Ritchie; 1997) . Hizmet işletmelerinde işgörenlerin hata sırasında sergilediği davranışların, müşterilerin ihtiyaçları ve özel istekleri karşısında işgörenlerin sergilediği davranışların ve istenmeden ancak kendiliğinden oluşan işgören davranışlarının belirlenmesinin ve bilinmesi müşteri tatmini üzerinde etkili olması beklenir. Bu görüş, Bitner ve meslektaşlarının kritik olaylar tekniği kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında da desteklenmektedir. Bitner ve meslektaşlarına (Bitner vd., 1990) göre tatmin ve tatminsizliğe yol açan işgören davranışlarının belirlenmesi, şikayet yönetim sürecinin başarısında etkili olacaktır.

3.4.3.Duygusal Bulaşma, Sosyal Beceriler, Empati ve Duygusal Zeka

İnsanlar evlerinde, işyerlerinde ve toplum içerisinde diğer insanlara kendilerini nasıl hissettikleri ile ilgili bilinçsizce duygusal mesajlar gönderirler. İnsan davranışları ve duygular ile ilgili çalışmalar, duyguların kişiden kişiye belirli bir işleyiş ile aktarıldığını göstermektedir (Freedman, 2008). Diğer bir ifadeyle, sosyal hayatta etkileşim içerisindeki kişiler birbirlerinin duygularını yakalayarak aynı duyguyu sergileyebilirler. Bir başka deyişle, duygular bulaşıcıdır. İletişim sırasında mesajı gönderenin yüz hali, mesajı alanın yüz kaslarını etkilemekte ve mesajı gönderenin duygusal durumu ile ilgili bilgi vermektedir (Söderlund, Rosengren, 2007). Bir diğer ifade ile önbüro görevlisinin hizmet sunumu sırasındaki duyguları (mutsuzluk, kızgınlık, endişe) müşterileri duygularına yansıyacak ve etkileyecektir.

Sözsüz iletişim bileşenleri de kişiler arası duygusal bilgilerin aktarımı ile ilişkilidir. Neumann ve Strack (2000) çalışmalarında katılımcılarına duygusal olarak yansız bir mesajı mutlu, mutsuz ve nötr bir ses tonuyla dinletmiştir. Katılımcılara

duyguları sorulduğunda ses tonundan etkilenecek mutlu, mutsuz ve nötr olarak etkilendikleri ortaya çıkmıştır (Freedman, 2008).

Şekil 3.4.: Duygu Hiyerarşisi

Üst kategoriler		Duygular		
Pozitif				Negatif
Temel Kategoriler				
Sevgi	Sevinç	Kızgınlık	Mutsuzluk	Korku
Alt Kategoriler				
Şefkat Hayranlık	Mutluluk Memnuniyet Gurur	Düşmanlık Sıkıntı Kıskançlık Küçümseme	Keder Izdırap Yalnızlık Suçluluk	Dehşet Kaygı

Kaynak: içinde Hatfield E., Cacioppo J., Rapson R.(1994), Emotional Contagion, Studies in Emotion & Social Interaction. Cambridge University Press. ISBN 0521449480, 9780521449489

Janet Bavelas ve meslektaşları (1987) öykünme davranışları ile ilgili çalışmalarında bireylerin diğer insanların acı, kahkaha, gülümseme, utangaçlık, rahatsız olma, tartışma, kekeleme, çabalama davranışlarını taklit ettiğini tespit etmişlerdir. Bu taklitlerin iletişime etkisi olduğu hızlı ve hassas bir şekilde sözsüz iletişim kullanılarak aktarıldığı görülmüştür (Hatfield E., Cacioppo J., Rapson R., 1994).

3.4.3.1. Sosyal Beceriler ve Boyutları

Bireylerin daha az iletişim problemleri yaşamaları, çevreleri tarafından anlaşılmaları ve kendilerini doğru anlatabilmeleri iletişim becerileri ile ilişkilidir. İletişim becerileri, sosyal beceriler içerisinde yer almaktadır. Duruma uygun davranma,

ilişkileri başlatma ve sürdürme gibi sosyal etkileşim davranışlardır (Sorias, 1986). Bir diğer ifade ile sosyal beceriler, başkaları ile iletişimi mümkün kılan, sosyal açıdan kabul edilebilir ve öğrenilmiş davranışlardır. Sosyal beceriler bireyin yaşam kalitesini arttırarak, hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur ve yaşam boyu kullanabileceği bir hizmettir. Sosyal olarak kabul gören davranışlar tercih edilir (Özabacı, 2004).

Riqqio (1986) tarafından geliştirilen sosyal beceri envanteri -Social Skills Inventory-, Yüksel tarafından Türkçe'ye uyarlanmış ve kullanılabilir düzeye getirilmiştir (Özabacı, 2004). Yüksel (1998) bir çalışmada sosyal beceri envanterinin Türkçeye uyarlanması, güvenilirliği ve geçerliliği üzerinde çalışmıştır. 182 üniversite öğrencisinin katılımı ile gerçekleştirdiği çalışma, envanterin Türk katılımcılar ile güvenilir ve geçerli olarak kullanılabileceğini göstermiştir (Yüksel, 1998). Ayrıca 53 öğrenci ile gerçekleştirilen sosyal beceri envanterinin kullanıldığı bir çalışmada güvenilirlik katsayısı tüm ölçek için $r: 0.92$ bulunmuştur. Alt ölçeklerde ise güvenilirlik katsayıları $0.80 - 0.89$ arasında değişmektedir. 182 öğrenciye uygulanan sosyal beceri envanterinin Cronbach Alfa katsayısı 0.85 , alt ölçeğe ait katsayıların ise $0.56 - 0.82$ arasında yer aldığı görülmüştür (Arın, 1999).

Sosyal beceriler, birçok araştırmacı tarafından alt boyutları oluşturularak ölçülmüştür. Bu ölçümlerden en yaygın kullanılanlarından birisi olan sosyal beceri envanterinde de duyuşsal ve sosyal olmak üzere temelde iki farklı kategori bulunmaktadır. Bu iki kategori kendi aralarında üçer alt kategoriye ayrılmaktadır. Bahsedilen alt kategoriler; duyuşsal anlatımcılık –emotional expressivity-, duyuşsal duyarlılık –emotional sensitivity-, duyuşsal kontrol –emotional control-, sosyal anlatımcılık –social expressivity-, sosyal duyarlılık –social sensitivity-, sosyal kontrol –social control- olmak üzere altı başlığı ölçen toplam 90 ifadeden oluşmaktadır (Seven, 2008). Duyuşsal anlatımcılık, bireyin sözel olmayan iletişim becerilerini ifade etmektedir. Bu yapı bireyler arası etkileşimde sözel olmayan anlatım durumlarını ve duyuşsal durumlarını tam olarak ifade etme becerilerinin tümü olarak tanımlanmaktadır. Duyuşsal anlatımı yüksek olan birey canlı ve neşelidir. Bu özellikleri ile diğer insanları etkileyebilir (Yüksel, 2001). Duyuşsal duyarlılık, karşısındaki bireylerin duygularını, düşüncelerini ya da tutumlarını anlama becerilerini içermektedir (Çetin, Kuru, 2009).

Duyuşsal kontrol ise, duyuşsal iletişimi ve sözel olmayan ifadeleri düzenleme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Karahana, Dicle, Eplikop; 2007).

Günümüzde işletmeler, var olan müşterilerini daha iyi anlayabilmek, tatminsizlik durumlarında henüz onlar dile getirmeden hatayı müşterinin istediği şekilde çözebilmek için uğraş vermektedir. Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi özellikle etkileşimin fazla olduğu hizmet işletmelerinde müşteri ve işğören arasındaki ilişkinin başarısını etkileyebilecek bazı faktörler olabilir. Örneğin; işğörenin empati yeteneğine sahip olması ve duygusal zekasının yüksek olması müşteri ile işğören etkileşiminin başarısını olumlu yönde etkileyebilir.

3.4.3.2. Empati

Müşteriler para kaynağı olarak görülen, satın alma sonrasında ilişki kurulmasına gerek olmayan ve her hangi bir problemle karşılaştıklarında yalnız bırakılan kişiler olarak görülmekteydi. Günümüzde ise Barlow ve Maul'un (2000) yeni oluşturdukları müşteri tanımına bakıldığında önceki tanımların eksik kaldığı ve geliştirildiği görülmektedir. Yeni oluşturulan tanıma göre müşteriler, sadece ürün ya da hizmetler için para ödeyen kişiler değil aynı zamanda hizmet işletmelerinde çalışan herkesin ilgisini hak eden ve empati duyulması gereken bireylerdir (Barlow ve Maul, 2000).

Başkalarının duygularına ve fikirlerine ortak olabilme olarak tanımlanan empati kavramı, bireylerin diğer insanlara karşı duyarlı, anlayışlı ve kendini başkasının duygusunun içinde hissedilmeyi de beraberinde getirir (Zeithalm ve meslektaşları, 1993). Empati temel olarak, süreç içerisinde diğer insanların deneyimlerini anlayabilmeyi ve kendini başkasının yerine koyabilmeyi içerir (Costa ve Glinia, 2003). Salovey ve Mayer (1990) empatik kişilik özelliklerini *i*)kendinin farkında olmak, *ii*) duyguları yönetebilmek, *iii*) kişileri motive edebilmek ve *iv*) ilişkileri yürütebilmek olarak sıralamaktadır. Empati, "duyguları hissetmek" ve "düşünmek" olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Hissetmek başkalarının hislerini algılama, düşünmek ise duyguları anlayabilme ile ilgilidir. Amerika ve 18 ayrı ülkede 7000 kişi üzerinde yapılan bir araştırma bireylerin sözsüz iletişim sinyallerini okuyabilme yeteneğinin

kişileri, duygularını ayarlayabilen, daha popüler, daha sempatik ve daha duyarlı bir hale getirdiğini tespit etmiştir. Çalışmalar bebeklerin empati ile doğduğunu göstermektedir. Bebekler ancak birkaç ay sonra kendilerinin diğer insanlardan ayrı bir birey olduğunu fark eder (Costa ve Glinia; 2003). O ana kadar bebek ağlayan bir bebek gördüğünde ağlamaya başlar. Bu durum empatinin gözlenebilen şeklidir. Yapılan bir diğer çalışma ise kadınların empati yeteneklerinin erkeklerden daha yüksek olduğunu ve empati seviyesi yüksek olan bireylerin karşı cinsle daha kolay anlaşmalarını savunmaktadır (Costa ve Glinia, 2003). Bireylerin başkalarının gözüyle hayata bakabilme yeteneği olan empati, yeni bir zeka türü olan duygusal zekanın en temel unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir sonraki bölüm duygusal zeka kavramına ayrılmıştır.

3.4.3.3. Duygusal Zeka (Emotional Intelligence)

Howard Gardner yedi, sekiz hatta on ila on bir çeşit farklı zeka türü olabileceğini ve içlerinden birinin duygularla ilgili olduğunu söylemiştir. Bu zeka türüne “içsel zeka” (intrapersonal intelligent) adını vermiştir. İçsel zeka, bireyin duygu sistemi ile ilgilidir. Bu zeka türü, duygulardan arınarak, onları sınıflandırıp, kullanıp çevrede olup bitenleri daha iyi anlama yönünde davranışlara rehberlik etmektedir. 1990’da Howard Gardner’in fikrine Jack Mayer’de katılmaktadır. Mayer’e göre duygusal zeka bir paradokstan çok akla uygun bir fikirdir. Duygusal zekayı, insanın kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlayarak bu bilgileri davranışlarına ve düşüncelerine yansıtması olarak tanımlamıştır. 1997’de duyguların doğru bir şekilde yansıtılması ve algılanması da tanıma eklenmiştir. Bu tanım bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlamakla ilişkilidir (Mayer vd., 2004). Duyguları anlamak, onları kullanabilmeyi, ifade edebilmeyi ve yönetebilmeyi de beraberinde getirir. Duygusal zekası yüksek bireyler sosyal ilişkilerde daha az problem yaşarken, tartışmalarda oldukça başarılıdırlar. (Mayer vd., 2004). Bu başarı duygusal zekanın duyguları anlayabilme yeteneğinden kaynaklanabilir.

3. 5. SÖZSÜZ İLETİŞİM

Sözsüz iletişimde ise tıpkı sözel iletişim gibi bireylerin çocukluklarından beri iletişim kurmak için kullandıkları sinyaller olarak ifade edilebilir (Palmer ve Simson,1995). Diğer bir ifadeyle, mesajların dilsel olmayan öğelerle aktarımına sözsüz iletişim adı verilir (Cowell ve Stannley, 2005).

Sözsüz iletişim içerisinde kodlama ve şifre çözme iletişimin temelini oluşturmaktadır. Kodlama süreci esasi, sembolik ve keyfi olmak üzere üç farklı şekilde ortaya çıkabilir. Bu üç farklı kodlama türünü açıklamadan önce davranışların bütünsel, bölünmemiş süreçlerden oluştuğu ve bazı durumlarda bir davranışın birden fazla kodlama sürecini içerebileceği unutulmamalıdır (Knapp ve Hall, 2010). *Keyfi kodlamada*, kod, ima edilen nesneyi doğrudan göstermemektedir. Örneğin; “kedi” kelimesi ile hayvan olan kedinin ima edildiği bellidir ancak kelimenin “hayvani” doğrudan çağrıştıran bir yanı bulunmamaktadır. Sözsüz iletişimde, tek elin sağa ve sola sallanmasının aslında ima ettiği “hoşça kal” sözcüğünü direkt hatırlatan bir yanı yoktur.

Sembolik kodlama, kod ile anlatılmak istenen nesne arasında ufak bağların kurulduğu kodlama türüdür. Havada çizilen kum saatinin kadın figürünü anlatması sembolik kodlamaya örnektir. *Esasi kodlamada*, ise diğer iki kodlama türü ile karşılaştırıldığında anlatılmak istenen ile anlatılan arasındaki mesafe çok azdır. Kod esasında nesnenin ya da iletişimin direkt kendisidir. Diğer bir ifade ile kodlanan ile anlatılmak istenen nesne hemen hemen aynıdır. Birisini parmağı ile göstermek, birine yumruk atmak gibi davranışlar esasi kodlamaya örnektir (Knapp ve Hall, 2010).

Üç kodlama türünde de mesajın algılanmasında farklılıklar bulunmaktadır. Kodlanan nesneyi direkt olarak göstermemesi, önbüro personeli ve müşteri arasındaki iletişim sırasında “keyfi kodlama” kullanımının iletişimi güçleştirebileceği söylenebilir. Sembolik kodlamada ise, kodlanan ile mesaj arasındaki bağın iletişimin her iki tarafında yer alan kişilerce bilinmesi sayesinde anlaşılabilirliği artmaktadır. Kuşkusuz ki iletişim açısından en net olan, en dolaysız iletişimi sağlayan esasi kodlamadır. Ancak

anlaşılabilirliği arttırmak adına iletişimin sadece esasi kodlama ile gerçekleştirilmesi mümkün değildir.

Patterson sözsüz iletişimin temel olarak yedi fonksiyonunun bulunduğunu savunmaktadır. Bu temel fonksiyonlar bilgi sağlamak, kişilerarası etkileşimi düzenlemek, samimiyeti ifade etmek, sosyal kontrol, imaj yaratmak, etkileri yönetmek ve amaca ulaşmaya yardımcı olmaktır (Hartley, 1999). Bu fonksiyonlardan ilki olan bilgi sağlamak, iletişim sırasında sözsüz iletiler ile elde edilen bilgileri içerir. Yüz mimiklerinden bir bireyin sinirli, üzgün ya da mutlu olduğu bilgisine sahip olmak bu fonksiyona bir örnektir. Kişilerarası etkileşimi düzenlemek aslında ilk fonksiyon ile oldukça bağlantılıdır. Kişinin, mimiklerinden sinirli olduğu anlayarak iletişimi başlatacak olan kişi daha iyi bir etkileşim kurabilir. Göz teması gibi bazı sözsüz iletişim unsurları iletişimde samimiyetin ifadesidir. Sosyal kontrol ise sözsüz iletişim kullanılarak güç ve yetki sahibinin belirlenmesidir. Sözsüz bileşenlerin, iletilmek istenen mesajın iletilmesi ve istenen imajın oluşturulmasında önemli bir etkisi bulunmaktadır. Sanatçıların basına verdikleri fotoğraflarda sıklıkla kullandıkları bir yöntemdir. İletişim sırasında sözsüz iletişim unsurları, kişinin duygularının derecesini karşısındakine bildirmek içinde kullanılmaktadır. Sözsüz iletişim, kimi zaman kişilerin amaçlarına ulaşmakta kullandıkları en etkili yollardandır. Sözsüz iletişim üzerine yapılan çalışmalar, güven duygusunun özellikle yüz ifadelerinden etkilendiğini göstermektedir. Özellikle satın alma davranışlarını inceleyen çalışmalar başarılı satıcı ve alıcı iletişimi için sözsüz iletişimin ipuçlarından faydalanılmasını gerekli bulmaktadır (Taute, Heiser ve McArthur, 2011).

3.5.1. Sözsüz İletişimi Etkileyen Faktörler

Bireysel bazı farklılıklar, sözsüz iletişimin sinyallerinde bazı farklılıklar yaratabilmektedir. Sözsüz iletişimi etkileyen faktörler arasında en önemli üç temel değişken olarak cinsiyet, kültür ve kişisel özellikler yer alır.

Sözsüz iletişimi etkileyen en önemli etkenlerden bir tanesi cinsiyettir. Kadın ve erkeklerin iletişim kodlarını ve ipuçlarını açıklamaları ve şifrelemeleri farklıdır. Erkekler, erkekler ile iletişimlerinde sırasında kadınlarla iletişimlerinden daha farklı sözsüz iletişim bileşenleri kullanırlar. Kadınlar ise, hem cinsleri ile kurdukları iletişimlerde daha açık ve daha güvenli olduklarını vurgulamaktadırlar. Kadınlar iletişim sırasında erkeklere oranla daha fazla gülümser ve daha az somurturlar, ayrıca özellikle iletişimin dinleme boyutunda kadınların daha az hareket ettikleri ve daha fazla göz teması kurdukları da belirlenmiştir. Erkeklerin ise iletişim esnasında dokunmaktan yüksek seviyede kaçındıkları, kadınların ise dokunma davranışını daha pozitif ve arkadaşça algıladıkları tespit edilmiştir (Argyle, 1994). Arkar ve meslektaşları bir çalışmada (2005), ise kadınların erkeklere göre kendilerini daha sempatik, müşfik, anlayışlı, empatik, merhametli, hoşgörülü, destekleyici ve daha fazla tedbirli, güvensiz ve kötümser olarak atfettiklerini ortaya çıkarmıştır (Arkar, vd., 2005). Bu farklılıkların bilinmesinin, hizmet sunucularının müşteriler ile empati kurma ve iletişimi kontrol etme aşamalarında yararları olacaktır. Cinsiyet ve iletişim tarzları ile ilgili yapılan çalışmalarda ortaya çıkan çarpıcı bir sonuç da erkeklerin kadınlara oranla daha fazla ikna edici olduğudur (Erkuş ve Günlü; 2009).

Kültürel normlar ve öğrenilmiş davranışlar, sözsüz iletişimin büyük bir kısmını oluşturur. Kültürler ve öğrenilmiş davranışlar, sözsüz iletişim algıları üzerinde farklılıklar yaratmaktadır. Her ne kadar bazı davranış kalıplarının kültürler üstü bir evrenselliğe sahip olduğu düşünülse de, farklı bir kültürde istisnai bir anlam ifade edebilmektedir. Örneğin, gülümseme bütün kültürlerde mutluluğu ifade ederken, olumsuz duyguların gösterilmesinin ayıp sayıldığı Japon kültüründe zaman zaman, gülümseme davranışı olumsuz bir durum karşısında takınılan bir maske olarak kullanılmaktadır (Gabbott ve Hogg, 2000).

Bireylerin kişisel özelliklerinden bazıları, kişilerarası iletişimin içerisinde yer alan sözsüz iletişimi, sinyalleri gönderme ve sinyalleri algılama aşamasında etkilemektedir. Bütün sosyal davranışların, kurallar tarafından yönetildiği düşünüldüğünde bireylerin bu kuralları öğrenmeleri ve kurallara adapte olmaları

deneyimleri doğrultusunda hayatlarına bağlıdır. Bununla bağlantılı olarak kişisel özelliklerin ve olayların karşılıklı olarak birbirlerini etkiledikleri söylenebilir (Gabbott ve Hogg; 2000).

3. 5.2. Sözsüz İletişim Bileşenleri

İletişim sürecinde sözsüz iletişim bileşenleri, mesajı alan kişinin algısında kritik bir öneme sahiptir. Sözsüz iletişim sürecinde kullanılan bileşenler literatürde dört ana başlık altında toplanmaktadır. Bu bileşenler *i) beden dili -kinesics-*, *ii) sesin kullanımı -paralanguage-*, *iii) uzaklık ve duruş -proxemics-*, *iv) dış görünüş – pysical apperance-* tur. Devito (2002) benzer şekilde sözsüz iletişim mesajlarını genel olarak 1) vücut mesajları, 2) yüz mesajları, 3) göz mesajları, 4) uzaklık mesajları, 5) yapay –insan eli ile yapılmış- mesajlar, 6) dokunma mesajları, 7) ses ile ilgili mesajlar, 8) sessizlik, 9) zaman ve 10) koku olmak üzere on ana başlıkta toplanmıştır.

Beden dili -kinesics: Kinesiks, “hareket” anlamına gelen Yunanca *kinein* kelimesinden türemiştir. Vücut hareketleri, posture -duruş-, göz kontağı ve mimikler kinesiks içerisinde değerlendirilir (Gass ve Seiter 2003). Kinesiks, vücut hareketleri olarak tanımlanırken, sözsüz iletişimin temelini oluşturur. Kişilerarası etkileşim içerisinde göz kontağı, kafa hareketleri, el sıkma, gülümseme güçlü iletişim sinyallerindedir (Sundaram ve Webster, 1998). Gülümseme ile süslenmiş göz kontağı, iletişim içerisinde bulunmaktan mutlu olunduğunun bir göstergesi olarak görülmektedir. İletişim süresinin % 75 ile %85’inde göz temasının kurulmasının iletişimi güçlendireceği belirtilmektedir (Chaney ve Green; 2006). *Vücut mesajları*, iletişim açısından incelendiğinde vücudun iki durumunun önemli olduğu göze çarpar. Bunlardan ilki *i)vücut hareketleri*, ikincisi ise *ii) dış görünüş*tür. *i)Vücut hareketleri* kendi içerisinde beş alt gruptan oluşmaktadır. Bu gruplardan ilki direkt olarak kelime veya deyimle ifade edilebilen vücut hareketlerinden oluşan *semboller*dir. Elle yapılan “tamam” ve “zafer” işareti bu tür sembollere örnektir. *Tarif etmek -illustrate-* ise konuşulan konunun şekli veya tipi ile ilgili kafa veya vücut hareketlerini içerir. *Duygu gösterimi*, gülümsemek ya da kaş çatmak gibi yüz mimikleri, eller ve genel olarak vücudun iletişim içerisinde kullanıldığı mesajlara denir. Örneğin bir arkadaşınıza ne

kadar mutlu olduğunuzu aktarmanızın en kolay yolu gülümsemenizdir. Bir de bireylerin iletişimini kontrol eden, koordine eden ve yönlendiren iletişim sırasında kullanılan *düzenleyiciler* bulunmaktadır. İki birey konuşurken, dinleyicinin başını sallaması, konuşmacıya konuşmaya devam etmesi mesajı verir. Kişisel ihtiyaçları tatmin eden hareketlere adaptör -uyarlayan- adı verilmektedir. Kişinin konuşurken burnuna ya da saçına dokunmasına kişisel adaptör, konuşulan bireyin ceketine ya da kravatına dokunmasına başkalarına yönelik adaptör, mimiklerin bir objeye yönelmesine de objeye yönelik adaptör denir (Devito, 2002). Gazepidis ve Rigas'ın çalışması (2008), olumlu figürler içeren vücut hareketlerinin %80 oranında olumlu algılandığını, olumsuz figürlü yüz hareketleri % 75 - 100 arasında antipatik bulunduğunu göstermektedir.

Mimikler beden dili, içerisinde özel bir öneme sahiptir. İletişim içerisinde vücut hareketleri ile desteklenmeksizin, sadece mimikleri kullanarak hoşla gitme, anlaşma ve sempati derecelerini bireylere aktarmak mümkündür. Ancak bazı duygusal mesajlar ve duygunun şiddetini arttırmak için yüz hareketlerinin diğer vücut hareketleri ile desteklenmesi gereklidir (Devito, 2002). Mimikler sayesinde, duygular ve coşkular yüze yansiyarak anlam bulmaktadır. Mimiklerin oluşması içgüdü ve dürtülere bağlı olup, anlık duyguların kolaylıkla ifadesini sağlar. Yüz genel olarak alın, kaşlar, göz kapakları, burun, dudaklar ve ten rengi ile ifade edilir. Yüzde yer alan bu parçalardan bazılarının hareketi imkânsızken (örneğin: kulak) bazılarının (örneğin; burun) sınırlı düzeydedir (Akpınar, 2004). Yapılan araştırmalar, hiç mimik kullanmayan bir kişi ile konuşmanın mimik kullananlar ile konuşmaktan çok daha zor olduğunu göstermektedir (Chaney ve Green; 2006). Ancak mimiklerin incelenmesinde yüz; kaş, gözler ve alt yüz olmak üzere üç esas bölgeye ayrılmıştır. Literatürde yer alan çalışmalar, bireylerin neşe ve mutluluk ifadelerinin ağız ve gözle, kızgınlık ifadesini kaş ve dudak biçimiyle hayret ve sürpriz ifadesini ise en iyi gözle belirttiğini göstermektedir (Akpınar, 2004). Konuşma sırasında karşılıklı göz kontağının sağlanması güvenli ve onaylanan bir iletişim için en iyi teknikler arasında sayılabilir. Göz kontağı ile uyumlu bir gülümseme iletişimde bulunan kişiye “seninle konuşmaktan mutluyum” imajını çizmenin en kolay yoludur (Chaney ve Green; 2006). Sözsüz iletişim ile ilgili çalışan bazı araştırmacılar, özellikle sekiz duygunun (mutluluk, şaşkınlık, endişe, kızgınlık, üzüntü, bıkkınlık, küçümseme

ve ilgi) sadece yüz mimikleri kullanılarak aktarılabileceğini savunmaktadır (Ekman, Friesen ve Ellsworth, 1972 içinde Devito, 2002:155).

Sözsüz iletişimde göz kontağı, iletişim içerisinde yer almaktadır. En basit ifadeyle konuşurken karşımızdaki kişiye bakarak “sen ne düşünüyorsun?” demek isteriz. Göz teması iletişimin yönü açısından ipuçları vermektedir. İlişkiden gözlerin birbirinden kaçırılması ya da dik dik bakılması negatif iletişim, uzun süreli gülümseyerek kurulan göz teması ise pozitif iletişim sinyallerindedir (Devito,2002). Göz teması kurmanın avantajının farkında olmayan konuşmacılar, dinleyicilere özellikle “güven vermede” problemler yaşamaktadır (Gass ve Seiter, 2004).

Sesin kullanımı-Paralanguage: iletişim sırasında ses tonunun, tonlama ve vurgulamaların, ses perdesinin önemli olduğu bilinmektedir. Sesle ilgili bileşenlerin özellikle iletişimde “güven” duygusunu etkilediği hem sürücü teorisinin (drive theory) sosyalliği kolaylaştıran kısmında hem de çalışmalarda vurgulanmaktadır. Kimble ve Seidel’in (1991) sürücü teorisini test ettikleri çalışmalarında yüksek sesle konuşanların alçak sesle konuşanlara oranla daha güvenli algılandığını belirtmişlerdir (Kimble ve Seidel, 1991; Sundaram ve Webster, 1998). Genizden konuşma, sesle ilgili iletişim problemleri arasında yer alır. Yüksek sesli ya da çok alçak sesli konuşma istenmeyen durumlardandır. İletişim sırasında hımm, aaa şeklinde sesli ya da sessiz duraklamalar yapmak iletişim sırasında kişilere zaman kazandıran hususlardandır (Chaney ve Green; 2006).

Uzaklık ve duruş-proxemics: Uzaklık ve duruş, kültürel antropolog Edward T. Hall tarafından “bireyin mesafelerini farkında olmadan nasıl ayarladığı ile ilgilidir”. Hall “Sessiz Dil” isimli kitabında bireylerin sosyal çevreye karşı geliştirdikleri uzaklığı bildiklerini vurgulamaktadır (Caputu, Hazel ve Mc Mahon, 1994). Kişisel katılım, olumlu etki, sosyal katılım ve mahremiyet konuları proxemics ile yakından ilişkilidir. Hornik (1992), dokunmanın kişilerde hoşgörüyü arttırdığını tespit etmiştir. Çalışmalarda mekansal uzaklık dört başlıkta “mahrem mesafe”, “kişisel mesafe”, “sosyal mesafe”, “resmi mesafe” olarak adlandırılmaktadır. Mahrem mesafe, genel olarak vücudumuzdan elli santimetreye kadar alanı kapsar. Mahrem mesafe annemiz

babamız eşimiz gibi bize çok yakın kişiler ile paylaştığımız ve asansör, basketbol gibi yakın mücadele gerektiren sporlarda mecburen diğer insanların girdiği bize özel alandır (<http://www.insanca.net/detay.asp?ID=9>). Kişisel mesafe, sadece izin verilen bireylerin girebildiği mesafedir. Doktorun fiziksel muayenelerde kullanıldığı mesafe türü kişisel mesafeye örnektir. Sosyal mesafe, küçük gruplarla yapılan etkileşimlerde kullanılır. Bireyden 360 cm sonraki mesafe resmi mesafeyi oluşturur (Tortumluoğlu, 2004).

Fiziksel görünüş: Fiziksel görünüş iletişimde algıyı etkileyen faktörlerdendir. Chaiken (1979) fiziksel güzelliğe sahip kişilerin daha çekici, samimi ve sıcak algılandıklarını savunmaktadır. Sosyal psikoloji literatüründe fiziksel çekicilik ve algı konusunda bireylerin genellikle, “güzel olan aynı zamanda iyidir” önyargısına sahip oldukları belirtilmektedir. Kıyafetler, fiziksel görünüşün bir parçasıdır. Ciddi bir görüşün bildirileceği durumlarda koyu renkli, örneğin koyu gri ya da lacivert renklerde takım elbiselerin tercih edilmesi dinleyicilerde ciddiyet yaratılmasını kolaylaştırır. Bu kıyafet, mümkün olduğunca kaliteli ve boyanmış bir ayakkabı ile tamamlanmalıdır. Kadın işgörenler aşırıya kaçmadan takı kullanabilirler. Kıyafet hiçbir zaman konuşmacının dikkati dağıtmamalı ya da mesajın etkisini azaltmamalıdır (Chaney ve Green; 2006).

Hizmet dağıtım sürecinin doğasında hizmeti sunan ve müşteri arasındaki iletişimin karmaşıklığı yer almaktadır (Sommers, Greeno ve Boag, 1989). Bu iletişimin anlaşılabilirliği ve geliştirilebilmesi için sözcüklerin ötesinde bireylerin sözsüz iletişim mesaj kanallarının da iletişim süreci içerisine dahil edilmesi gereklidir. Yapılan çalışmaların bir çoğu olumlu sözsüz iletişim sinyallerinin müşteri işgören etkileşimini etkilediğini ve müşteri tarafından fark edildiğini savunmaktadır (Gabbott ve Hogg, 2000; Taute vd, 2011). Leigh ve Summers (2002) her ne kadar sadece göz kontağı bileşeni ile ilgilenseler de içtenlik, baskınlık vurgusunun sözsüz iletişim ile gösterilebileceğini kabul ederler.

İletişim bilimciler bireylerin *dış görünüş*lerinin de iletişimde yeri olduğunu savunmaktadır. Örneğin; uzun boylu olan bireylerin seçilme şanslarının kısa boylu adaylara göre daha yüksek olduğu, daha fazla ücret ödendiği ve görüşmelerde favori

oldukları belirtilmektedir. Ayrıca ten rengi, kilo, saç şekli, saçın uzunluğu ve saç rengi gibi faktörlerin de iletişimi etkilediği söylenmektedir. Çekici bireylerin hayatta hemen hemen her alanda avantaja sahip oldukları belirtilmektedir. Okulda daha yüksek not aldıkları, daha kolay arkadaş ve iş buldukları savunulmaktadır (Burgoon, Buller ve Woodall, 1995 içinde Devito,2002).

Postür olarak isimlendirilen vücudun duruş şekli diğer sözsüz iletişim sinyalleri ile beraber kişinin ilgi ve katılım seviyesini, etkileşim içinde bulunan tarafların birbirleri ile alakalarını göstermektedir. Örneğin; öne doğru ve açık postur duruşu, yüksek ilgi ve katılım ile alakalıdır. Ayrıca postür, bireylerin duygusal durumlarını yansıtan temel göstergeler arasında yer almaktadır (Knapp ve Hall, 2010).

3.5.3. Sözsüz İletişim Teorileri

Literatürde, sözsüz iletişim bileşenlerinin kullanıldığı birkaç teori bulunmaktadır. Bu teoriler daha çok iletişim performansını etkileyen faktörleri açıklamak amacıyla geliştirilmiştir. Sürücü teorisi, izlenim yönetimi teorisi, aykırı beklentiler teorisi, duygusal olaylar teorisi ve Gestalt kuramı en mühim teoriler içerisinde yer almaktadır. Çalışmanın bu bölümünde bu teoriler ile ilgili bilgiler verilmektedir.

Sürücü -drive- teorisi 1965’de Robert Zajonc tarafından “seyirci etkisi” olarak tanımlanan bir teoridir. Bu teoriye göre, bazı vakalarda bulunan etkisiz dinleyiciler konunun performansını olumlu yönde etkileyebilirken, bazı durumlarda performansla ilişki kurabilirler ([http://en.wikipedia.org/wiki/Drive_theory_\(social_psychology\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Drive_theory_(social_psychology)) , 27 ekim, 2008).

İzlenim yönetimi teorisi -Impression Management Theory-, “durum tanımlarını temel alarak çevresel sembollere karşı kişilerin verdikleri tepkiler” olarak tanımlanan sembolik etkileşim temeline dayanmaktadır (Lorine, 2005). George Herbert Mead tarafından geliştirilen ve bireylerin etkileşiminde sembollerin ve dilin oynadığı merkezi rolü vurgulayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım insanların, sembollerle iletişim kurduğunu ve kişinin gerçekliğe bakış açısının sembolleri nasıl yorumladığına bağlı olduğunu savunmaktadır (<http://www.termbank.net/psychology/6133.html>, 18.02.2009). İzlenim

yönetim teorisi özünde bireylerin, kendilerine iyi bir izlenim yaratmak için davranışlarını özellikle sözsüz davranışlarını kontrol edebildiklerini savunmaktadır. Sevimli görünmek için gülümsemek ya da korkunç görünmek için kaş çatmak bu duruma örnektir (Gass ve Seiter, 2003). Başka bir deyişle toplumsal gerçeklik ve insan davranışı hem biçim hem de içerik açısından semboliktir, iletişimidir ve öznedir Sosyal psikoloji de kimlik sunumu, kendini sunma, imaj ve izlenim oluşturma ile ilgili teorilerden bir tanesi de izlenim yönetimi teorisidir. Bu teoriye göre, kişiler arası ilişkiler insanların saygınlıklarını korumak amacıyla birbiri üzerinde güç sahibi olma eğilimine dayandırılır. Uygun ve tutarlı görüntüler vermenin bunu sağlamanın en önemli yolu olduğu savunulur (<http://www.bilgilik.com/psikoloji/teoriler/kendini-sunma-teorileri.html>, 15.02.2009)

İzlenim yönetimi teorisi, davranışlar ile sosyal etki arasındaki basit ilişkileri açıklayan “samimiyetin doğrudan etkisi modelinin” -*The direct effects model of immediacy*- de temelini oluşturmaktadır. Çevremizdeki insanlara, katılımcı, arkadaşça, samimi ve sıcak görünmek için gülümsemek, göz kontağı kurmak, birisiyle konuşurken kafa sallamak ya da öne eğilmek bu modele örnektir (Gass, Seiter 2003).

Aykırı beklentiler teorisi -*Expectancy Violations Theory*-, kişilerin beklenmedik davranışlarını ve tepkilerini açıklamaya çalışmaktadır. Beklentiler iletişim içerisinde olanların sosyal durumlarına ve kişisel özelliklerine bağlıdır (http://en.wikipedia.org/wiki/Expectancy_violations_theory). Rutin olarak konaklama işletmesine yeni gelen her müşteriye “hoş geldiniz kokteylinin sunulması” ancak bir gün bu sunumun yapılmaması bu teoriye örnektir. Duygusal Olaylar Teorisi - *Affective Events Theory* -, duygusal olaylara karşı verilen davranışsal, nöropsikolojik ve davranışsal tepkileri içermektedir (Bennett, Hartel, Kennedy, James, 2003). Teori, özellikle duyguların ve ruh halinin iş tatminine ve iş performansına etkisini tanımlamaktadır. Çalışanların, iş yerindeki olaylara karşı gösterdikleri duygusal tepkileri incelemek teorisinin temelini oluşturur (http://en.wikipedia.org/wiki/Affective_Events_Theory). Duygusal olaylar teorisi, işyerindeki duygusal deneyimlerini içermesi açısından önemlidir. Ayrıca iş stresi,

işyerinde adaletin dağılımı gibi çevresel özellikler işyerinde saldırganlık gibi işyerindeki duygusal olayları olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir (Glomb ve Miller, 2000).

3.5.4. Gestalt Kuramı

Max Wertheimer (1880-1943) in kurucusu olduğu, Wolfgang Köhler (1887-1967) ve Kurt Koffka (1886-1941)'nın geliştirdiği kurama göre bireyin temeli dış dünyadan gelen uyarıcıları soyutlayarak almak yerine bütünsel değerlendirdiğini belirtmektedir (<http://www.sokrates.com.tr/dnot/dnotlar/d10.html>). Gestalt kuramı, bütünsel algının parça algısına göre daha üstün olduğunu vurgulamaktadır. Gestalt kuramının temel teması bütünün, parçalarının toplamından daha farklı olduğu yönündedir. Bütün, parçaların toplamından daha fazladır (Lin, 2004). Bu durum konudan konuya göre değişiklik göstermez yani eğitim bilimlerinde de, iletişimde de ya da sözsüz iletişimde de bütün, parçalardan büyüktür. Konuları parça parça ele almak bazen bütünü anlamaya yetmeyebilir.

Gestaltçılara göre “görme” işlevi temelinde örgütlü bir eylemdir. Görmede bir bütünlük olduğu ve bireylerin parçalardan çok parçalar arasındaki bütünsel ilişkiyi gördüğü savunulur. Bu durumda bireyler sadece tüketilen mal ya da hizmeti değil, aynı zamanda tüketildiği ortamın yaşam biçimini algılar (İnceoğlu, 2004).

Gestalt psikolojisi algılamayı “bireyin bilincinde anında sunulan bir nesne, durum ya da olayı anlamlı bir bütün halinde örgütlenmesi” olarak tanımlanmaktadır. Birey yaşantısının bir parçası olan herhangi bir nesneyi, durumu ya da olayı duyu organlarının ilettiği parçalar yardımıyla, bütünsel anlama dönüştürerek algılar (İnceoğlu, 2004).

Kurt Lewin'den günümüze sosyal psikologlar, bireylerin davranışlarının toplumsal çevrelerine yönelik algılarının bir işlevi olarak görürler. Bunun bir sonucu olarak oluşan sosyal biliş de, insanların diğer insanlar ile beraber kendilerini nasıl algıladıkları ile ilgilidir. Sosyal bilişin temelinde, kişi algısının bilişsel bir süreç olduğu temeli yatar. Bireyler, pasif alıcılar değil, örgütleyicilerdir. Bir diğer ifadeyle insanlar,

gördüklerini, duyduklarını ya da çevrelerinde olup bitenler ile ilgili bilgileri anlamlı ve bütün olarak algılamak eğilimindedirler (Dönmez, 1992).

Gestalt yaklaşımı davranışçıların aksine bütüncüdür. Örneğin, Gestalt psikolojisine göre çocuklar, ayrıntılar ile ilgilenmeyip, bütün halinde tepkide bulunmaktadır (Bilir, 2005). Bu durum bütünsel algılamamanın bir sonucudur. Kurt Lewin, ele alınan davranışın, kişinin o zamanki hayata bakışının ve yaşadığı psikolojik olayların toplamından oluştuğunu savunur. Olaylardan bazıları birey davranışlarını belirler. Lewin'e göre sadece bilinçli olarak algıladığımız olaylar, davranışlarımızı etkileyebilir. Psikolojik çevredeki olası bir değişiklik, davranışların nedenleride değiştirebilmektedir (<http://www.sokrates.com.tr/dnot/dnotlar/d10.html>).

Gestalt psikolojisinde yer alan tamamlama ilkesi (principle of closure), neredeyse tamamlanmış ancak tam olmayan / yarım şekillerin ya da çizgilerin bireylerin beyininde tamamlandığı fikrine dayanır (Akdağ, 2009). Örneğin, bireyler, kesik çizgilerle yapılmış bir şekli kesik değil de tamamlanmış çizgilerden oluştuğunu, çizgiler arasındaki boşlukları doldurarak algılama eğilimindedir.

Algısal değişmezlik kuramına göre, aynı nesneyi farklı durumlarda olsa bile gördüğümüzde de tanırız. Örneğin, kapı bir binada, arabada veya başka bir yerde farklı şekillerde olsa da kapı olarak algılanır. Nesnenin anlamı değişmez. Bu durumda, anlam, fiziksellikten daha önemlidir. Gestaltçılara göre dış dünyadan algıladığımız duyular, beyinde tepkiye yol açar ve etkin olarak duyuları dönüştürür. Bir başka deyişle beyin duyuları organize eder, basitleştirir ve anlamlı hale getirir (<http://www.sokrates.com.tr/dnot/dnotlar/d10.html>).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Önceki bölümlerde, ilgili literatür taranarak çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturan müşteri şikayetleri ve sözsüz iletişim alanında daha önceden yapılanlar çalışmaları detaylı bir şekilde incelenmiş ve yapılması gerekenler belirtilmiştir.

Altı ana başlık altında sunulan bölümün birinci kısmında araştırma türü (yaklaşımı) sunulmaktadır. Araştırmanın modeli ve hipotezleri bölümün ikinci kısmını oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama tekniği bölümün üçüncü başlığında detaylı olarak paylaşılacak, evren ve örneklem ayrı bir başlık olarak dördüncü başlıkta sunulmaktadır. Araştırmanın varsayımları ile araştırmanın sınırlılığına beşinci başlıkta yer verilmiştir. Güvenilirlik, geçerlilik ve ön teste detaylı olarak son başlıkta değinilmiştir.

4.1. ARAŞTIRMA TÜRÜ (YAKLAŞIMI)

Bilimi, gerçeğe ulaşma ve gerçeği bulma çabası olarak tanımlarsak (Tonta, 2004), bilimsel araştırmaları bu gerçeğe giden sistematik yol olarak görebiliriz. Araştırma tasarımı, ise bilimsel araştırmada bilgilerin toplanması ve analizine rehberlik eden plan olarak görülür. Araştırma tasarımının seçimi, araştırma konusunun yapısı ile doğrudan ilgilidir. Bu konuda daha fazla detaya girmeden önce, tek başına standart ve her araştırmaya uyacak mükemmel tek bir araştırma tasarımının olmadığını belirtmek gerekir (Yüksel, 2003). Her modelin kendine ve diğer modellere göre zayıf ve üstün yönleri bulunmaktadır. Simon, araştırmacıları bu konuda şu sözlerle uarmıştır: “Uygun yöntemi buluncaya kadar araştırmanızı ertelemeyin, çünkü bir problemle uğraşmak için bazısı iyi, bazısı yetersiz ama çoğunlukla yeterli modeller bulunmaktadır. Tek başına mükemmel bir proje tasarım modeli yoktur. Araştırma problemi için üretilecek olan çözüm, matematik problemine üretilecek çözüm gibi değildir, birden fazla çözüm yolu var olabilir" (Simon 1969, içinde Yüksel 2003). Araştırma tasarım yöntemleri, değişik

yazarlar tarafından farklı şekillerde adlandırılmakla birlikte içerik olarak birbirinden farklılık göstermemektedir (Erdoğan, 2003; Robson, 1993; Yıldırım ve Şimşek, 2001).

İlgili literatür incelendiğinde araştırma yöntemlerinin *konunun ele alınış biçimine, yöntem bilime ve amacına* göre olmak üzere üç ana grupta toplandığı görülmektedir (İslamoğlu, 2002). İslamoğlu (2002), konunun ele alınış biçimine göre araştırma yöntemini; (i) inceleme türü araştırma, (ii) tanımlayıcı araştırma ve (iii) neden – sonuç türü araştırma olarak üçe ayırmaktadır. Robson (1993) ise konunun ele alınış esasına dayanarak yöntemleri benzer şekilde inceleme, deneysel ve tanımlama şeklinde üç grupta toplamaktadır. Bu yöntemlere birde sosyal bilim ile uğraşan araştırmacılar için Ex post facto –olay sonrası tasarım- yaklaşımını eklemek doğru olacaktır.

İslamoğlu'nun açıkladığı gibi *inceleme* türü araştırmalar, araştırılacak sorunun tanımlanarak, geçerli değişkenlerin ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, hipotezlerin saptanması için yapılmaktadır (İslamoğlu, 2002). Örneğin, Antalya'daki beş yıldızlı otel müşterilerinin Antalya Konyaltı Plajında yer alan işletmelere yönelik talebinin tahmin edilebilmesi için öncelikle, Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde konaklayan müşterilerin Konyaltı Plajına gitme gereksinimi duyup duymadıklarını bilmek gerekir. Bu konuda yapılacak araştırma inceleme türü araştırmalar grubuna girer.

Tanımlayıcı araştırma, genellikle ilişkiler üzerinde durmayıp konunun tasvirinin yapıldığı araştırmalardır (Erdoğan, 2003). Örneğin, yerli ve yabancı müşterilerin alkollü içecek tercihlerine yönelik yapılacak bir çalışmada, yerli ve yabancı müşterilerin farklı içki tercih nedenlerini bilmek gereklidir. İki müşteri grubunun içki tercih kararları ayrı ayrı tanımlanmalıdır. Bu tür çalışmalar tanımlayıcı araştırmalar grubuna girer. Neden - sonuç türü araştırmaların çıkış noktası olgular arasındaki nedensel ilişkilerin hipotezlerle oluşturulmasıdır (Gökçe, 1999).

Neden-sonuç türü araştırmalar fikir ve açılımları bulmak amacıyla olayların nedenleri ve sonuçları arasındaki ilişkileri açıklamak için planlanan çalışmalar şeklinde tanımlanmaktadır (Yüksel, 2003). Neden sonuç türü araştırmada genellikle deneysel teknikler kullanılır (Churchill, 1983, bkn. Yüksel, 2003). Sosyal bilimlerde yapılan neden sonuç türü araştırmalarda değişkenlerin kontrolü zor olduğundan veri, olay ya da bir durum gerçekleştikten sonra (*ex post facto*) toplanır (Yüksel, 2003). Bu tür araştırmalar yapmak çok emek istese de (İslamoğlu, 2002), bilimin gelişmesi açısından önem taşırlar (Gökçe, 1999). Turizmde araştırma tasarımınnın geliştirilmesi, araştırmacının konu ile ilgili değişkenler üzerinde kontrol sağlayamamasından doğal olarak etkilenmektedir. Bu gibi durumlar araştırmacının bazı bağımsız değişkenler üzerinde kontrol sağlayabildiği deneysel düzenlemelere karşıt olarak, *ex post facto* –olay sonrası olan- tasarımınnı gerektirmektedir (Yüksel, 2003). Olay sonrası tasarım, sistematik birincil veriye dayalı, araştırmacının bağımsız değişkenler üzerinde kontrolünün olmadığı, olayların zaten var olduğu ve oluştuktan sonra incelendiği araştırma türüdür (Kerlinger 1973, içinde Yüksel, 2003). Bu çalışmanın ölçüm aracında, katılımcılara konaklama işletmelerinde karşılaştıkları bir hatayı hatırlamaları istenmiştir. Çalışmada araştırmacının, *konunun ele alış biçimine göre* konu ile ilgili değişkenler üzerinde kontrolünün olmadığı da düşünülse “olay sonrası tasarım” gerçekleştirildiği söylenebilir.

Başka bir araştırma sınıflandırması ise araştırmanın *amacına* göre sınıflamadır. Bu sınıflamaya göre ise araştırmalar betimleyici, açıklayıcı ve genelleyici olmak üzere üçe ayrılırlar (Aziz, 2008). Açıklayıcı araştırmalarda betimlenen olgular arasındaki ilişkiler araştırılır ve ortaya çıkarılmaya çalışılır. Bu tür araştırmaların temel amacı iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Açıklayıcı araştırmalarda neden-sonuç ilişkisi ön plana çıkar (Aziz, 2008). Açıklayıcı ve genelleyici araştırmalar “ilişki arayan araştırmalar” olarak da adlandırılmaktadır (Erkuş, 2005). Bu çalışmada değişkenler arası ilişkiler aranmaktadır. O yüzden çalışma amacına göre açıklayıcı araştırmalar sınıfına girer.

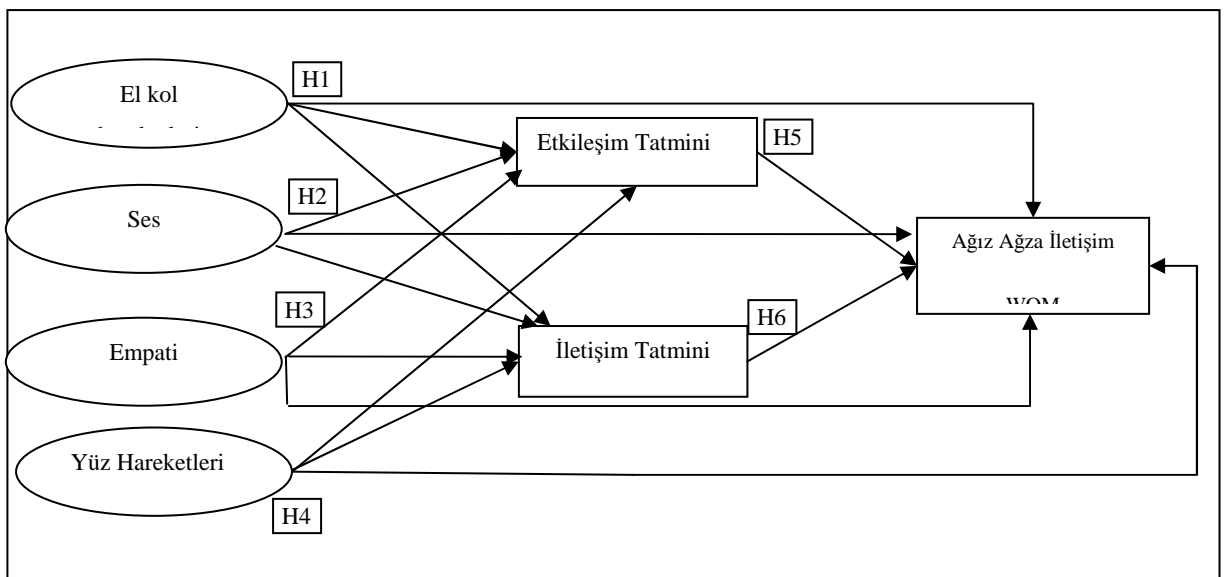
Yöntembilime göre araştırma yaklaşımları tarihsel, tümdemgelim (dedüktif), tümevarım (indüktif) yöntemleri olmak üzere kendi içinde üçe ayrılmaktadır. Tarihsel

yöntem, incelenen sorunun tarihsel gelişimi ile ilgilenir. Tümdengelim, bütünden parçalara doğru giden bir düşünce tarzını ifade eder. Yani tüm için geçerli olan parça için de geçerlidir (İslamoğlu, 2002). Çocuklar şeker sever. Karya'da bir çocuktur. Karya'da şeker sever. Tarzındaki bir akıl yürütme tümdengelimine örnektir. Tümevarım, ise tümdengelim tersine parçaların incelenerek bu inceleme sonucunda bütünü tanımlanmasını amaçlar (İslamoğlu, 2002). Tümevarımsal çıkarımlar, geleceğe ilişkin en doğru çıkarımların yakalandığı işlemlerdir (Reichenbach, 1978 çeviri Aydın,2011). Bu çalışmada tümevarımsal bir yaklaşım benimsenmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Literatürde yer alan müşteri şikayet davranış modellerinde (örneğin Eşkinat, 2009), iletişim modellerinde (örneğin Shannon ve Weaver modeli, Laswell modeli ve Newcomb modeli) ve teorilerinde (atıf teorisi) sözsüz iletişim konusunda bir takım eksikliklerin olduğu göze çarpmaktadır. Özellikle, şikayet sürecinde müşteri-işgören duyuşsal etkileşim süreci modellere dahil edilmemiştir.

Şekil 4.1: Model Önerisi



İlgili literatürdeki bu eksikliği gidermek amacıyla müşterinin gözünden empati, duyuşsal kontrol, duyuşsal duyarlılık, duyuşsal anlatımcılık, müşteri duyguları, duygusal bulaşma, iyileştirme stratejileri, ağızdan ağıza iletişim ve müşterinin çözüm sürecinden tatmini içeren bir model geliştirilmiştir.

Yapılan önceki çalışmalarda, sözle iletilen iyileştirmelerin dışında, müşterinin iyileştirmelerden memnuniyetinin sözsüz iletilere bağlı olabileceği, sözsüz iletişim boyutlarının ağızdan ağıza iletişimi doğrudan ve hizmet iyileştirme tatminini dolaylı olarak etkileyebileceği değerlendirilmiştir.

Literatür incelenmesi sonucu, telafi sürecinde müşterilerin sunulan herhangi bir telafi önerisini değerlendirirken öneriyi sunanın samiyetini ve güvenilirliğini de değerlendirdikleri tespit edilmiştir (Sommers, Greeno ve Boag, 1989). El kol hareketleri faktöründe yer alan kollarını göğsünde kavuşturma davranışı, müşterilerde iletişim engeli olarak kabul edilerek etkileşim tatmini olumsuz yönde etkileyebileceği tahmin edilmektedir. Ayrıca, konuşma sırasında el kol hareketlerinin aşırı kullanımı, müşteride rahatsızlık ya da sabırsızlık belirtisi olarak algılanabilir (Mutlu, 2006). Bu durum, el kol hareketlerini uygulayan kişiye ya da sunduğu hizmete yönelik olumsuz bir değerlendirmeye yol açabilir. Ayrıca, sözsüz iletişimin içerisinde yer alan dinleme davranışları “göz kontağı”, “baş ile onaylama” ve “işgörenin müşteriye sırtını dönmemesi” davranışlarını içermektedir (Ford, 1999; Sundaram ve Webster, 2000; Lemmink ve Mattson, 2002). Dinleme davranışları içerisinde el kol hareketlerinin yer alıp almadığı önceki çalışmalarda incelenmemiştir. Bunun yanında, işgörenin iletişim sırasında aşırı el kol hareketi kullanması müşterinin güven duygusunu zedeleyebilir (Karaköse, 2005). Hizmet işletmelerinde müşteri işgören etkileşiminin temeli “güven” duygusuna dayalıdır (Groth, vd, 2001). El kol hareketlerine bağlı olarak müşterinin olumsuz ağızdan ağıza iletişiminin etkilenip etkilenmediği önceki araştırmalarda belirlenmemiştir. Belirtilen gerekçeler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H_{1a}: El kol hareketleri arttıkça etkileşim tatmini azalır.

H_{1b}: El kol hareketleri arttıkça iletişim tatmini azalır.

H_{1c}: İşgörenin kullandığı el-kol hareketleri olumsuz ağızdan ağıza iletişim davranışlarını etkiler.

Müşterilerin, şikayet ve şikayet sonrası değerlendirmeleri adalet ve eşitlik teorilerinden etkilenmektedir (Mattila, 2001). Müşteri ve işgören ilişkilerinin müşteri gözündeki değeri olarak etkileşim adaleti *-interactional justice-* olarak tanımlanmaktadır (Bies ve Shopiro, 1987). Etkileşim adaleti müşteri beklentilerinde ilk sırada yer almakta ve diğer adalet boyutlarını etkileyebilmektedir (Blodget, Hill ve Tax, 1997). Şikayet yönetim süreci boyunca işgörenin kibar davranması ve sorunun çözümüne yardımcı olmaya çalışması etkileşim adaleti içerisinde yer alır. Süreç adaleti, sürecin kendisi ile ilgilidir. Sorunun ilk işgören tarafından kısa sürede çözülmesi süreç adaleti içinde yer alır. Sonuç adaleti çözüm sürecinin yararı ile ilgilidir (Mattila, 2001), müşterinin şikayetten kaynaklanan maddi ve manevi kayıplarından dolayı özür dilenmesi müşterinin sonuç algısını etkileyebilir. Adalet teorisi, müşteri ile işgören arasındaki iletişim kalitesinin temelini oluşturduğu düşünüldüğünde (Yüksel, 2008), literatürde bu konuda bir araştırma bulunmasada, müşterilerin olumsuz ağızdan ağıza etkileşimi etkileyebilir. Yukarıda yazılan gerekçeler göz önünde tutularak, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H_{2a}: İşgörenin telafi sürecinde ne söylediği ve nasıl söylediği etkileşim tatminini etkiler.

H_{2b}: İşgörenin telafi sürecinde ne söylediği ve nasıl söylediği iletişim tatminini etkiler.

H_{2c}: İşgörenin telafi sürecinde ne söylediğine ve nasıl söylediğine dikkat etmesi arttıkça, olumsuz ağızdan ağıza iletişim azalır.

Literatürde, hizmet anında işgören davranışlarının, işgörenlerin hizmet değerlendirme sürecinde etkisi olduğu yer almaktadır (Yüksel, 2008). Örneğin, hizmet sunumu sırasında işgörenlerin gülümsemek gibi duygularını yansıtan davranışlarda bulunması müşteriye olumlu yansımaktadır (Pugh, 2001; Luong, 2005). Duyguların bireyden bireye geçişi ya da mesajı gönderenin duygularının iletişim içindeki diğer birey tarafından yakalanabilmesi (Barsade, 2002) olarak tanımlanan “duygusal

bulaşma” süreci müşterilerin kararlarında etkili olabilir. Hizmet anında yaşanan duygusal bulaşma, müşterilerin hizmet anı değerlendirmesini etkilemektedir (Thurau vd., 2006). Ancak bu konuda alan araştırması içeren çalışma sayısı oldukça azdır. Ayrıca, daha önce yapılan araştırmalar da, duygusal bulaşmanın özellikle mimikler ile karşı tarafa aktarıldığı belirtilirken (Gabbott ve Hogg, 2000) duygusal bulaşmanın özür telafisine etkisi incelenmemiştir. Bununla beraber, şikayet yönetim sürecinde işgörenin empati kurma yeteneğine sahip olması müşteri ile olumlu ilişkiler geliştirilmesine yardımcı olabilir. Yukarıda belirtilen gerekçeler göz önüne alınarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H_{3a}: İşgörenin müşteri duygularını okuyarak yansıtması becerisi arttıkça etkileşim tatmini artar.

H_{3b}: İşgörenin müşteri duygularını okuyarak yansıtma becerisi arttıkça müşteri iletişim tatmini artar.

H_{3c}: İşgörenin müşteri duygularını okuyarak yansıtma becerisi arttıkça olumsuz ağızdan ağıza iletişim azalır.

Müşterilerin, şikayetin çözüm süresine yönelik algıları ve sorunun ilk iletilen işgören tarafından çözülmesi şikayet yönetim sürecinin başarısını etkilemektedir (Kılınç, 2004). Müşterinin sorununu, paylaştığı ilk işgören tarafından çözüleceğine olan inancını işgörenlerin kullandığı mimik ve dinleme becerilerinden etkilenebilir. Literatürde işgörenlerin mimik kullanımının kullanılan hizmet iyileştirme stratejisinin etkinliğini arttırdığı belirtilmektedir (Yüksel, 2008). Mimik kullanımı müşteriye dinlenildiğini göstermenin bir yolu (McKechnie, 2007) olduğu gibi, özrünün samimi algılanmasına da yol açabilir. Belki de, telafi sürecinde mimik kullanımı ve müşterinin dinlenmesi müşterinin olumsuz ağızdan ağıza iletişimde bulunma isteğini etkileyebilir. Deveci (2010) araştırmasında, mimik kullanımının olumlu ağızdan ağıza iletişimi etkilediğini savunmaktadır. Ancak, iletişim sürecinde işgörenlerin mimik kullanımının olumsuz ağızdan ağıza iletişime olan etkisi incelenmemiştir. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H_{4a}: İşgörenin telafi sürecinde kullandığı mimik ve dinleme becerileri arttıkça etkileşim tatmini artar.

H_{4b}: İşgörenin telafi sürecinde kullandığı mimik ve dinleme becerileri arttıkça iletişim tatmini artar.

H_{4c}: İşgörenin telafi sürecinde kullandığı mimik ve dinleme becerileri arttıkça olumsuz ağızdan ağıza iletişim azalır.

Şikayet yönetimi sürecinde, hatanın kısa zamanda çözümlenmesi gibi etkileşim tatmini ifadelerinin olumlu ağızdan ağıza iletişimi etkilediği literatürde belirtilmektedir (Webster ve Sundaram, 2009). Ancak olumsuz ağızdan ağıza iletişimin öncü değişkenleri olumlu ağızdan ağıza iletişimden farklı olabilir. İnsanların olumsuz davranışlardan olumlu davranışlara oranla daha fazla etkilendiği ve olumlu davranışların zaten müşteri beklentileri içerisinde yer aldığı bilinmektedir (Şengül, 2009). Bu durum etkileşim tatmini ifadelerinin olumsuz ağızdan ağıza iletişim üzerindeki etkisinin incelenmesini gerekli kılar.

Şikayet, işgörene bildirildiği zaman işgörenin hemen özür dilemesi, müşteriye olumlu yönde etkilemekte ve müşterinin süreçten tatminini arttırmaktadır (Wirzt ve Mattila, 2004). Özür telafisini içeren iletişim tatmininin olumsuz ağızdan ağıza iletişime etkisi araştırmalarda incelenmemiştir. Bütün bu belirtilen gerekçeler düşünülerek aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₅: Etkileşim tatmini arttıkça olumsuz ağızdan ağıza iletişim azalır.

H₆: İletişim tatmininin arttıkça olumsuz ağızdan ağıza iletişimi azalır.

Hipotezlerin yer aldığı model, şekil 4.1.'de gösterilmektedir.

4.3. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ

Bu bölüm araştırmanın uygulama kısmında veri toplamak için geliştirilen ölçüm aracı ile ilgilidir. Ölçüm aracının geliştirilmesi, ölçüm aracında yer alan soruların sırası ve dili ve ölçüm aracının genel görünümü sırasıyla bu başlık altında açıklanmıştır.

4.3.1. Ölçüm aracının geliştirilmesi

Bilimsel araştırmalarda, ölçme birey ya da nesnelerin niteliklerinin uygun araçlar yardımıyla gözlenip, gözlem sonuçlarının sembollerle ifade edilmesi olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk vd., 2009). Ölçüm aracının geliştirilmesi sırasında literatürde daha önce kullanılan ölçekler incelenmiştir.

Araştırmanın ölçeğinde temel olarak şikayet sırasında personel davranışları, kullanılan hizmet iyileştirme stratejileri, ağızdan ağıza iletişim yanında müşteri duyguları, sorunu tanımlarken müşterinin duyuşsal duyarlılık seviyesi ve çalışanın konuşma tarzına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Ayrıca hatanın sorumlusu, hatanın müşteri için önemi, müşterinin şikayeti bildirmede güçlük yaşayıp yaşamadığı sorulmuştur. Cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim durumu, mesleği ve konaklama deneyimi araştırmada yer alan demografik değişkenlerdendir. Anket formu, Ek 1’de sunulmaktadır.

Şikayet sırasında personel davranışları ölçeği: Ölçeğin ilk bölümde yirmi ifade ile ölçülen personel davranışları daha önce yapılan çalışmalarda kullanılan ölçek ifadeleri ve ikincil kaynaklarda yer alan ifadelerden derlenmiştir. 5’li likert derecesine (1: hiç katılmıyorum, 5: tamamen katılıyorum) tabi tutulmuştur.

Çizelge 4.1. : Şikayet sırasında personel davranışları ölçeğine ilişkin ifadeler ve kaynakları

İfadeler	Kaynağı
<i>Duygusal Bulaşma (3 ifade)</i>	Hatfield ve Rapson içinde Ed. Palmer ve Barnet (2005).
Duygulara önem verme	
Gülümsemeye karşılık verme	
İlgisiz ve sıkılmış görünme	
<i>Yüz ifadeleri ve vücut hareketleri (4 ifade)</i>	Navotni ve Loton (2007)
Avuçlarının tamamının açık olması	
Kollarını göğsünde kavuşturması	
Ağzını eliyle kapatması	
Konuşurken yakasını çekiştirmesi	Costa ve Glinie (2003)
<i>Empati (3 ifade)</i>	
Konuşurken müşteriye bakmaması	
Başıyla onaylamaması	
Vücudunun müşteriye dönük olması	Sosyal Beceri Envanteri'nden revize edilmiştir. Çetin ve Kuru (2009), Loton 2007, Guarino vd. (2007), Arın (1999), Riggio (1986).
<i>Duyuşsal Duyarlılık (3 ifade)</i>	
Gerektiği kadar müşteriye dinleyebilme	
Azarlar gibi konuşmama	
Sorunu kişisel algılama	
<i>Duyuşsal Kontrol (2 ifade)</i>	
Nasıl söylediğine dikkat etme	
Duygularını kontrol etme	
<i>Duyuşsal Anlatıcılık (5)</i>	
Mimiklerini kullanma	
Ne söylediğine dikkat etme	
Konuşurken rahat olma	
Hızlı konuşma	
Konuşmaya iyi başlaması	

Ölçeğin ilk bölümde yer alan yirmi ifadeden üç tanesi “duygusal bulaşma” ifadeleridir. “Duygulara önem verme, gülümsemeye karşılık verme, ilgisiz ve sıkılmış görünme” ifadeleri Hatfield ve Rapson’un “Duyguların İletişimi ve Duygusal Bulaşma” ismiyle yayınladıkları çalışmalarında kullandıkları ölçek ifadelerinin revize edilmesi sonucu oluşmuştur (Hatfield ve Rapson; içinde Editor Palmer ve Barnet, 2005). Yüz ifadeleri ve vücut hareketleri içinde “avuçlarının tamamının açık olması, kollarını göğsünde kavuşturması, ağzını eliyle kapatması, konuşurken yakasını çekiştirmesi” ifadeleri yer almaktadır. Navotni’nin revize ettiği sosyal beceri envanterinin “sözsüz iletişim becerileri” ve Loton’un çalışması içinden seçilerek ve düzenlenerek ölçeğe konulmuştur (2007). Literatürde empati kavramının bir çok farklı teknikle ölçüldüğü görülmektedir. Daha önceki yıllarda gözlem ile ölçümünün mümkün olduğu düşünülen empati (Miller ve Eissenberg, 1988), günümüzde farklı bakış açısına sahip olma

yeteneği olarak ifadeleştirilip ölçülmektedir (Blake ve Ganon, 2008). Costa ve Glinie (2003) geliştirdiği ifadeler ile ölçülen empati, pilot testte görülen lüzüm üzerine revize edilerek “konuşurken müşteriye bakmaması, başıyla onaylamaması, vücudunun müşteriye dönük olması” ifadeleri ile ölçülmüştür.

Geriyeye kalan on ifade ise sosyal becerilerini ölçmeye yönelik alt boyutlarından (duyuşsal anlatımcılık, duyuşsal duyarlılık ve duyuşsal kontrol) oluşturulmuştur. Duyuşsal duyarlılık; “gerektiği kadar müşteriye dinleyebilme, azarlar gibi konuşmama, sorunu kişisel algılama”, duyuşsal kontrol; “nasıl söylediğine dikkat etme, duygularını kontrol etme” duyuşsal anlatımcılık; ise “mimikleri kullanma, ne söylediğine dikkat etme, konuşurken rahat olma, hızlı konuşma” şeklinde ifadeleştirilmiştir. Literatürde bu ifadeleri kullanarak farklı katılımcı gruplarının sosyal beceri seviyelerini ölçen bir çok çalışma bulunmaktadır (Çetin ve Kuru, 2009; Loton 2007; Guarino vd., 2007; Arın, 1999; Riggio, 1986).

Müşteri duyguları ölçeği: Sorunun iletilmesi ve çözüm sürecinde müşteri duyguları iki farklı duygu –sinirlenme ve üzülmeye- şeklinde ölçülmüştür. Bu ölçeğin yanıt kategorisi 5’li likert derecesine göre hazırlanmıştır.

Hizmet iyileştirme stratejileri ölçeği: Ölçekte, Boshoff tarafından geliştirilen ve altı boyutlu Recovstat ölçeği kullanılmıştır. İfadeler telafi –maddi kaybın karşılanması, telafide adil davranılması, telafiden tatmin -, iletişim -iletişim sırasında netlik, durumu anlamaya yönelik soru sorma, kibar davranma-, yetkilendirme – ilk işgören tarafından çözüm, yardımcı olmama, başkalarına yönlendirme-, geri bildirim – çözümle ilgili geri bildirimde bulunma, bilgilendirmenin uzun sürmemesi, kabul edilebilir sürede çözüm-, özür –özür dileme, maddi kayıptan dolayı özür- ve açıklama –durumla ilgili açıklama, durumla ilgili tatminkar açıklama- olmak üzere altı boyutla ilgilidir (Boshoff, 1999; Bosshoff, vd. 2005). Her boyutta orijinal ölçekte yer alan ifadeler Türkçe’ye çevrilerek kullanılmıştır. İfadelerin sonuna “çözüm sürecinden tatmin oldum” eklenmiştir. 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Ağızdan ağıza iletişim ölçeği: Hair ve meslektaşlarının (Hair vd., 2010) kullandığı 9 ifadeli ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği üzerinde detaylı bir çalışma gerçekleştiren Lang (2010)'un geliştirdiği 6 ifade (daha fazla kişiye anlatma, başkalarına aktarmak için fırsat kollama, tüm detayları ile anlatma, olumsuz taraflarını anlatma, olumlu yönlerini anlatma, başkalarını buraya gelmemeleri konusunda uyarma) ile ölçülmüştür. Ölçeğin yanıt kategorisi olarak 5'li likert derecelemesi kullanılmıştır.

Müşterinin duyuşsal duyarlılık ölçeği: Duyuşsal duyarlılık konusunda, Guarino ve meslektaşlarının çalışmalarında kullandıkları üç ifadeye katılıp katılmadıkları sorulmuştur (sinirlenmişim ancak kontrol etmeye çalışıyordum, konuşurken işgören hareketlerine dikkat ediyordum, işgörenin duygularını anladım) (Guarino, 2007).

4.3.2. Ölçüm Aracındaki Soruların Sırası ve Dil

İlgili literatürde yazarlar sorularda ölçüm aracında herhangi bir hata olmamasını, ihtiyaç duyulan bilgiler belirlenerek, bunların sorulmasının toplanan veride güvenilirliği ve geçerliliği etkileyeceğini belirtmektedirler (Finn, 2003). Baş (2001)'a göre anket yöntemleri iyi anlaşılmalı, soru içerikleri bireysel olmalı ve cevap vermedeki olası güçlükler önlenmelidir. Ölçüm aracında düzensizlik olmamalı, cevap vereni etkileyecek soru şekline kaçınılmalı ve soruların sıralanışı uygun yapılmalıdır (Orams ve Page, 2001). İlgili sorular bir arada sorulmalı ve bitiş sorusu cevap verende memnuniyet yaratıcı ve ileriki aşamalarda çalışmaya tekrar katılmayı özendirici olmalıdır (Saunders vd., 1999).

Anketlere ön test uygulanarak eksikler giderilmeli, günlük ve sıradan kelimeler kullanılmalı, “genel olarak, normal olarak çoğunlukla” gibi kelimelerden kaçınılmalı ve çift yönlü sorular sorulmamalıdır (Erdoğan, 1994). Üstü kapalı belirsizlikten kaçınılmalı, sorular yönlendirici ve saptırıcı olmamalıdır. Araştırma soruları ve hipotezleri düşünülerek sorular hazırlanmalı ve araştırmanın yapılacağı kitlenin sorulara cevap verebileceği düşünülmelidir (Yüksel, 2003). Çekici bir görünüme sahip olması gereken anketlerde, soruların kolay okunabilecek büyüklükte yazılmasına dikkat edilmeli ve anket dört sayfadan fazla ya da çok kısa olmamalıdır (Moser ve Kalton, 1989). Katılımcıların en az rahatsız olacakları zamanda anket uygulanmalı ve kişileri

ankete davet ederken zorlayıcı olunmamalıdır. Soruların sıralamasında genelden özele ve kolaydan zora doğru bir sıra izlenmelidir.

Araştırmalar, anket tasarımıyla ilgili çeşitli sorunların olduğunu göstermektedir (Yüksel, 2003). Erdoğan'a göre (2001), araştırmalarda ölçmek istenenle ilgili sorular olması gerekirken, gereksiz ve neden sorulduğu belli olmayan sorular sorulmaktadır. Kendince sorular hazırlayıp anket oluşturmanın sakıncalı olduğunu savunan Erdoğan, diğer sorunları şu şekilde sıralamaktadır: Soru tasarımlarında yer yer çifte namlulu veya üç namlulu sorular geliştirilmektedir. Anket tasarımlarında isimsel ve kademeli kategori oluşturan kurallar yerine getirilmemektedir. Uyumsuz, ilgisiz ve irrasyonel kategoriler geliştirilmektedir. Bu uyarılar dikkate alınarak hazırlanan soru formunda ayrıca kullanılan dile, ölçeğe ve ölçüm aracının genel görünümüne dikkat edilmiştir.

Araştırma yöntemleri literatüründe yapılan öneriler dikkate alınarak ölçüm aracında teknik ve anlaşılması güç ifadelerden kaçınılmıştır. Ölçüm aracı geliştirmede yapılan çeviriler, ifadelerin yanlış anlaşılmasının önlenmesi için geri çeviri (back-translation) yöntemi uygulanmıştır (Pizam and Ellis, 1999). Gerekli düzeltmeler, ön uygulama sonucunda gerçekleştirilmiştir.

4.3.3. Ölçüm Aracının Genel Görünümü

Araştırmalarda katılımcıları, ölçüm aracının şeklinin ve genel görüntüsünün cevapların niteliğini ve düzeyini etkileyebileceği saptanmıştır (Yüksel, 2003). Kullanılan ölçüm aracı, A-4 kağıdına yatay, arkalı önlü tek sayfaya yerleştirilmiştir. Ayrıca kutulu formda anketlerin, katılımcıların cevaplama isteğini arttırdığı yönündeki çalışma dikkate alınarak anket formu oluşturulmuştur.

4.4. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Nadir de olsa bazı çalışmalarda evrenin bütününe ulaşmak mümkün olsa da sosyal bilimlerdeki araştırmaların büyük çoğunluğu, bir örneklem grubu üzerinde çalışmayı gerektirir. Bu durum zamanı ve kaynakları etkin kullanmak adına gereklidir. Özçelik'e (1981) göre gereğinden fazla bilgi toplanması bir çeşit israftır, gereğinden az bilgi toplamak ise amaca ulaşmada sıkıntı yaşanmasına yol açar. Özetle, evren, bir

araştırma için soruları cevaplamada ihtiyaç duyulan verilerin elde edildiği canlı ya da cansız varlıklardan oluşan gruptur (Büyüköztürk vd., 2009). Karasar (1999), evreni, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği elemanların bütünü diye tanımlamaktadır.

Çalışmanın evrenini, “Türkiye’de yaşayan, konaklama işletmelerinde konaklama gücüne sahip olan, potansiyel turist olarak görülen ve turistik tüketim kararını kendisi verebilen kişiler” oluşturmaktadır. Araştırmanın geniş bir evreni vardır. Bu durum evren içerisinden örneklem seçimini zorunlu hale getirmiştir.

Örneklem seçiminde dikkat edilmesi gereken hususlardan bir tanesi örneklemin evreni temsil yeteneği ve örneklem büyüklüğüdür. Örneklem sayısını belirlemek için birçok formül bulunmaktadır. Örneğin;

$$n = t^2 pq / d^2$$

formülü kullanılır. Formülde;

n: Örneklem alınacak birey sayısını,

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri,

p: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığını (görülüş sıklığını),

q: İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığını (görülmeşiş sıklığını),

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatasını ifade eder (Baş, 2001).

Her üç kişiden 1 kişinin potansiyel turist olabileceğini varsayarak p:0.3, q: 0.7 kabul edilirse örneklem büyüklüğümüz α : % 5 anlam düzeyinde 323 katılımcı araştırma örneklemini için sayısal değer olarak kabul edilmektedir. Çalışmada 350 kullanılabilir anket kullanılmıştır. Örneklem sayısal olarak yeterlidir.

Ancak birçok araştırmacı, sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda örneklemin sayısından ziyade, temsil yeteneğinin de önemli olduğunu belirtmektedir. Bazı yazarlar bu alanda 50 örneklemin bile yeterli olduğunu söylerken, 300-400 arası örneklemin ideal olduğu düşünülmektedir (Karasar, 1999). Çalışmada ulaşılan 350 katılımcı bu açıdan da yeterlidir. Sosyal bilimler alanında örneklem sayısı belirlerken kullanılması önerilen yöntemlerden birisinin de önceki çalışmalarda kullanılan örneklem sayılarına bakmak olduğu belirtilmiştir (Yüksel ve Yüksel, 2004). Daha önce

yapılan çalışmaların sunulduğu tabloya bakıldığında, literatürde bu konuda yapılan çalışmalarda en fazla 244 kullanılabilir ölçüm aracına ulaşıldığı görülmüştür. Katılımcıların turistik deneyime sahip olmaları, bu araştırmanın ölçüm aracına cevap verebilmeleri açısından bir gereklilik olarak düşünülmüştür. Bu nedenle 350 turistik deneyime sahip katılımcının cevapladığı anket analiz edilmiştir.

Turistik deneyime sahip oldukları düşünülerek banka ve büyük holding çalışanlarının araştırmanın örneklem grubu içerisine dahil edilmesine karar verilmiştir. Banka ve Holding çalışanlarının konaklama işletmelerinin potansiyel müşteri grubunu oluşturdukları ön görüşmeler ile tespit edilmiştir. Biri Antalya’da birisi İstanbul’da olmak üzere iki farklı banka ve yine İstanbul’da bir holding ile görüşülerek ölçüm aracı kendilerine gönderilmiş ve isteyen çalışanlarının formu cevaplayıp araştırmacıya gönderebilecekleri belirtilmiştir. Antalya ve İstanbul’daki banka ve holding orta kademe yöneticilerin, araştırmaya katılmayı kabul etmeleri, zaman sınırlılığı olan araştırmada, bu iki şehrin seçilmesinde etkili olmuştur. Cevaplayıcıların özellikleri değerlendirilerek evreni temsil yeteneğine sahip, cevaplamaya gönüllü kişilerden oluşmasına (Tekin, 2007) araştırmanın uygulama süreci boyunca dikkat edilmiştir. Ayrıca, konaklama deneyimine sahip olduğu düşünülen kişilere ölçüm aracı, elden ya da mail yoluyla ulaştırılmıştır. Çalışmada her çalışmada olduğu gibi zaman ve maliyet sınırlılıkları bulunmaktadır. Hem bu sınırlılıklar hem de katılımcılara serbestlik ve gizlilik sağlaması açısından anket formlarını cevaplayıcıların kendi kendilerine (Mitra ve Lankford, 1999) yani araştırmacının müdahalede ya da yardımı olamadan doldurmaları uygun görülmüştür.

4.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLAR

Araştırmanın varsayımları ve sınırlılıklar başlığı altında araştırmanın varsayımları ve araştırma sınırlılıkları sunulmaktadır.

4.5.1. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma varsayımları, Türkçe literatürde bazı kaynaklarda hipotezler ile eş anlamda kullanılmıştır. Bu durumun, hatalı çeviri kaynaklı olduğu tahmin edilmektedir. Varsayım bu çalışmada İngilizcede assumption sözlüğünün karşılığı olup “varmış ve

gerçekmiş gibi varsayılarak bir konuya dayanak olarak kullanılan, bir olayı açıklamakta yararlanan ilke” olarak tanımlanmıştır. Varsayımların akılsal ve olgusal gerekçeleri olmalıdır. Herhangi bir şeyin varsayım olarak kullanılabilmesi için; “doğruluğundan büyük ölçüde emin olunması, doğruluğunun denenmesinin olanaksız olması veya varsayımda yer alan değişkenin olmasının araştırma sonucunu etkiler düzeyde olması” gerekir (Karasar, 1999). Bütün bu açıklamalar ışığında bu çalışmada bazı varsayımlar çalışmanın başında kabul edilmiştir. İlk varsayım birçok araştırmada olduğu gibi “katılımcıların ölçüm aracına verdikleri cevapların kabul edilebilir ve güvenilir” olduğu yönündedir. Katılımcıların ölçüm aracından hatırlamaları istenen hatayı “her katılımcının kendince önemli gördüğü hatayı doğru ve detaylı hatırladıkları” varsayılmaktadır. Araştırmada, “müşteriyi etkileyen ve hatırladığı işgören davranışlarının hizmet anında önemli davranışlar olduğu” bir diğer varsayımdır.

4.5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bir araştırmada, ele alınan bir sorun her yönüyle incelenmez (İslamoğlu, 2007). Buna para, emek ve zaman açısından imkan yoktur.

Araştırma bulguları, verilen sınırlılıklar içinde geçerlidir. Bu nedenle çalışmada varolan sınırlılıkların belirlenmesi gerekir (Karasar, 1999). Uygun araştırma sınırlılığının belirlenmesi araştırmacı açısından güç ama bir o kadar da gereklidir.

Bu çalışmada örneklem yerli turistler ile sınırlandırılmıştır. Sadece yerli turistler katılımcı olarak kabul edilmiştir. Yabancı turistler ile yerli turistlerin araştırma konusu ile ilgili düşünceleri farklı olabilir. Bir diğer sınırlılık ise ölçüm aracındaki duygular ile ilgilidir. Araştırmacı sadece iki temel “sinirlenme, üzülme” duygularını araştırma kapsamına dahil etmiştir.

Araştırmanın uygulama aşamasının, sezon dışına denk gelmesinden dolayı araştırmanın örneklemini “gerçek müşteriler” yerine “turistik faaliyette bulunmuş yani turistik deneyimi olan” potansiyel müşteriler oluşturmuştur.

Sözsüz iletişim içerisinde birçok bileşen yer almaktadır. Bu çalışmada sadece müşterilerin görebildiği fark edebildikleri sözsüz iletişim unsurlarına yer verilmiştir. Uzaklık ve dokunma davranışları (proxemic and haptic) ve fiziksel görünüş araştırma kapsamı dışındadır.

4.6. GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK

Araştırmada güvenilirlik ölçüm sonuçlarının tutarlılığı ile ilgilidir (Erdoğan, 2003). Ölçümde kullanılan ölçeklerin güvenilirlik derecesinin öğrenilmesinde iç tutarlılık değeri saptanmıştır. Bulunan alfa değerlerinin ortalaması Numally tarafından yeni geliştirilen ölçekler için önerilen 0.5 alfa değerinin üzerindedir. SPSS paket programı yardımıyla gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonuçları; Müşteri şikayet davranışları ile ilgili Crombach alfa katsayısı: ,83; Duygular ile ilgili Krombach alfa katsayısı: ,68; Hizmet iyileştirme stratejileri ile ilgili Crombach alfa katsayısı:,93, Ağızdan ağıza iletişim ile ilgili Crombach alfa katsayısı: , 69 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak; Crombach alfa katsayılarına bakıldığında ölçeğin güvenilir olduğu görülmektedir.

Geçerlilik farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Özgüven'e göre (1994) geçerlilik "bir ölçme aracının ölçmek üzere hazırlandığı amacını ölçme derecesi" Amatunga ve meslektaşlarına göre; "belirtilen problem içinde araştırma cevaplarının içeriği ne kadar tanımlayabildiği" şeklinde ifade edilir (Amaratunga, Baldry, Sarshar and Newton, 2002). Başka bir tanıma göre geçerlilik; araştırmada ölçülmek istenilenin ölçülüp ölçülmediği ile ilgilidir (Erdoğan, 2003).

Bir ölçeğin, geçerliliği ve güvenilirliği arasında yakın bir ilişki vardır. Geçerlilikte, güvenilirlik önkoşul olarak istenir. Yani bir çalışma geçerli olabilmek için güvenilir olmak zorundadır.

Çalışmada kullanılan ölçüm aracındaki ifadelerin daha önce kullanılan ölçeklerden alınması ve bu ölçeklerin bilim insanlarınca kabul görmüş olması çalışmanın yapısal geçerliliğini sağlamaktadır. Aynı zamanda araştırmada kullanılan faktör analizi de ölçülmek istenen yapının ölçüldüğünde nasıl gerçekleştiğini göstermesi bakımından yapısal geçerliliğe destek olur (Tavşancıl, 2006). Yapılan faktör analizleri

sonucu personel davranışları ölçeğinin varyansın açıklama oranı % 67,359, hizmet iyileştirme stratejilerinin toplam varyansı açıklama oranı % 66,9, ağızdan ağıza iletişim ölçeğinin toplam varyansın açıklama oranı % 74,4 olduğu tespit edilmiştir. Toplam varyans oranlarının % 50'nin üzerinde olması araştırmada yapısal geçerliliğin sağlandığının ispatıdır (Grewal vd., 2003). İçerik geçerliliğinin sağlanması için sadece ölçüm aracının geliştirilmesi sırasında değil, araştırmanın her aşamasında uzmanların görüşlerine başvurularak, öneriler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Öntest çalışması yapılarak eşzaman geçerliliği koşulu sağlanmıştır. Çalışmanın ana bulguları ile araştırmacının çalışmaya başlarken bulmayı öngördüğü bulgular arasında birbirine tamamen zıt bir durum ortaya çıkmadığından ölçüm aracının öngörü -tahmini-geçerliliğinin de yüksek olduğu söylenebilir. Bu araştırmada geçerlilik için gereken önkoşullar sağlanmıştır. Dolayısıyla, bu araştırma geçerli ve güvenilir bir araştırmadır.

- Ön Test (Uygulaması)

Ön test uygulaması ile ölçüm aracındaki hataların farkına varılabilir ve araştırmacıya düzeltme olanağı sağlanır. İyi tasarlanmış bir soru formunun oluşturulabilmesi için ön test uygulamasına ihtiyaç vardır. Çünkü ön test çalışması ölçeğin güvenilirliğini ve geçerliliğini arttırmaktadır (Finn, White ve Walton, 2000).

Ön test uygulamasına Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu seyahat işletmeciliği bölümü 4. sınıf öğrencileri ve öğretim elemanları katılımcı olarak seçilmiştir. Bu öğrenciler, 3. sınıf sonunda eğitim kapsamında Türkiye turuna çıkmışlardır. Türkiye'nin değişik bölgelerinde yaklaşık 35 konaklama işletmesinde konaklamalarından dolayı konaklama deneyimlerinin yüksek olması, bu öğrencilerin ön uygulama katılımcısı olmalarında etkili olmuştur.

73 öğrenci ve 3 öğretim üyesi ve 2 öğretim elemanından oluşan ön test sonucu çoğunluğu ifade aksaklığından kaynaklanan düzeltmeler, öneriler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Akademisyenlerden ön uygulama sorularını cevapladıktan sonra, form ile ilgili görüşlerini sözlü olarak belirtmeleri istenmiştir. Ön uygulama sonucu yapılan temel düzeltmeler aşağıda sunulmaktadır:

Ölçekte yer alan altı duygu (kızgınlık, nefret, üzüntü, sürpriz, korku ve mutluluk) yerine sinirlendim ve üzüldüm ifadeleri kullanılmıştır. Çalışanın ses tonu ön uygulamada altı sıfat (resmi, yumuşak, istekli, mutsuz, hızlı) ile sorulurken ana uygulamada resmi, istekli ve kaba sıfatları ile değiştirilmiştir. 😏 - 😏 gibi şekil ile sorulan kendini tanımlama soruları kutu şeklinde sorulmuştur. Son altı ay içerisinde bir konaklama işletmesinde yaşadıkları sorunu ve çözüm sürecini tanımlamaları istenen açık uçlu soru katılımcıların araştırmaya olan ilgisini azaltacağı ve belki de her katılımcının hatırlaması beklenen hatanın son altı ayda yaşamamış olabileceği düşüncesi ile ana uygulamadan kaldırılmıştır.

4.7. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ

Araştırmada ölçekte yer alan üç soru grubunun (personel davranışları, hizmet iyileştirme stratejileri ve ağızdan ağıza iletişim) kendi içinde aynı niteliği ölçen ifadelerin bir araya toplanması amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için her üç gruba ayrı ayrı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, grup içinde birbirleri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek yeni faktörler (boyutlar) oluşturan çok değişkenli bir istatistiksel tekniktir (Büyükşener, 2007).

Faktör analizi uygulanırken ifadelerin yük değerleri için sınır değeri ,45 olarak kabul edilmiştir. Faktör yükü, 45'den küçük çıkan ifadeler analizden tek tek çıkartılarak analiz tekrar yapılmıştır. Ayrıca aynı anda iki faktöre giren ifadeler analizden çıkartılmıştır. Faktör sayısını belirlerken özdeğeri 1 ve 1'den büyük olanlar önemli faktörler olarak kabul edilmiştir (Doğan ve Başokçu, 2010; Büyükşener, 2007).

Araştırma modelinin test edilebilmesi, güvenilirliğinin ve geçerliliğinin sağlanabilmesi önemli bir sorundur. Araştırmacılar tarafından bu sorunun çözümü olarak görülenve kullanımı tavsiye edilen yapısal eşitlik modeli araştırmada kullanılmıştır (Ayyıldız, Cengiz, 2006; Yu, 2004). Yapısal eşitlik modeli, literatürde belirtilen ilişkilerin veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koyması açısından önemlidir (Yener, 2007).

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde, çalışmanın amacına uygun olarak gerçekleştirilen uygulama sürecinde elde edilen verilerin sonuçları sunulmaktadır. 350 anket SPSS 16 ile analiz edilmiş, SPSS istatistik programına girilen veriler AMOS 5 for students programına alt yapı oluşturmuştur.

Bölümde ilk olarak katılımcıların demografik değişkenlerine ulaşmak için basit frekans analizi sonuçları sunulmuştur. İkinci başlıkta, duygular, müşterinin hata sırasında kendini tanımlaması ve çalışanın ses tonu ile ilgili elde edilen verilere yer verilmiştir. Üçüncü başlıkta personel davranışlarının, hizmet iyileştirme stratejilerinin ve ağızdan ağıza iletişimin faktör analizi sonuçları tartışılmaktadır. Son başlıkta ise AMOS paket program yardımıyla hazırlanan şikayet sürecinde sözsüz iletişim boyutlarının kişinin şikayet sürecinden tatmini ve sonrasında gösterdiği davranışı ne derecede etkilediğini açıklayan araştırma modeli sunulmuştur.

5.1. ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Katılımcıların profilini tanımlamaya yönelik değişkenler bu başlık altında verilmektedir. İlk değişken katılımcıların yaşlarıdır. Yaş değişkeni ölçüm aracında açık uçlu olarak sorulmuştur. Katılımcılar, 20 ile 65 yaş arasında, 35,8'lik aritmetik ortalamaya sahip ve yarısı 35 yaş ve altındadır (%50,9). Katılımcılar, önemli oranda üniversite mezunu (%72, f: 254), genel anlamda evli (%60, f: 208), 36 farklı meslek grubundan - bankacı (f:99), işletmeci (f: 35), öğretmen (f:34) - ve hepsi konaklama deneyimine sahiptir. Ek 2'de demografik değişkenlerin frekans tabloları sunulmuştur.

Çizelge 5.1.: Katılımcı Profili

Yaş Minimum – Maksimum: 20 (f:1) – 65 (f:2) Aritmetik ortalama: 35,8 Mod: 30 (f: 27)	Meslek Mod: Bankacı %28 (f: 99) 36 farklı meslek
Cinsiyet Kadın: % 42 (f:201) Erkek: % 58 (f:148)	Eğitim durumu Üniversite: % 72 (f: 254)
Medeni durum Evlili: % 60 (f: 208) Bekar: % 40 (f: 140)	Konaklama deneyimi Evet: % 100

5.2. ŞİKAYET YAPISI İLE İLGİLİ BULGULAR

Ölçüm aracında hatanın atfı, müşteri açısından hatanın önemi ve müşterinin şikayeti iletirken güçlük yaşayıp yaşamadığı ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerin bulguları hata yapısını anlamak açısından önemlidir.

Çizelge 5.2.: Şikayet Yapısı ile İlgili Bulgular

Hatanın Atfı	Hatanın Önemi	Şikayeti Bildirme Kolaylığı
Yanlış işletme politikası: % 60 İşgören hatası: % 34	Önemli: % 55 Çok önemli: % 21	Güçlük yaşamamış: % 58

Müşterilerin çok az bir kısmı hatanın kaynağı olarak kendilerini görürken (% 2; f:9), büyük çoğunluğu (% 94; f:329) hatanın işletme ve işgörenden kaynaklandığını düşünmektedir. Hatayı önemsiz bulanların yüzdesi oldukça düşüktür (%3, f:12) ve hata hiç önemli değildir ifadesini hiçbir katılımcı seçmemiştir. Bu durum akılda kalan hataların önemli hatalar olarak düşünüldüğünü gösterir. Katılımcıların yarısından fazlası (%58; f:203), şikayeti işletmeye bildirme sürecinde zorlanmazken, az da olsa bir kısım (% 10; f: 35) müşteri hem şikayetini kime bildireceğini bilememiş hem de süreç uzun sürmüştür.

Ayrıca, katılımcıların büyük çoğunluğu karşılaştıkları hata karşısında sinirlenmiş (%63,4; f: 222; aritmetik ortalama: 3,7; std.sapma: 1,2) ancak yarısından azı bu hata ile karşılaştığı için üzülmüştür (% 40,5, f:142; aritmetik ortalama: 3,0; std. sapma: 1,2) .

Katılımcıların tamamına yakını sinirlendiğini ancak bunu kontrol etmeye çalıştığını (%80) ve işgörenin duygularını yüzünden anladığını (%70) belirtirken yine yarısından fazlası işgörenin hareketlerine dikkat ettiğini (%60) ifade etmiştir.

Katılımcıların yarısı işgörenin ses tonunu resmi (%50,6) bulurken, azımsanmayacak bir kısım ses tonunun istekli (% 24,9) ve kaba (29,7) olduğunu düşünmektedir.

5.3. ÖLÇEKLERE İLİŞKİN FAKTÖR ANALİZİ BULGULARI

Faktör analizi, birbirleriyle orta düzeyde ya da oldukça ilişkili değişkenleri birleştirmeyi temel alan bağımsız değişken kümeleri elde etmede uygulamalı bir temel sağlayan analizdir. Böylece pek çok değişkenin kümelere ya da boyutlara indirgenmesi mümkün olmaktadır. Bu boyut ya da kümelere her birine faktör adı verilir (Balcı, 2009). Aslında faktör analizi; ölçülmek istenilen özelliğe ait yapının bu ölçek ile ölçüldüğünde nasıl gerçekleştiğini belirlemek amacıyla kullanılabilir. Bu özelliği faktör analizini ölçeğin yapısını belirlemeye yönelik bir “yapı geçerliği” çalışması haline getirir (Tavşancıl, 2006). Bu bölümde, personel davranışları, hizmet iyileştirme stratejileri ve ağızdan ağıza iletişim ölçekleri faktör analizine tabi tutulmuştur.

5.3.1. Personel Davranışı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Şikayet sürecindeki personel davranışları 20 ifade ile ölçülmüştür. Bu ifadelerden 7,8,9, 12, 13 ve 17 ifadeler ters çevrilerek analize tabi tutulmuştur. İfadelerin, faktör analizi yapmaya uygunluğuna, araştırmacı örnekleme yeterliliği değerleri ile karar vermiştir.

Çizelge 5.3.: Personel Davranışları Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktörler (Components)			
	EL KOL	SES	EMPATİ	YÜZ
Açıklama yaparken kollarını göğsünde kavuşturdu	,867			
Konuşurken yakasını çekiştiriyordu	,711			
Konuşurken ağzını eliyle kapatıyordu	-,816			
Ne söylediğine dikkat etti		,832		
Benimle azarlar gibi konuşmadı		,754		
Duygularını kontrol etti.		,736		
Gülümsememe karşılık verdi			,733	
Konuşurken rahattı.			,724	
İlgisiz ve sıkılmış görünmüyordu.			,665	
Hızlı konuşuyordu.			-,628	
Benimle konuşurken mimiklerini kullandı				,876
Ne kadar sürerse sürsün beni dinledi				,648
Cronbach Alpha Değerleri	,72	,72	,27	,54
Faktör Açıklayıcılığı	%18,816	%18,300	%18,067	%12,176
Kaiser – Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: ,795				
Toplam Varyansın % 67, 359’unu açıklamaktadır.				
Cevap Seçenekleri: 1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen katılıyorum.				

Yukarıdaki 12 ifade 4 alt boyuttan (faktörden) oluşmakta ve toplam varyansın % 67,359’unu açıklamaktadır (EK 3). Açıklama yaparken kollarını kavuşturması, yakasını çekiştirmesi ve ağzını kapatması ifadelerinin yer aldığı faktöre bariz el kol hareketlerini tanımlamasından dolayı “el kol” adı verilmiştir. El kol başlığında en yüksek ifade “açıklama yaparken ellerin göğsünde kavuşturulması” (faktör yükü:,867) ifadesidir. Müşterilerin şikayet yönetim sürecinde seslerini kullanmaları ile ilgili ifadeler ikinci faktör grubunda toplandığı için bu faktör grubuna “Ses” adı verilmiştir. Sesin kullanımı ve ses tonu adı verilen faktör grubu üç ifadeyi içermektedir. Ses faktöründe, en yüksek faktör yükü işgörenin süreç içerisinde ne söylediğine dikkat etmesi (faktör yükü:, 832) ifadesidir. Müşterinin süreç içerisindeki deneyimlerini anlayabilmesine yönelik dört ifade “empati” adı altında toplanmıştır. Empati başlığında en yüksek faktör yüküne sahip ifade “gülümsememe karşılık vermesi” (faktör yükü: ,733) ifadesidir. Yüz ifadeleri başlığında en yüksek faktör yükü ,876 ile mimiklerin kullanımınıdır. Hızlı

konuşma, rahat olmama, gülümsemeye karşılık vermeme ve müşteriye karşı ilgisiz tavırlar, duygusal bulaşma başlığında toplanmıştır.

Barlett küresellik testi, değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını gösterir. Eğer Barlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde ilişki vardır (Sipahi, vd; 2008). Tablo'daki p değeri (sig.,00<,05) dikkate alındığında bu veri seti faktör analizi yapmaya uygundur.

KMO değeri 0 ile 1 arasında değişir, değer 1'e yaklaştıkça değişkenlerin birbiriyle mükemmel hatasız tahmine yaklaştığını gösterir. KMO örneklem yeterliliği olarak kabul edilir alt sınır 0,50'dir. Genel kabul görmüş KMO değerlerine göre 0,80 ve yukarısı mükemmel, 0,70 - 0,80 arası iyi, 0,60 – 0,70 arası orta uygunlukta kabul edilir (Sipahi, vd; 2008). Tablo'da KMO değeri ,795 yani değişkenlerin faktör analizine uygunluğu iyi seviyedir.

KMO ile bakılan veri setindeki soru grubunun genel faktör analizi uygunluğuna birde Measures of Sampling Adequacy (MSA) değeri ile tek tek her sorunun faktör analizi uygunluğu ölçülmüştür. MSA değerleri SPSS çıktısında Anti-image Correlation matrisinde yer alır. MSA değerleri incelendikten sonra Rotated Component Matrix sonucu her soru için faktör ağırlığına bakılmıştır. Her bir faktörün en az iki sorudan oluşması gerektiği dikkate alınarak ve düşük faktör ağırlığına sahip (faktör ağırlığı<,50) olan sorular tek tek çıkarılarak her çıkarımdan sonra faktör analizi yenilenmiştir. Faktör ağırlığı dikkate alınarak “söylediklerimi kişisel algılaması, duygularına önem verdi, nasıl söylediğine dikkat etti, duygularını kontrol edemedi, konuşurken başka tarafa baktı, beni dinlerken başıyla onayladı, konuşmaya başlarken iyi bir başlangıç yaptı, avuçlarının tamamı ya da bir kısmı bana açtı, konuşurken vücudu bana dönüktü” ifadeleri faktör analizinden tek tek çıkarılarak analiz tekrar yapılmış ve aşağıda sunulan faktör gruplarına ulaşılmıştır (Ek: 3'te SPSS çıktı hali sunulmuştur).

5.3.2. Hizmet İyileştirme Stratejileri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Hizmet iyileştirme stratejileri 17 ifade ile ölçülmüştür. Ölçeğin bu bölümünde kullanılan ifadelerden sekizinci ifade ters çevrilerek analize tabi tutulmuştur. İfadelerin, faktör analizi yapmaya uygunluğu ve örneklem yeterliliği değerleri sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

Çizelge'deki p değeri (sig.,00<,05) dikkate alındığında bu veri seti faktör analizi yapmaya uygundur. KMO değerine bakıldığında (,823) bu veri setinin faktör analizine uygunluğu mükemmel seviyededir. Veri seti, faktör analizine tabi tutulduğunda "işletme maddi kaybımı karşıladı, hatayı telafi etmede adil davrandı, şikayet ilk işgören tarafından çözüldü, telafiden tatmin olduğum söylenebilir, işgören iletişim sırasında oldukça netti, işgören sorunu başkalarına yönlendirmede, işgören sorunun çözümüyle ilgili geri bildirimde bulundu, problem kabul edilebilir bir sürede çözüldü, işgören durumla ilgili açıklama yaptı, işgören durumla ilgili tatminkar açıklama yaptı, çözüm sürecinden tatmin oldum" değişkenleri faktör yükleri dikkate alınarak analizden çıkartılmıştır. Son analiz sonucu ortaya çıkan son faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Çizelge 5.4: Hizmet İyileştirme Stratejileri Faktör Analizi Bulguları

İfadeler	Faktörler (Components)	
	İLETİŞİM TATMİNİ	ETKİLEŞİM TATMİNİ
Maddi kayıptan dolayı özür diledi.	,826	
Özür diledi.	,801	
Durumu anlamak için soru sordu.	,626	
Şikayet ilettiğim ilk işgören tarafından çözüldü		,810
İşgören bana kibar davrandı		,807
İşgörenin sorunla ilgili beni bilgilendirmesi uzun sürmedi		,794
İşgören sorunu çözmemde yardımcı oldu		,785
Cronbach Alpha Değerleri	,68	,85
Faktör Açıklayıcılığı	%28,067	%38,928
Kaiser – Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: ,823		
Toplam Varyansın % 66,9'unu açıklamaktadır.		
Cevap Seçenekleri: 1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4:Katılıyorum, 5: Tamamen katılıyorum.		

İki faktör grubu toplam varyansın % 66,9'unu açıklamaktadır. Üç ifadeden oluşan ilk faktör grubu durumu anlama ve özür davranışını içerdiğinden bu faktöre “iletişim tatmini” adı verilmiştir. Faktör grubunda faktör yükü en fazla olan “ışgören maddi kayıptan dolayı özür diledi.-faktör yükü:,826-” ifadesidir. İkinci faktör grubu ise şikayet çözüm sürecinde müşteri ile ışgören etkileşimi ile ilgili ifadeleri içerdiğinden “ışgören etkileşim tatmini” ismini almıştır.

5.3.2. Ağızdan Ağıza İletişim Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Ağızdan ağıza iletişim, oluşturulan ölçekte altı ifade ile sorulmuştur. Tablodaki KMO ve Barlett küresellik testi sonuçları dikkate alınarak bu altı ifadeye faktör analizi uygulanmıştır (KMO:.,683; sig.,00).

Rotated Componant Matrix tablosundaki faktör yüklerinin araştırmacı tarafından değerlendirilmesi ve her faktör grubunda birden fazla ifadenin yer almasının gerekliliği sonucu üç ifade analizden çıkarılmıştır. Geriye kalan üç ifadede tek bir faktör grubu içerisinde yer almaktadır. Deneyimi başkalarına aktarmak için hiçbir fırsatı kaçırmayacağım, deneyimi diğer yaşadıklarım göre daha fazla kişiye anlatacağım, başkalarına tüm detaylarıyla aktaracağım ifadeleri ile bu faktör grubu toplam varyansın %74,4'ünü açıklamaktadır ve güvenilirlik analizi sonucu faktör güvenilirliği oldukça yüksektir (Cronbach alfa katsayısı: 82,5').

5.4. GELİŞTİRİLEN MODELİN VE HİPOTEZLERİN TESTİ

Bilimsel araştırmalarda sunulan modeller, ele aldıkları konuların değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koyarlar. Karmaşık gibi görünen ilişkiler doğru bir model ile kolay anlatılır bir hale gelir ve problemi çözmeye yardımcı olur. Araştırmacı, model oluşturularak hayatı resmedebilir ve daha gerçekçi, en azından akılda kalıcı sonuçlara ulaşılabilir (Ayyıldız ve Cengiz; 2006). Bu açıdan bilime ciddi katkılarının yanında anlaşılabilir olması ve sonuç odaklı olmalarından dolayı modellerin sektörel katkıları da mümkündür.

Model oluşturma aşamasında temel sorun araştırmacıların modeli test edebilmesi, güvenilirliğini ve geğerliliğini belirleyebilmesidir. Biręok değişken setini ve ilişkileri içeren modellerde ayrı ayrı ANOVA ve Regresyon analizleri kullanılmasının yerine Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanımı tavsiye edilmektedir (Yu, 2004; Ayyıldız ve Cengiz, 2006).

Yapısal eşitlik modeli, gözlenen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasını sağlayan kapsamlı istatistiki teknik olarak tanımlanabilir. Yılmaz ve meslektaşları (Yılmaz, elik ve Ekiz; 2006), yaklaşımın önemini şu şekilde özetlemişlerdir: Özellikle ekonometri, psikoloji, sosyoloji, pazarlama ve eğitim bilimlerinde değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde ve kuramsal modellerin sınanmasında kullanılan sistemli bir arağtır. Bu, YEM kullanımının önemini arttırır. Ekonometri, eşitliklerle ekonomi teorisinin modellemesiyle ve neden-etki ilişkilerini yansıtmasıyla ilgilenir. Psikometri ise gözlenen değişkenlerin ölçülmesindeki gibi gizil ya da gözlenemeyen değişkenlerin ölçülmesiyle ilgilenir. İki bilim dalının ilgilendikleri, bu konuların birleşmesiyle araştırmacıya gizil ve/veya gözlenen değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri ya da modeli elde etmeyi sağlayan çok güçlü bir yaklaşım geliştirme olanağı sağlanmış olur.

Araştırmada geliştirilen model, bir yapısal eşitlik modeli uygulamasıdır. YEM, araştırmanın başında araştırmacının zihninde var olan değişkenler arası ilişkilere ait bir modelin araştırma bulguları aracılığı ile sınanmasına dayanmaktadır. YEM'e göre araştırmacı, ilgilendiği değişkenlerin birbirleri ile ilişkileri ve hatta bu ilişkilerin yönlerini tanımlayabilecek bir fikre sahiptir ve bu fikir temelde bir modeldir. Araştırmacı verilerini toplayıp analizini zihninde geliştirdiği ilişkiler doğrultusunda yapar. YEM bu analizin yapılmasına olanak sağlayan ve özölmesi zor olan modelleri bile test edebilen istatistiksel bir yöntemdir. Diğer istatistiksel yöntemlerden en büyük farkı ilişkiyi modeller şeklinde inceleyebilmesidir (Ayyıldız ve Cengiz; 2006).

Sosyal bilimlerin farklı alanlarında çalışan biręok araştırmacı YEM analizler kullanarak çalışmalarını geliştirmişlerdir. Örneğin; Bilim (2010) reklam faaliyetlerinin

tüketici karar verme sürecine etkisini incelediği doktora çalışmasında YEM analizi kullanarak ilgilenimden başlayıp niyetle sonuçlanan bir model oluşturmuştur. Yener (2007) personel performansına etki eden faktörleri incelediği doktora tezinde kişisel performansın, kişisel, kurumsal ve çevresel faktörler ile ilişkisini açıklamada YEM'ı kullanmıştır.

Alkan (2004), “Bilişsel değerlendirmeler, duygular ve başa çıkma” başlıklı doktora çalışmasında üniversite öğrencilerinin yaşadığı stresli bir olayı baz alarak yaptıkları değerlendirmeleri, olaydan sonra yaşanan duygular ve başa çıkma yöntemleri arasındaki ilişkiyi YEM kullanarak analiz etmiştir (Alkan, 2004).

Tüketici karar verme alışkanlıkları ile ilgili bir başka çalışmada dört faktör (ürün, satın alma kararı, reklam ve tüketim süreci) YEM kullanılarak modellenmiş ve test edilmiştir (O’Cass, 2000). 150 katılımcı ile gerçekleştirilen bir doktora çalışmasında da, genç kızların giyim stillerine etki eden faktör YEM ile modellenmiş ve ailenin negatif etkisi, çevre ve basın ise pozitif etkisi modele yerleştirilmiştir (Waguespack,1995).

Model uygunluğunun değerlendirilmesi: Araştırmadan elde edilen veriler ışığında oluşturulan modelin ilişki derecesinin incelenmesinden önce önerilen modelin uygunluk derecesine bakılmıştır. Model uygunluk derecesinin incelenmesinde kullanılan farklı indeksler bulunmaktadır. Örneğin; benzerlik oranı Ki kare istatistiği, RMSA –ortalama hata karekök yaklaşımı (root mean square error approximation)-, GFI –uyum iyiliği indeksi (goodness of fit index)- ve AGFI –uyarlanmış uyum iyiliği indeksi (adjusted goodness of fit index)-, CFI –karşılaştırmalı uyum indeksi (comparative fit index), NFI –normlandırılmış uyum indeksi (normed fix index)-. Bazı araştırmacılar, sadece Ki kare değerine bakarak modelin uygunluğunu test etsede, en uygunu aşağıdaki tabloda yer alan değerlerin tümü ile model değerlerinin karşılaştırılmasıdır. Aşağıdaki şekilde en çok kabul edilen uyum değerlerinin kabul edilebilir sınır değerleri verilmiştir (Yener; 2007).

Çizelge 5.5.: Standart Uyum Ölçütlerinin ve Modeldeki Değerler ile Karşılaştırılması

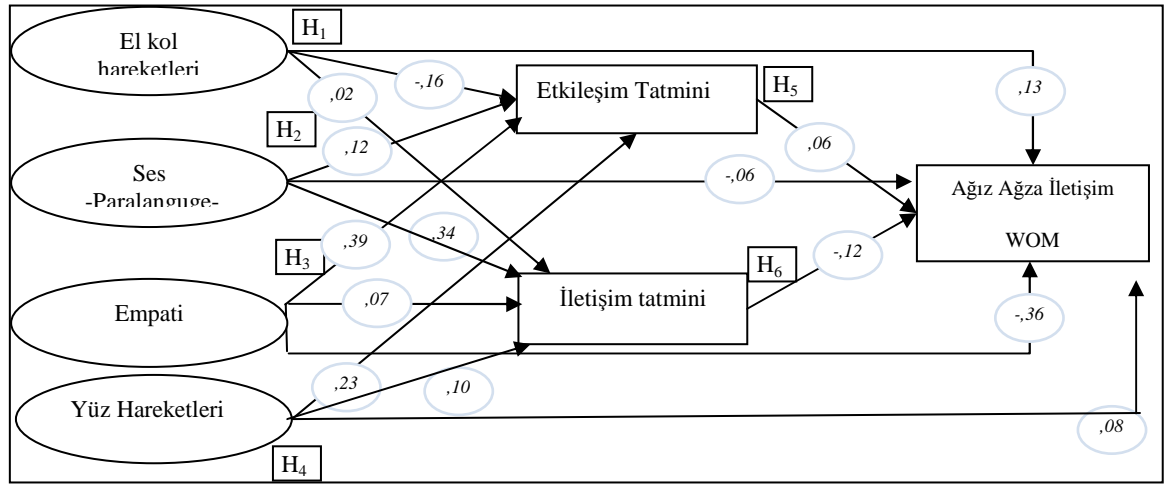
Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modeldeki Değer
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq GFI \leq 0,97$	1,00
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,98
Ki kare /DF	En az: < 5		0,62

Uyum ölçütleri değerlendirmesine göre; modelin NFI değeri (0,98) 1'e yaklaştıkça normlandırılmış uyum indeksine göre uyum artar. Araştırmacılar ki kare ve serbestlik derecesi oranlaması sonucunun ($\chi^2/df \leq 5$) beşten küçük ya da eşit olmasının veriler ile model arasındaki uyumun iyi olduğu göstereceği konusunda hem fikirdir (Reisinger ve Turner, 1999; Kurtuluş ve Okumuş, 2006).

CFI'nin 0,9 değerinden büyük olması ($0,9 < 1$) istenen bir durumdur. İstenen değerler ile modeldeki değerler karşılaştırıldığında modelin uygunluğunun yüksek olduğu tespit edilerek sonuçlar değerlendirilmiştir.

Araştırmada oluşturulan yapısal eşitlik modelinde (Çizelge 5.7) standartlaştırılmış regresyon değeri ve yönü sunulmuştur. Standartlaştırılmış regresyon, standartlaştırılmamış katsayılara dayanarak değişkenlerin göreceli önemlerini karşılaştırmak uygun olmadığından analizde kullanılan değişkenler kendi ortalamalarından farkları alınıp standart sapmalarına bölünerek hesaplanır (Albayrak, 2005). Şeklin altında sunulan tabloda regresyon ağırlıkları ve p değerleri verilmiştir.

Şekil 5.1. : Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Çizelge 5.6.: Model Değişkenlerine Ait Regresyon ve p Değerleri

<i>Model değişkenleri</i>	<i>Reg.de.</i>	<i>Std. hata</i>	<i>P değeri</i>
Etkileşim Tatmini \leftarrow El kol (H _{1a})	-,162	,047	,000
Etkileşim Tatmini \leftarrow Ses (H _{2a})	,128	,047	,006
Etkileşim Tatmini \leftarrow Empati(H _{3a})	,398	,047	,000
Etkileşim Tatmini \leftarrow Yüz ha(H _{4a})	,238	,047	,000
İletişim Tatmini \leftarrow El kol (H _{1b})	,022	,051	,661
İletişim Tatmini \leftarrow Ses (H _{2b})	,349	,051	,000
İletişim Tatmini \leftarrow Empati (H _{3b})	,069	,051	,170
İletişim Tatmini \leftarrow Yüz ha. (H _{4b})	,101	,051	,045
Wom \leftarrow Etkileşim Tatmini (H ₅)	,064	,057	,259
Wom \leftarrow İletişim Tatmini (H ₆)	-,118	,053	,026
Wom \leftarrow El kol (H _{1c})	,131	,051	,010
Wom \leftarrow Ses (H _{2c})	-,062	,054	,249
Wom \leftarrow Empati (H _{3c})	-,372	,055	,000
Wom \leftarrow Yüz har. (H _{4c})	,078	,052	,132

Tablo ve şekildeki analiz sonuçları çerçevesinde araştırmanın yöntem kısmında da verilen hipotezler ile ilgili ilişki değerleri aşağıda sunulmaktadır.

İşgörenin süreçte kullandığı el kol hareketlerinin diğer faktör gruplarına etkisi

H_{1a}: El kol hareketleri arttıkça etkileşim tatmini azalır.

Çizelge 5.8'deki regresyon katsayısı, işgörenin kullandığı el kol hareketleri ile etkileşim tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu göstermektedir (regresyon değeri: -, 162; p değeri: ,00). El kol hareketleri arttıkça (açıklama yaparken kollarını göğsünde kavuşturma, konuşurken yakasını çekiştirme ve konuşurken ağzını eliyle kapatma), müşterinin etkileşim tatmini azalmaktadır. Bu sonuç el kol hareketlerinin artmasının, müşteriye kibar davranmama, ilk işgören tarafından sorunun çözülmemesi, kısa sürede bilgilendirme yapmama ve sorunu çözmede yardımcı olamama olarak algılanacağını gösterebilir. Bu bulgu, literatürdeki çalışmalar ile örtüşmektedir. Telafi sürecinde müşteri kendisine sunulan herhangi bir telafi önerisini değerlendirirken bu öneriyle birlikte öneriyi sunanın samimiyetini ve güvenilirliğini de değerlendirmektedir (Sommers, Greeno ve Boag; 1989). İletişim sırasında kolların göğüste çapraz yapılması, karşısındakinin görüşlerinin kabul edilmediğini gösteren bir savunma pozisyonu olarak kabul edilebileceği gibi güvensizlik belirtisi de olabilir (Özçakır, Dağdeviren ve Görpelioğlu, 2004). Bir engel olduğu savunulan bu davranışın, insanın kendini güvende hissetmediği zaman bir cismin arkasına saklanma isteğinin doğal bir sonucu olarak oluştuğu belirtilir (Karaköse, 2005). Müşterinin, sorun karşısında hem kendisine hem de müşteriye güveni olmayan, ne yapacağını bilemeyen işgörenin, sorunu kısa sürede çözemeyeceği yönünde kanaat geliştirmesi normaldir. Önerilen telafinin ne ve nasıl olduğu sözlü iletilerden anlaşılacağından, önerenin samimiyeti ve dolayısıyla önerilenin inandırıcılığı, itibarı ve kabulü, öneriyi iletenin sözlü iletime eşlik eden sözsüz ipuçlarından hareketle değerlendirilecektir (Groth vd., 2001). El-kol hareketlerinin sıklıkla kullanılması, iletişimde bu hareketleri uygulayan kişiye dönük olumsuz bir değerlendirmeye neden olabilecektir. Örneğin, Mutlu (2006) çalışmasında sert el-kol hareketlerinin konuşmaya eşlik etmesini rahatsızlık, sabırsızlık, stres ve sinirlilik belirtisi olarak ele almıştır. Sözlü iletinin hızlı el-kol hareketleriyle iletilmesi durumunda, karşıdaki kişide gerek iletiyi iletene gerekse sözlü iletime iletilene yönelik bir şüphe oluşabilir. El-kol hareketleri bir rahatsızlık belirtisi olarak algılanmakta, ancak bu kültürler arasında farklılık gösterebilmektedir (Knapp ve Hall, 2010). Graham ve Argyle (1975) el kol hareketlerinin kültürel anlamsal

farklılıkları konulu çalışmalarında, el hareketleri kullanım sıklığının kültürden kültüre farklılık gösterdiğini ve farklı algılandığını savunmaktadır. Örneğin; İtalyanlar iletişim sırasında el-kol hareketlerini İngilizlerden daha sık kullanmakta ve daha fazla anlam yüklemektedir (Graham ve Argyle, 1975). El-kol hareketlerinin kullanım sıklığı kişinin dil becerisinin yetmediği durumlarda artabilmektedir (Özçakır, Dağdeviren ve Görpelioğlu, 2004). El-kol hareketlerinin kullanılma sıklığı eğer dil becerisine bağlıysa o zaman işletmelerde çalışanların dil becerilerinin (konuşma yeteneklerinin) geliştirilmesi tavsiye edilmektedir. Aşırı el-kol hareketi, kişiyle yapılan iletişimde söylediklerinin dinlenmediği yönünde yorumlanabilir. Örneğin, orta eğitimin bir sınıfındaki öğrencilere belirli bir dersi izlerken her zamanki gibi rahat ve gevşek oturmaları, kollarını kavuşturmayıp, ayak ayak üstüne atmamaları söylenmiş; bir başka sınıftaki öğrencilere de aynı dersi izlerken kollarını kavuşturmaları ve ayak ayak üstüne atmaları talimatı verilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kollarını kavuşturan grubun öğrenme ve hatırlama miktarının % 38 daha düşük olduğu, öğretmene ve öğretilen konuya karşı çok daha fazla eleştirci oldukları görülmüştür. Bu araştırmanın ortaya koyduğu bir başka bulgu da, kollarını kavuşturan bir dinleyicinin, konuşmacıya karşı sadece olumsuz bir duygu içinde olmakla kalmayıp, söylenenlere de daha az dikkat ettiğiidir. İnsanlarla çevrili ve ayakta durulan bir ortamda (resepsiyon alanı gibi) ortaya çıkabilen elleri önde kavuşturma kişinin durumla ilgili rahatsızlığının ve kendini tehdit altında hissetmesinin bir ifadesi olarak yorumlanır. Çok sık görülen bu örtük savunma davranışıyla kişi kendi sınırlarını daraltır. El kol hareketlerinin sık ya da abartılı kullanımını savunma davranışı olarak düşünülünerek güven duygusunu zedeleyebilir (Karaköse, 2005). Hizmet işletmelerinde müşteri işgören etkileşiminde “güven” unsuru üzerine geliştiği düşünüldüğünde (Groth vd., 2001) işgörenlerin ellerini ve kollarını kullanırken aşırılıktan kaçınmaları önemlidir. İşgörenlerin ellerini kollarını aşırı kullanımının yerleşmiş bir davranışı olduğu düşünülürse, bu davranışı değiştirmek yeni davranışlar kazanmaktan daha zor olabilir (Özçakır, Dağdeviren ve Görpelioğlu, 2004). Ancak, verilecek sözsüz iletişim becerilerini arttırmaya yönelik kurslar ile imkansız değildir.

H_{1b}: El kol hareketleri arttıkça iletişim tatmini azalır.

Araştırma sonuçlarına göre, işgörenin kullandığı el-kol hareketleri iletişim tatminini etkilememektedir (regresyon değeri: ,022; p değeri: ,661). El-kol faktörü, işgörenin açıklama yaparken kollarını göğsünde kavuşturması, konuşurken yakasını çekiştirmesi ve ağzını eliyle kapatması ifadelerinden oluşmaktadır. Bu bulgu literatür ile örtüşmektedir. El-kol hareketleri genellikle konuşurken, söylenen sözleri desteklemek için kullanılır (Chaney ve Green, 2006). Özür telafisinin müşteriye sunulması ve sorunun müşteri gözündeki algısının fark edilmesi ancak müşteriye etkili bir şekilde dinleyerek gerçekleştirilebilir. Hizmeti sunanın iletişim yeteneği içerisinde yer alan etkili dinleyebilme ve dinlediği fark ettirebilme yeteneği müşteri ile işgören iletişimin yapı taşlarından biridir (McKechnie, Grant ve Bagaria, 2007). Birçok çalışma süreç içerisindeki dinleme davranışlarından çok sonuç ile ilgilenmiştir. Ford'un geliştirdiği ve birçok çalışmada temel alınan davranışlar içerisinde yer alan dinleme davranışlarında el-kol hareketleri bulunmamaktadır (Ford, 1999; McKechnie, Grant ve Bagaria, 2007). Sözsüz iletişimin içinde yer alan dinleme davranışları "göz kontağı", "baş ile onaylama" ve "işgörenin müşteriye sırtını dönmemesini" içermektedir (Ford, 1999; Sundaram ve Webster, 2000; Lemmink ve Mattson, 2002). Literatürde, müşteri ile işgören iletişim davranışları içerisinde yer alan konuşurken ağzın kapatılması davranışının, ağızdan kötü söz çıkmasını engellemeye yönelik bir hareket olabileceği yönünde görüşler olsa da (Korugan, 2003), bu araştırma dinleme davranışı ile ilgili kaynaklarla örtüşerek, iletişim tatmininin el-kol hareketlerinden etkilenmediğini göstermektedir. Bu durum, el-kol ifadelerinin daha çok "güven" duygusu ile ilintili olmasından kaynaklanabilir. Literatürde samimiyet duygusunun el-kol ifadeleri ile gösterilebileceği yönünde bir bulgu bulunmamaktadır. Özür telafisi ise güven duygusundan çok samimiyetten örneğin samimi bir gülümsemeden etkilenebileceği söylenebilir. Özür davranışının aktarımı daha çok ses ile ilgili olması el-kol hareketlerinden istatistiksel düzeyde anlamlı etkilenmemesinin sebebi olabilir.

H_{1c}: İşgörenin kullandığı el-kol hareketleri olumsuz ağızdan ağıza iletişim davranışlarını etkiler.

İşgörenin kullandığı el-kol hareketlerinin, müşterinin olumsuz ağızdan ağıza iletişiminin etkilediği görülmüştür (regresyon değeri: ,131; p değeri: ,010). İşgörenin olumsuz ve aşırı el-kol hareketlerinde bulunması müşterinin gözünde mesaja ve mesajı gönderene olan güvenin azalmasına neden olmaktadır. Müşterinin azalan güveni, telafi sürecinden tatmini etkileyebilir. Tatmin olmamış müşterilerin olumsuz ağızdan ağıza iletişim bulunma isteğinin artması literatür tarafından desteklenen bulgulardandır (Lang, 2006). İşgörenin sözsüz iletişim becerilerindeki yetersizlik (örneğin el kol hareketlerindeki aşırılık), konuşan bireyin göndermek istediği iletiyi etkileyerek mesajın doğru anlaşılmasını engelleyebilir. Müşterinin hatırladığı olayda aşırı el-kol hareketi ile güvensizliğini sergileyen işgören karşısında olumsuz düşüncelere sahip olması ve bu düşüncelerini çevresindekiler ile paylaşma oranlarının artması literatür tarafından desteklenen bulgulardandır.

İşgörenin süreçte kullandığı ses faktörünün diğer faktör gruplarına etkisi

H_{2a}: İşgörenin telafi sürecinde ne söylediği ve nasıl söylediği etkileşim tatminini etkiler.

İşgörenin telafi sürecinde müşteriye söyledikleri ve söyleyiş şekli, işgören ile müşteri etkileşimini pozitif yönlü ve istatistiki açıdan anlamlı düzeyde etkilemektedir (regresyon değeri: ,128; p değeri: ,006). Bu bulgu literatürde müşterilerin şikayet ve şikayet sonrası değerlendirmelerini etkilediği vurgulanan adalet ve eşitlik teorileri açısından önemlidir (Mattila, 2001). İşgörenlerin söyledikleri ve söyleyiş tarzları, müşterinin etkileşim ve süreç adaleti (eşitliği) algısını etkilemektedir. Etkileşim adaleti –*interactional justice*–, şikayet yönetim süreci içerisinde müşteri ile işgören arasındaki ilişkilerin müşteri gözündeki değerlendirmesini içerir (Bies ve Shapiro, 1987). Etkileşim tatmini içinde yer alan müşterinin kibar davranması ve sorunun çözümüne yardımcı olmaya çalışması, etkileşim adalet algısı içerisinde; ilk işgörenin sorunu çözmesi ve sorunun çözümünün uzun sürmemesi ise süreç adaleti içinde yer alır. Müşteri deneyimine bağlı olarak tatminin şekillenmesinde, etkileşim adaletinin önemli bir yeri olduğu düşünülmektedir. Blodgett ve meslektaşlarının şikayet sonrası davranışlarda adalet teorisinin etkisini inceledikleri çalışmaları, “etkileşim adaletinin müşterilerin

beklentilerinde ilk sırada yer aldığını ve diğer adalet boyutlarının algısını etkilediğini, olumsuz ağızdan ağıza iletişimi negatif etkilediğini” göstermiştir (Blodget, Hill ve Tax, 1997). Yüksel çalışmasında etkileşim adaletini, müşteri ve işgören arasındaki iletişimin kalitesi olarak tanımlamıştır (Yüksel, 2008). Çalışmada, müşterilerin işgörenin söyledikleri ve söyleyiş tarzının müşteri ve işgören etkileşimini dolaylı olarak da müşterilerin etkileşim ve süreç adalet algısını etkilediği bulunmuştur. Bu bulgu, şikayet sonrası müşteri davranışlarını olumlu yönde etkilenme çabasında olan işletmeler açısından önemlidir.

H_{2b}: İşgörenin telafi sürecinde ne söylediği ve nasıl söylediği iletişim tatminini etkiler.

İşgörenin azarlar gibi konuşmaması, duygularını kontrol etmesi ve ne söylediğine dikkat etmesi yani ses kullanımı, durumu anlamak için soru sorma, özür dileme ve maddi kayıptan dolayı özür dileme ifadelerinden oluşan iletişim tatminini pozitif yönlü etkiler (regresyon değeri: ,349; p değeri: ,000). Bu bulgu, işgörenin telafi sürecinde ne söylediği ve söyleyiş tarzı eşitlik teorisi boyutlarından sonuç eşitliğini etkilediği yönünde anlaşılabilir. Sonuç eşitliği çözüm sürecinin yararı ile ilgilenirken (Mattila, 2001), maddi ve manevi kayıplardan dolayı özür dilenmesi müşterinin sonuç algısını etkilemektedir. İşgörenin müşteri ile azarlar gibi konuşması sorunu daha kötü bir hale getirir. Sesin ve duyguların kontrollü kullanımı ile mesajın pekiştirilerek verilmesi mümkündür (Özaslan, 2009). Samimi ses tonunun desteklediği özür ifadeleri, müşteride işgörence önemsendiği ve durumun düzelmesi için işgörenin çaba göstereceği düşüncelerini desteklemektedir.

H_{2c}: İşgörenin telafi sürecinde ne söylediğine ve nasıl söylediğine dikkat etmesi arttıkça, olumsuz ağızdan ağıza iletişim azalır.

İşgörenin telafi sürecinde söylediklerinin ve nasıl söylediğinin literatürdeki diğer çalışmaların aksine olumsuz ağızdan ağıza etkileşimi etkilemediği çalışma bulguları arasındadır (regresyon değeri: -,062; p değeri: ,249). Yapılan bir çalışmada, aynı hata karşısında önbüro görevlisinin verdiği farklı cevapların, “müşterilerin sorunu başkalarına aktarma”, “ileride başka işletmeyi tercih etme” ve “olumsuz ağızdan ağıza iletişim düzeylerini” etkilediği bulunmuştur (Kılınc, 2004). Olumlu ve olumsuz

duyguların aktarımında ses değişkeninin önemi vurgulanırken, müşterinin sinirlilik ve mutsuzluk algısı olumsuz ağızdan ağıza iletişim sürecini etkilemektedir (Schoefer ve Diamantopoulos, 2008). Olumsuz ağızdan ağıza iletişim müşterilere mutsuzluklarını paylaşma olanağı sağlar. İşgörenin söyledikleri ve söyleyiş tarzından olumsuz etkilenerek mutsuzluğu artan müşterinin, bu mutsuzluğunu paylaşma isteğinde de artış görülmesi beklenirken, elde edilen bulgu tersi yöndedir. Bu durum, müşterilerin karşılaştıkları hata sürecinde ne söylendiği ve söyleyiş tarzının olumsuz ağızdan ağıza iletişimi tetikleyecek kadar önemli olmamasından kaynaklanabilir.

Yapmacık olmayan ses tonunun iletişimi arttırdığı yönündeki çalışmalarla da (Şimşek, 2009) örtüşmeyen bu bulgu daha sonraki araştırmalar incelenmesi önerilen konulardan birisidir. Müşterilerin işgörenin söyledikleri ve söyleyiş tarzından etkilenmemesi, işgörenlerin samimi olmayan ya da farklı özelliklere sahip bir ses tonu ile müşterilerle konuştuğu şeklinde yorumlanabilir. Çalışmalar, müşterilerin gülümse türlerini ve samimi olmayan gülümsemeyi ayırabildiğini göstermiştir (Grandey vd., 2005; Drahot, Costall ve Reddy, 2008). Bu bilgi ışığında, belki de müşteriler ses tonundaki samimiyetide fark ederek yapmacık ses tonunun kendilerini etkilemesine izin vermemektedir.

Empati Faktörünün Diğer Faktör Gruplarına Etkisi

H_{3a}: İşgörenin müşteri duygularını okuyarak yansıtma becerisi arttıkça etkileşim tatmini artar.

Empati faktörü, müşteri etkileşim tatminini pozitif yönlü etkilemektedir (regresyon değeri: ,398; p değeri: ,000). İşgörenlerin gülümseme gibi duygularını yansıtan davranışlarının, işgörenden müşteriye olumlu yansıdığı yönünde çalışmalar bulunmaktadır (Pugh, 2001; Luong, 2005). Yüksel (2008), hizmet anındaki işgören davranışlarının müşterilerin hizmeti değerlendirme süreci içerisinde etkili bir rolü olduğunu savunur. Bu görüş iletişim sırasında duyguların bireyden bireye geçişi ya da mesajı gönderenin duygularının diğer birey tarafından yakalanabilmesi (Barsade, 2002; Thureau v.d, 2006) olarak tanımlanan “duygusal bulaşma” sürecinin müşterilerin kararlarında etkili olduğu düşüncesi ile örtüşmektedir. Barsade (2002) çalışmasında,

bireylerin fikirlerinin anlaşılmasında duyguların ve duygusal bulaşma sürecinin dikkate alınmasını önermektedir. Yapılan iki farklı çalışma hizmet anında duyguların rolünün duygusal bulaşma ile ilgili olduğunu savunmaktadır (Hochschild, 1983; Hatfield vd., 1994). Hizmet sürecinde yaşanan duygusal bulaşma, müşterinin hizmet anı değerlendirmesini ve algısını etkileyecektir (Thurau v.d, 2006). Özellikle konaklama işletmeleri gibi müşterilerin diğer müşteriler ile etkileşiminin yoğun olduğu durumlarda duygusal bulaşma süreci daha önemlidir (Barsade, 2002). Sadece işgörenden müşteriye akan duyguların değil müşteriden müşteriye geçen duyguların da önemi vardır. Bir müşterinin tatmin edilemeyen beklentisi sonucu yaşadığı mutsuzluk diğer müşterileri etkileyecektir. Hizmetin samimi ve gülümseyerek sunulmasının müşterilerin hizmet değerlendirme sürecini olumlu etkilediği düşüncesi literatürde teorik çalışmalarla çok sık incelenmiş olsa da, bu konuda yapılmış uygulamalı çalışma sayısı oldukça azdır (Thurau v.d, 2006). Grandey ve meslektaşları (Grandey vd., 2005), “Hizmet sunumunda gülümseme yeterli midir?” başlıklı deneysel çalışmalarında, işgörenin gülümsemesinin ortamdaki olumsuz atmosferi dağıttığı ve müşteri tatminini olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir.

H_{3b}: İşgörenin müşteri duygularını okuyarak yansıtma becerisi arttıkça müşteri iletişim tatmini artar.

Empatinin, iletişim tatminini etkilemediği görülmüştür (regresyon değeri: ,069; p değeri: ,170). İlgili literatürde, hizmeti sunan işgörenin duygularını ses ile müşterilere iletebileceği yönünde bulgulara rastlanmıştır (Yüksel, 2008). Daha önceki çalışmalar, müşterilerin hizmet kalite algısını etkileyen duygusal bulaşma faktörünün özellikle mimikler ile karşı tarafa aktarıldığını savunmaktadır (Thurau vd., 2006). Diğer bir ifadeyle, duygusal bulaşma sesten çok mimiklerden etkilenir. Örneğin, Gabbott, ve Hogg (2000) işgören sesininin hizmet sonrası değerlendirmeyi etkileyen faktörler içerisine almıştır. Bu çalışmada ortaya çıkan işgörenin konuşma hızının, gülümsemeye karşılık vermemesinin, rahat olmasının ve ilgisiz görünmesinin iletişim tatminini etkilememesi bulgusu ilginçtir. Duygusal bulaşma süreci müşterinin özür telafi algısını etkilemektedir. Bu bulgu, söz ile sunulan özür telafisinin gülümseme ile süslenen ses tonundan etkilendiği yönündeki literatür bulguları ile kısmen örtüşmektedir (Park ve Guan, 2009).

H_{3c}: İşgörenin müşteri duygularını okuyarak yansıtma becerisi arttıkça olumsuz ağızdan ağıza iletişim azalır.

Regresyon değeri dikkate alındığında empati davranışlarının, ağızdan ağıza iletişim davranışlarını negatif yönlü etkilediği görülmektedir (regresyon değeri: -,372; p değeri: ,000). Birçok araştırmacı, olumlu deneyimlerin beklentiler dahilinde olduğu için olumsuz deneyimlerden daha az paylaşıldığı fikrine katılmaktadır (Kılınç, 2004; Yüksel, 2008; Yücebaş, 2010). Müşteri tatminini etkilemesi beklenen empati faktörlerinin olumsuzluk içeren ağızdan ağıza iletişimi negatif yönlü etkilemesi literatürle örtüşen bir bulgudur. Müşteri kendisini anlama yönünde çaba göstereceğine inandığı işgören karşısında işletmeye karşı olan olumsuz duygularını daha az kişiyle paylaşmak istemektedir. Çalışmanın bu bulgusu, literatürde yer alan empati kurulan müşterinin psikolojisini tahmin ederek tepkilerinin daha tarafsız değerlendirmesine ve olumlu ilişkiler geliştirmesine yardımcı olacağı düşüncesi ile örtüşmektedir (Şimşek, 2009). Bu durum müşterinin yargılamadan ve eleştirmeden kurulan empati davranışlarını takdir etmesinin bir sonucu olabilir.

Yüz hareketleri Faktörünün Diğer Faktör Gruplarına Etkisi

H_{4a}: İşgörenin telafi sürecinde kullandığı mimik ve dinleme becerileri arttıkça etkileşim tatmini artar.

İşgörenin şikayet yönetim sürecinde kullandığı yüz hareketleri, işgören müşteri etkileşim tatminini etkilediği ortaya çıkmıştır (regresyon değeri: ,238; p değeri: ,000). Dinleme sürecinde mimik kullanımının müşteriye “etkin” dinlendiği ya da dinlenmediği yönünde ipucu verdiği ve hatta hizmet anından tatminini etkilediği tartışılmaktadır (Shepherd vd., 1997; Winsted, 2000). Araştırma bulguları, müşterinin dinlenmesi ve dinleme sırasında işgörenin doğru mimikler kullanmasının müşterinin çözüme yönelik algısını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu bulgu McKechnie ve meslektaşlarının (2007) 50 farklı hizmet anını gözlemleyerek gerçekleştirdikleri çalışmaları ile örtüşmektedir. Bahsedilen çalışmada, müdahale etmeden müşteriyi dinlemenin müşteride onunla ilgilenildiği izlenimi yarattığı ve dinleyen işgörenin sorunu çözmeye yönelik çabasının olduğunu müşteriye fark edildiği tesbit edilmiştir.

Dinlemede sözlü ifadeler kullanımı güç olduğundan sözsüz ifadeler ile dinlemeyi pekiştirmek etkili dinleme davranışı geliştirme çabalarını olumlu etkileyecektir.

H_{4b}: İşgörenin telafi sürecinde kullandığı mimik ve dinleme becerileri arttıkça iletişim tatmini artar.

İşgörenin yüz hareketleri, iletişim tatminini pozitif yönde etkilediği tesbit edilmiştir (regresyon değeri: ,101; p değeri: ,045). İşgörenlerin dinleme süreci boyunca mimik kullanımının hizmet iyileştirme stratejilerinin etkinliğini arttırdığı bilinmektedir (Yüksel, 2008). McKechnie ve meslektaşları (2007), çalışmalarında mimik kullanımının, işgörenin konuştuğundan daha çok dinlediğinin bir göstergesi olduğunu tesbit etmiştir. İşgörenin kendisini dinlediğine inanan müşterinin işgörenin dilediği özürü daha samimi algılaması, dinleyen işgörenin hatayı anladığı düşüncesinden kaynaklanabilir. Müşteriyi dinlemenin ve anlamının müşteriyi memnun etmenin ilk basamağını oluşturduğu düşünüldüğünde dinlemenin özür telafisini etkilemesi beklenen bir bulgudur (Köse, 2007). Çalışmanın bulgusu, müşteriyi dinledikten ve olayı anladıktan sonra özür dilemenin, özür telafisinin müşteri gözündeki değerini arttırdığını ve özürü daha anlamlı kıldığına bir kanıt olabilir.

H_{4c}: İşgörenin telafi sürecinde kullandığı mimik ve dinleme becerileri arttıkça olumsuz ağızdan ağıza iletişim azalır.

Süreç içerisinde işgörenin yüz hareketleri olumsuz ağızdan ağıza iletişimi azaltmadığı görülmüştür (regresyon değeri: ,078; p değeri: ,132). Dinleme ve mimik kullanımının, işletmeyi başkalarına önerme, deneyimi başkalarına aktarmak için hiçbir fırsatı kaçırmama ve deneyimi daha fazla kişiyle paylaşma değişkenlerini etkilememesi ilginç bir bulgudur. Deveci'nin "Konaklama işletmeleri açısından ağız ağıza iletişimin tüketicilerin satın alma kararlarına etkileri: Ankara örneği" (Deveci; 2010) başlıklı tezinde mimiklerin müşterilerin ağızdan ağıza iletişimini etkilediği yönündeki savunması ile ters düşen bu durumdur. Kazan ve Ergülen (2008) çalışmalarında dinleme becerilerinin, bilgiyi ayıklamak ve karşısındaki kişiyi anlamak için önemli olduğu vurgulanmaktadır. İyi bir dinleme, mesajı gönderenin duygularını ve aktarmaya çalıştığı düşüncelerini anlama yönünde çaba gerektirir. Dinleme, kişiye ve iletilen mesaja önem verildiğini gösterir (Kazan ve Ergülen, 2008). Mimiklerin, konuşma esnasındaki önemi

bilinirken, dinleme sırasında da önemli olabileceği düşünülmüştür. Ancak, çalışmanın bu bulgusu, işgörenlerin konuşma sırasında mimik kullanmasının, müşteriler tarafından “önemszenmenin görsel göstergesi” olarak algılanmadığını düşündürebilir. Çünkü önemsendiğini düşünen müşterilerinin tatmin seviyesinin artması beklenir. Literatüre göre ağızdan ağıza iletişim davranışı ise tatmin olmayan müşteri şikayet davranışları arasındadır (Kitapçı, 2008; Kılınç, 2004). İşgörenin iletişimi mimiklerle desteklemesi ve dinleme becerileri müşteri tatminini belirleyen unsurlardan olabilir. Ancak çalışmanın bu bulgusu, olumsuz ağızdan ağıza iletişim davranışlarının mimiklerden etkilenmeyebileceğini göstermiştir. Ya da müşterinin hatırladığı olaydaki mimikler olumsuz davranışı tetikleyecek düzeyde değildir.

Hizmet iyileştirme stratejilerinin ağızdan ağıza iletişime etkisi

H₅: Etkileşim tatmini arttıkça olumsuz ağızdan ağıza iletişim azalır.

Hizmet iyileştirme stratejileri içinde yer alan işgören etkileşim tatmini faktörün olumsuz ağızdan ağıza iletişimi azaltmadığı görülmüştür (regresyon değeri: ,64; p değeri: ,259). İşgören etkileşimi faktöründe yer alan ifadeler olumlu duygular içeren ifadelerdir. Özellikle şikayetin kısa sürede telafisi vb. etkileşim tatmini ifadelerinin, müşterinin hizmeti değerlendirme sürecine, hizmet kalite algısına ve müşteri tatmine etki edeceği düşünüldüğünde olumlu ağızdan ağıza iletişime etki etmesi beklenir (Webster ve Sundaram; 2009). Ancak, olumsuz ağızdan ağıza iletişimin öncü değişkenleri olumludan farklı olabilir.

Kaba işgören davranışları, müşteri memnuniyetsizliğini arttırırken işgörenin kibar davranmasının olumsuz ağızdan ağıza iletişimi etkilememesi, insanların olumsuz davranışlardan daha fazla etkilendiğini, olumlu davranışların ise zaten müşteri beklentileri içerisinde yer aldığını düşündürür (Şengül, 2009). Literatürde birçok çalışma şikayetin çözüm süresinin, müşterinin süreçten tatminini etkilediğini göstermektedir (Kılınç, 2004, Yüksel vd., 2006). Örneğin; yapılan bir çalışmada işgören yetki seviyesinin, şikayet yönetim sürecini kısalttığı ve bu durumun da müşteri tatminini arttırdığı yönündeki bulgulara rastlanmıştır (Kılınç, 2004). Müşteri tatminini olumlu yönde etkilemesi beklenen etkileşim tatmininin yüksek olmasının, olumsuz ağızdan

ağıza iletişimi negatif yönlü etkilemesi beklenir. Literatürde güveni sarsılan müşterinin işletmeye karşı toleransının azaldığı bilgisi bulunmaktadır. Müşterinin güveni sarsıldığında, tatmin ve gelecekte aynı işletmeyi tercih etme durumu olumsuz etkilenir (Özgüven, 2008). Çalışmanın bu bulgusu, müşterinin işletmeye olan güvenin bir kez sarsılmasından kaynaklanabilir. Bir kez güveni sarsılan müşteri, etkileşim tatmininden beklenen düzeyde etkilenmeyebilir.

H₆: İletişim tatmininin arttıkça olumsuz ağızdan ağza iletişimi azalır.

Regresyon değerine göre iletişim tatmini, ağızdan ağza etkileşimi negatif yönlü etkilemektedir (regresyon değeri: -,118; p değeri: ,026). Müşterilerin iletişim tatmin seviyeleri arttıkça olumsuz ağızdan ağza etkileşim davranışlarında bulunma oranları azalmaktadır. İşgören-müşteri etkileşimi, iletişim tatmininde önemli bir yere sahiptir ve müşterinin işletmeye karşı güçlü bağlar oluşturmasını sağlar (Singh ve Sirdeshmukh, 2000; Webster ve Sundaram, 2009). Çünkü özür içerisinde “pişmanlık”, “sorumluluk” ve “affedilme isteğini” barındırır (Park ve Guan, 2009). Hata sonrasında hemen dilenen özürün, müşteriyi olumlu yönde etkilediği ve tatminini arttırdığı yönündeki bilgiler düşünüldüğünde, iletişim tatminin olumsuz ağızdan ağza iletişimi azaltması beklenen bir bulgudur (Wirzt ve Mattila, 2004).

Tablodaki regresyon değerleri bütün olarak incelendiğinde; etkileşim tatmininin en fazla empati faktöründen etkilendiği (reg. de.: ,39), iletişim tatmininin en fazla ses faktöründen etkilendiği (reg. de.: ,34) ve ağızdan ağza iletişimin en fazla empati faktöründen negatif yönlü (reg. de.: -,37) etkilendiği tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Fiyat faktörünün müşterilerin tatminini ve karar verme sürecini sürecini etkilediği düşünülse de, bu faktör müşteri memnuniyeti yaratmada tek başına etkili değildir (Unur, Çakıcı ve Taştan; 2010). Hizmet işletmelerinde müşteri tatmini arttırmada ve hizmette fark yaratmada en önemli rolü hizmeti sunanların üstlendiği bir gerçektir (Avcı ve Sayılır; 2006). Müşteri-işgören arasındaki etkileşim, müşterinin kalite algısını etkileyecektir. Müşteriye beklentisinin üzerinde hizmet sunulursa müşteri

bağlılığı sağlanabilir. Beklentinin altında sunulan hizmet karşısında müşterilerin şikayette bulunmaları beklenir (Unur, Çakıcı ve Taştan; 2010). Ancak beklentileri karşılanmayan her iki müşteriden birinin şikayetini işletmeye bildirmediği düşünüldüğünde (Unur, Çakıcı ve Taştan; 2010), şikayetin anında ve tatminkar çözümü için iletişim becerileri güçlü işgörenlerin önemi ortaya çıkmaktadır. İşgören ve müşteri arasındaki iletişimde sözlerin kullanımı kadar ses, vücut duruşu ve iletişimin tarafları arasındaki duygu geçişi de önemlidir. İletişim içinde sergilenen davranışların, sözlerden daha önemli olduğu, algılamayı ve etkileşimi etkilediği savunulmaktadır (Altıntaş ve Çamur, 2001). İletişimi % 90 oranında etkileyebildiği tartışılan (Baltaş ve Baltaş, 2006; İzgören, 1999), sözlü iletişimi anlamlandıran ve pekiştiren sözsüz iletişimin (Gökçe, 2006), iyileştirme stratejilerinin etkinliğine ve sözsüz iletişime olan etkisi fark edilerek araştırılması önerilse ve kısmen çalışılsa da (Kılınç, 2004; Yüksel, 2008; Drahot, Costall ve Reddy, 2008) konuyu bütün olarak ele alan çalışma sayısı oldukça azdır.

Konaklama işletmelerinin, her yıl % 15 ila % 20 oranlarında müşteri kaybı yaşadıkları (Reichheld ve Sasser, 1990; Schibrowsky ve Lapidus, 1994), çözülmeyen şikayetin, müşterilerin (% 91) aynı işletmeyi gelecekte tercih etmeme eğilimini arttırdığı bilinmektedir (Barlow ve Moller, 1996). Üstelik bu orandaki % 5'lik değişimin işletme karını %25 ile % 85 oranlarında etkilediği (Barlow ve Moller, 1996) düşünüldüğünde şikayet yönetimine işletmecilerin ve araştırmacıların gün geçtikçe ilgilerinin artması normaldir (Yüksel, Hançer ve Kılınç, 2006). Müşterilerin çözümden tatmin düzeyleri hata tipine göre % 22 ile % 58 arasında değişiklik gösterse de, müşterilerin yarısından fazlası konaklama işletmelerinin sunduğu çözümden memnun değildir (Kılınç, 2004). İşletmeler müşteriyi memnun edecek iyileştirme stratejilerine ulaşmak için ne yapmaları gerektiğini tam olarak bilememektedir. İyileştirme stratejilerinin başarısızlığında ve müşteri-işgören etkileşiminde sözsüz iletişimin katkısının göz ardı edildiği düşüncesi bu araştırmanın yapılmasının nedenleri arasındadır. Sözsüz gönderilerin iletişim üzerinde büyük etkisi olduğu vurgusu (Taute vd., 2011) dikkate alındığında sözsüz mesajların iyileştirme stratejilerine etkisinin önemi bir kez daha ortaya çıkarmaktadır.

Literatürde şikayet yönetimi ile ilgili çalışmalar daha çok sözlü- yazılı ifadeler ya da hatanın kendisine odaklanmıştır. Bu çalışma, şikayet yönetim süreci içerisinde

işgörenlerin sözsüz davranışlarının yerini belirlemek adına literatüre katkı sağlama potansiyelindedir. Ayrıca, bulguların, müşteri memnuniyeti sağlamaya istekli işletmeciler ile paylaşılması, müşteriye söylenecek doğru sözü bilen işletmecilere o sözü “doğru söyleme”yi öğretebilmek açısından önemlidir. Taute ve meslektaşlarında (2011) vurguladığı gibi daha önce yapılan çalışmalar, hizmet anında sözsüz iletişim bileşenlerinin (ses tonu, mimik, vücut duruşu) müşteri tatmini ve iletişim kalitesine etkisini bir bütün olarak incelememiştir. Bu konunun aydınlatılması, yapılan hataların bilinmesini ve önlenmesini sağlayarak, müşteri işgören etkileşim başarısını etkileyecektir. Çünkü sözsüz iletişim, öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir iletişim becerisidir. Konaklama işletmelerinde çalışanların bu becerilerini arttırmaya ihtiyaçları vardır.

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde müşterilerin yarısından fazlasını (%60) hatanın kaynağını işletmeye atfettiği görülmüştür. Azımsanmayacak oranda bir müşteri grubu ise hatadan işgörenleri sorumlu tutmaktadır. Unur ve meslektaşlarının seyahat acentalarında müşteri şikayetlerini inceledikleri çalışmalarında da benzer şekilde en fazla şikayet grubunu acenta çalışanları ve yöneticileri ile ilgili şikayetler (% 31) oluşturmaktadır (Unur, Çakıcı ve Taştan; 2010). Bu durum hizmet işletmelerinde çalışanların, şikayet yönetim sürecinde daha dikkatli davranmalarının gerekli olduğunu göstermektedir. Hatanın sorumluluğunun işletmeye atfedilmesi müşterinin sorunun işletmeden kaynaklandığını düşündüğünü gösterir. Atıf teorisine göre, böyle düşünen müşteri, sorunun çözümü için işletmeden çaba bekler. Ayrıca müşterilerin büyük çoğunluğu (% 76) hatanın önemli olduğunu belirtirken yarıya yakını şikayetini işletmeye bildirirken (% 42) sorun yaşamıştır.

Şikayet yönetiminde işgören ve müşteri etkileşim süreci içerisinde sözsüz iletişimin yeri daha önceki çalışmalarda parça parça incelenmiştir. Bütünün parçalar toplamından ayrı, başka ve fazla bir şey olduğu düşüncesiyle (Bilir, 2005; Şimşek, 2008; Bakınız Gestalt Kuramı s: 63) bu çalışmada müşteri işgören etkileşim sürecinde sözsüz iletişim boyutlarını bütün olarak ele alınmıştır. Şikayet yönetim sürecinde müşterinin sergileyebileceği düşünülen sözsüz iletişim boyutlarını içeren 20 ifadeye faktör analizi uygulanmıştır. İşgören davranışları, el kol hareketleri, ses, empati ve yüz

hareketleri olmak üzere dört faktör grubuna ayrılmıştır. Yedi ifadeden oluşan iyileştirme stratejileri iletişim tatmini ve etkileşim tatmini ismi verilen faktör gruplarına ayrılmıştır. İletişim tatmini daha çok özür telafisi ifadelerini, etkileşim tatmini ise müşteri ile işgören etkileşim ifadeleri içermektedir.

Araştırma, işgörenin konuşurken kollarını göğsünde kavuşturması, yakasını çekiştirmesi ve elini ağızıyla kapatmasının (el kol faktörü), kaba bir davranış olduğu ve müşterinin sorunun çözümüne olan inancını olumsuz yönde etkilediğini (regresyon değeri: -,16) tespit etmiştir. Ayrıca, bahsedilen davranışları sergileyen işgörenler karşısında müşterinin olumsuz ağızdan ağza iletişimde (regresyon değeri: ,13) bulunma olasılığı da artmaktadır. İşgörenin konuşurken rahat olması, müşteriye karşı ilgili görünmesi ve gülümsemesi müşterinin etkileşim tatminini en fazla etkileyen faktör grubu içerisinde yer alır.

İşgörenin duygularını kontrol etmesi, söylediğine dikkat etmesi ve azarlar gibi konuşmamasının iletişim tatmini en fazla etkileyen (regresyon değeri: ,34) faktör olması araştırmanın önemli bulgularından birisidir. Bu bulgu müşterilerin özürün samimiyetini işgörenin duygularına bakarak anladığını göstermektedir.

İyileştirme stratejilerinin ağızdan ağza etkisini incelerken konu iki temel açıdan ele alınmıştır. Bunlar etkileşim tatmini ve iletişim tatminidir. Etkileşim tatmininin temelini işgörenin müşteriye kibar davranması ve şikayetin kısa sürede çözüme ulaştırmasından oluşur. Bu değişkenler, olumsuz ağızdan ağza iletişimi etkilememektedir. Özür telafisi ve işgörenin müşteriye anlama çabasını içeren iletişim tatmini ise literatürde desteklediği gibi olumsuz ağızdan ağza iletişimi azaltmaktadır. Günümüzde etkili pazarlama faaliyetleri arasında sayılan ağızdan ağza iletişimi etkileyen değişkenlerin işletmelerin potansiyel müşterilerini etkileme gücünden dolayı dikkate alınmalıdır. Ağızdan ağza iletişim ile yayılan bilgiler, çoğunlukla reklam vb. yolla yapılanlardan daha güven verici olarak algılanmaktadır (Başgöze, 2006). Yapılan bir çalışma, memnun olmayan her müşterinin memnuniyetsizliğini on ila yirmi kişi ile paylaştığını (Solomon, 2003; O'Neil ve Mattila, 2008) göstermiştir. Müşteriler olumsuz deneyimi paylaşmakta daha isteklidir. İşletmelerin ağızdan ağza iletişimi kontrol

etmeleri güçtür, ancak müşterileri olumlu anlamda etkilemeyi deneyebilirler (Cengiz, 2006, Marangoz, 2007, Kitapçı, 2008, Şimşek, 2009). Araştırma bulgularına göre etkileşim tatmini arttırmak için işgörenler, açık bir beden duruşu (postür) sergilemeli, elini ağızıyla kapatmamalı ve işgörenle konuşurken mümkün olduğunca rahat, sorunu çözmeye istekli görünmeli, samimi bir gülümseyi ise eksik etmemelidir. İletişim tatmini konusunda ise işgörenlere her durumda sakinliklerini koruyabilmeleri önerilmektedir.

Şikayet anında, “sözsüz iletişim” iyileştirme stratejisinin başarısını belirleyen önemli hususlardandır (Yüksel ve Cengiz; 2008). Mattila ve Enz’in çalışmalarında (2002) belirttiği gibi, işgörenin sözsüz sinyalleri okuyabilme gücü hatanın anında görülmesine ve çözümlenmesine olanak sağlar. Konaklama işletmeleri temsilcilerinin bu gerçeği fark etmeleri sektör açısından önemlidir. İşgörenlere sözsüz iletişimin önemini vurgulanması, bu yöndeki işgören becerilerini arttırmaya yönelik kursları takip etmeleri ve talep etmeleri önerilmektedir. Özellikle hedef pazarların, kültürel özellikleri düşünülerek gerçekleştirilecek eğitimler sektöre katkı sağlayabilir.

Gelecek Araştırmalara Öneriler

Araştırmada işgörenlerin kullandığı sözsüz iletişimin, hizmet iyileştirme ve ağızdan ağza iletişime etkilerinin tespit edilmesi literatür için önemli bir bulgudur. Ayrıca, hizmet iyileştirme stratejilerinin, ağızdan ağza iletişime olan etkisinin belirlenmesinin, stratejilerin başarısını artmada rol oynaması beklenir. Araştırmada geliştirilen model, gelecekte ilgili alanda çalışma yapacak bilim insanlarına ışık tutacaktır.

Çalışmada, müşterilerin yaşadığı problemin ne olduğu üzerinde durulmamıştır. Gelecekte yapılacak problem odaklı çalışmalar ile belki de her hata tipi için farklı iyileştirme stratejilerinin geliştirilmesi yönünde öneriler ortaya çıkacaktır. Yapılan çalışmalar, görsel ifadelerin müşterileri etkilediği yönündedir. Hizmet sunumu sırasında fiziksel çevre ya da atmosfer (servicescape) müşteri algısını olumlu veya olumsuz etkileyebilir. Ancak, şikayet yönetim sürecinde, hizmet atmosferinin müşteri algısı veya hizmeti değerlendirmesi üzerindeki etkisini inceleyen çalışma sayısı oldukça sınırlıdır (Lin, 2004). Şikayet yönetim sürecinde, sözsüz iletişim ve hizmet atmosferi ilişkisini

inceleyen çalışmaya ise rastlanmamıştır. Bu konular üzerine mimarlık, iç dekorasyon, psikoloji vb. gibi farklı disiplinlerden biliminsanlarının katkıları ile oluşturulacak disiplinlerarası çalışmalar gerçekleştirilebilir.

Sözsüz iletişim becerilerini etkileyen hususlardan birisinin kültür olduğu düşünüldüğünde, kültür faktörü farklı sözsüz iletişim sinyallerine ve /veya sözsüz iletişim sinyallerinin farklı algılanmasına yol açabilir. Sayılır ve Avcı'nın çalışma bulguları (2007) Rus, İngiliz, Alman, Hollandalı ve Belçikalı turistlerin özellikle işgören davranışlarına ve tutumlarına yönelik algılarında farklılıklar olduğunu vurgulamıştır. Kültürel farklılıklar iyileştirme stratejilerinin farklı algılanmalarında yol açabilir. Park ve Guan (2009) çalışmalarında özür telafi algısının kültürden kültüre değişiklik gösterdiğini savunmuşlardır. Bu durum, diğer telafiler için de geçerli olabilir. Farklı kültürlerden gelen müşterileri en iyi tatmin edecek stratejilerin belirlenmesinde iyileştirme stratejileri ve müşterilerin kültürlerini beraber inceleyen çalışmalar etkili olacaktır. Gelecekte, şikayet yönetim sürecinde kültür farklılıkları ve sözsüz iletişimi bir arada işleyen çalışmalar sayesinde konu daha da aydınlanacaktır.

Literatürde işgörenlerin şikayet yönetimine bakışıyla ilgili çok az kaynağın olması ilginçtir. İşgörenlerin sürece nasıl baktığı, sürecin başarısını etkileyebilir. Gelecekteki çalışmalarda bu konunun incelenmesi yeni bulgulara ulaşılmasını sağlayabilir. Gelecekte incelenmesi önerilen bir diğer konu, hizmet sektöründe en iyi iyileştirme stratejisinin hatanın meydana gelmeden önlenmesi olduğunu savunan ve müşteri beklentisi arttıran hizmet garantisi sunan işletmelerde (Kashyap, 2001) şikayet yönetim sürecinin incelenmesidir. Bu işletmeler hizmet kalitelerinin müşteri beklentisinin üzerinde tutmak zorundadırlar ve bu zorunluluğun şikayet yönetim sürecine yansımaları incelenmemiştir.

KAYNAKÇA**MAKALELER**

Akdağ Ç. T. (2009). “Gazete Tasarımında Bilinmeyenler” *Erciyes Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi Ocak Sayısı c.1 s. 1 ss. 28-40*

Akpınar R. V. (2004). “Duygusal Yüz İfadeleri Anlama Becerisini Geliştirmeye Yönelik Örnek Bir Öğretim Programı” *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*

Albayrak A. S. (2005). “Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde En Küçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama” *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi. C. 1 s.1, ss. 105-126*

Arani C. S. ve Kim D. (1993). “The Influence of Background Music on Shopping Behaviour: Clasical Versus Top Forty Music in a Wine Store.” *Advances in Consumer Research s.20 ss. 336- 340*

Arkar H., Sorias O, Tunca Z, Şafak C., Alkın T, Akdede B. B., Şahin S., Akvardar Y., Sarı Ö., Özerdem A. ve Cimilli C. (2005). “Mizaç ve Karakter Envanteri'nin Türkçe Formunun Faktör Yapısı; Geçerlik ve Güvenilirlik.” *Türk Psikiyatri Dergisi c.16 s.3 ss.190-204.*

Avcı U. ve Sayılır A. (2006). “Hizmet Kalitesi Çerçevesinde Çalışanların Rolüne ve Yeterliliğine İlişkin Karşılaştırmalı Bir İnceleme” *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi s. 1 ss. 121 -138*

Ayyıldız H. Cengiz E. (2006). “Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”. *Süleyman Demirel Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi c.11(1): 63-84*

Barsade S. G. (2002). “The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behaviour” *Administrative Science Quarterly c.47 ss. 644-675.*

- Barsky J. D. (1992). "Customer Satisfaction in The Hotel Industry: Meaning and Measurement" *Hospitality Research Journal* 16 c.1 ss. 51- 73
- Becker C. (2001). "Service Recovery Strategies: The Impact of Cultural Differences." *Journal fo Hospitality and Tourism Research*. c.24 s.4: 526-538
- Bell C. R. ve Zemke R. E. (1987). "Service Breakdown: The Road the Recovery". *The Manegement Review* c. 9 ss. 32-35
- Bellizzi J. A. ve Hite R. E. (1992). "Environmental Color, Consumer Feelings, and Purchase Likelihood" *Psychology and Marketing* c.9 s.5, ss. 347–363.
- Blodgett J. G. , Hill D.J. ve Tax S.S. (1997). "The Effects of Distributive Procedural and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior." *Journal of Retailing*. c.73, s.2 ss. 185- 210
- Bilir A. (2005). "Chracteristics of Students in the First Grade of Primary School and Initial Teaching of Reading and Writing" *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences* c.38 s.1, ss. 87-100.
- Bitner M.J. (1992). "Servicescapes: The Impact of Physical Surrandings on Customers and Employees". *Journal of Marketing* s.56 ss. 57-71
- Bitner M.J., Booms B. H. ve Tetreault M.S. (1990). "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavourable Incidents" *Journal of Marketing* c.54 January ss.71 - 84
- Brown S. W., Cowles D. ve Tuter T. (1996). "Service Recovery: Its Value and Limitations As A Retail Strategy" *International Journal of Service Industry Management* c.7 s.5 ss. 32-36.
- Boshoff C. (1997). "An Experimental Study of Service Recovery Options" *International Journal of Service Industry Management*. c.8s.2 ss.110-130

Boshoff C. (1999). "RECOVSAT: An Instrument to Measure Satisfaction with Transactionspecific Service Recovery". *Journal of Service Research*, c.1 s.3 ss. 236-249.

Boshoff C. ve Leong J. (1998). "Empowerment, attribution and Apologizing as Dimantions of Service Recovery: An Experimental Study" *International Journal of Service Industry Management*. c.9 s.1. ss.24-47.

Boshoff C., Peelen E. Hoogendoorn M. ve Kraan Y. (2005). "A Differentiated Approach to Service Recovery." *Nyenrode Research Paper Series*. Nyronde research Group November c.05 ss. 3-10.

Broderick A. J. (1998). "The Role Theory, Role Management and Service Performance." *The Journal of Service Marketing* c.12 s.5 ss.348- 361

Cengiz E. (2006). "Müze Pazarlaması: Pazarlama Karmaşı Elemanlarının Müzelere Uyarlanması" *Ç.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. C. 11 s.1 ss.87-108

Chaney L.H. ve Green G. C. (2006) "Presenter Behaviors: Actions often speak louder than words." *The American Salesman* April 51:4 ss. 22

Chu R. (2002). "Stated Importance versus Derived Importance Customer Satisfaction Measurement" *Journal of Service Marketing* c.16 s.4 ss.285-301.

Chung B. ve Hoffman K. D. (1998). "Critical Incidents Service Failures That Matter Most" *Cornell and Restaurant Adminisrtaion Quartely* Haziran ss.66-71

Collie A. T., Sparks B. ve Brandley G. (2000). Investing in Interactional Justice: A Study of The Fair Process Effect Within a Hospitality Failure Context *Journal of Hospitality and Tourism Research* c. 24 s. 4.ss. 448 – 472.

Costa G. ve Glina E. (2003). "Empathy and Sport Tourism Services: A Literature Review." *Journal of Sport Tourism* c.8 s.4 ss. 284- 292.

Cowell A. J. ve Stanney K.Y. (2005) "Manipulation of Nonverbal Interactionstlye and Demographic Embodiment to Increase Anthropomorphic Computer Character Credibility." *International Journal of Human Computer Studies* s. 62 ss. 281-306

Çetin M. Ç. ve Kuru E. (2009). "Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Sosyal Beceri Düzeyinin Belirlenmesi." *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi* cilt 11sayı 1 ss.11-23

Dallimore K. S., Sparks B. A. ve Butcher K. (2007). "The Influence of Angry Customer Outbursts on Service Providers' Facial Displays and Affective States" *Journal of Service research* August c.10 s.1 ss. 78-92

Davidow M. (2003). "Have You Heard the Word? The Effects of Word of Mounth on Perceived Justice Satisfaction and Repurchase Intention Following Complain Handling." *Journal of Consumer Satisfaction Dissatisfaction and Complaining Behaviour* c.16 ss. 67-80

Dobni D., Zerbe W. ve Ritchie J.R.B. (1997). "Enhancing Service Personnel Effectiveness Through The Use of Behavioral Repertoires." *The Journal of Service Marketing* c.11.s.6 ss.427- 445.

Doğan N. ve Başoçku 0. (2010) "İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması" *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi* Kış 1 (2) ss. 65-71

Donoghue S. ve Klerk H.M. (2006). "Dissatisfied Customers' Complaint Behaviour Concerning Product Failure of Major Electrical Household Appliances A Conceptual Framework" *Journal of Family Ecology and Consumer Services* Vol 34: 41-55.

Drahota A., Costall C. ve Reddy V. (2008). "The Vocal Communication of Different Kinds of Smile". *Speech Communication*. c.50 ss. 278- 287.

Ekiz H.E. ve Araslı H. (2007) "Measuring the Impacts of Organizational Responses: Case of Northern Cyprus Hotels." *Managing Global Transitions: International Research Journal*, c5, s.3, ss. 271-287

Ekiz E. H., Araslı H., Farivarsadri G. ve Bavik A. (2008). "Algılanan Adalet Kavramı Perspektifinde Etkin Şikayet Yönetimi: KKTC Üniversiteleri Üzerinde Bir Araştırma." *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. S 19 ss.43-57

Ekiz E.H. ve Köker N.H. (2010). "Şikayetin Kısıtlayıcı Faktörleri: Turistlerin Belirgin Şikayet Etme Davranışları" *Journal of Yasar University* 17 (5): 2859 – 2873.

Ekman P. ve Oster H. (1979) "Facial Expressions of Emotions" *Annual Review of Psychology* s.30 ss.527-554.

Erkuş A. ve Günlü E. (2009). "İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma." *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* c.20 s.1 ss. 7-25.

Freedman J. (2008). "White Paper: Emotional Contagion." *Six Seconds The Emotional Intelligence Network*. Last updated September 8, 2008

Folkes V. S. (1988). "Recent Attribution Research in Consumer: A Review and New Directions" *Journal of Consumer Research* c.14 s. Mart ss.548 -565

Fornell C. Ve Didow N. M. (1980). "Economics Constractions on Consumer Complaining Behaviour." *Association for Consumer Research* 7: 318 -341.

Gabbott M ve Hogg G. (2000). "An Emprical Investigation of the Impacy of Nonverbal Communication on Service Evaluation." *European Journal of Marketing* c 34 s. 3/4 ss. 384-398.

Gazepidis N. ve Rigas D. (2008). "Evaluation of Facial Expressions and Body Gestures n Interactive System." *International Journal of Computers* c.1 s 2 ss.92

Glomb T. M. ve Miner A. G. (2000) "Workplace anger, aggression and affect: Using Affective Events Theory as an interpretive framework." *Sözlü Bildiri: Anger at Work: Conceptual and Methodological Extensions* Toronto, August 10, 2000

Second International Conference on Emotions in Organizational Life

Grandey A., Fisk G., Mattila A.S., Jansen K. J. ve Sideman L. A. (2005). "Is "Service With a Smile" Enough? Authenticity of Positive Displays During Service Encounters." *Orgnizational Behavior and Human Decision Process*. c. 96 ss. 38-55

Graham J. A. ve Argyle M. (1975). "A Cross Cultural Study of the Communication of Extra-verbal Meaning by Gestures" *International Journal of Psychology* c.10 s.1 ss. 57 – 67.

Grewel D., Baker J., Levy M ve Voss G. B. (2003). "The Effects of Wait Expectations and Store Atmosphere Evaluations on Patronage Intentions in Service- Intensive Retail Stores" *Journal of Retailing* 79 ss. 259- 268.

Guarino L., Roger D. ve Olason D. T. (2007). "Reconstructing A New Approach to Measuring Emotional Sensitivity. *Curr Psychol* s.26 ss. 37-45

Groth M., Gutek B. A. ve Douma B. (2001). "Effets of Service and Modes on Customers Atributions About Service Delivery". *Journal of quality management*.

c. 6 ss. 331-348

Grove S.J. ve Fisk R.P. (1997). "The Impact of Other Customers on Service Exchange: A Critical Incident Examination of "Getting Along"" *Journal of Retailing* c73 s1 ss. 63-85.

Hamid, P.N., Newport, A.G. (1989). "Effect of Color on Physical Strength and Mood in Children." *Journal of Perceptual and Motor Skills*, s.69 ss.179-185.

Hann H. ve Back K.S. (2008). "Relationship Among Image Congruence, Consumption Emotions, and Customer Loyalty in the Lodging Industry" *Journal of Hospitality and Tourism Research* c.32 s.4 ss.467-490

Hart C.W., Heskett J. L. ve Sasser W.E. (1990). "The Profitable Art of Service Recovery". *Harward Business Review* Temmuz Ağustos ss.149-156

Hashimoto K. ve Borders A. L. (2005). "Proxemics and Its Effect on Travelers During the Sales Contact in Hotels" *Journal of Travel and Tourism Marketing* s. 18 c.3.

Hedrick, N., Beverland, M., ve Minahan, S. (2007). "An Exploration of Relational Customers' Response to Service Failure." *Journal of Services Marketing*, 21(1), 64-72.

Hoffman K. D. ve Chung S. W. (1999). "Hospitality Recovery Strategies: Customer Preference Versus Film Use" *Journal of Hospitality and Tourism Research* 23 c.1 ss.71- 84

Homburg C., Fürst A. ve Koschate N. (2010). "On the Importance of Complaint Handling Design: A Multi Level Analysis of The Impact in Specific Complain Situations." *Journal of the Academic Marketing Science* s.38, ss. 265-287

Hui M.K. ve Au K. (2001). "Justice Perceptions of Complain Handling: A Cross Culturel Comparison Between Prc and Canadian Customers"*Journal of Business Research* 52 ss.161-172.

Hsi C. ve Wu J. (2007). "The Impact of Customer to Customer Interaction and Customer Homogeneity on Customer Satisfaction in Tourism Service- The Service Encounter Prospective", *Tourism Management* s. 28 ss. 1518-1528.

Kale S. H ve Barnes J. W. (1992). "Understanding the Domain of Cross National Buyer Seller Interactions". *Journal of International Business Studies* c.23 s1 ss.101-132

Karshyap R. (2001). "The Effects of Service Guarantees on External and Internal Markets" *Academy of Marketing Science Review*. c.10 ss. 1-19

Kazan H. ve Ergülen A. (2008). "Toplam Kalite Yönetimi Araç ve Tekniklerinin Üretimde Etkin Kılınması: Kosi Uygulaması" *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* c.13 s.1 ss. 159- 182.

Kennedy J.M., Patterson P.G.,Smith A. K. ve Brady M.K. 2009. "Customer Rage Episodes: Emotions, Expression and Behaviors." *Journal of Retailing*. June 85(2) ss. 222-237.

Kim Yu K. ve Lee H R. (2011). "Customer Satisfaction Using Low Cost Carriers." *Tourism Management*. April 235- 243

Kitapçı O. (2008). "Restoran Hizmetlerinde Müşteri Şikayet Davranışları: Sivas İlinde Bir Uygulama" *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* s. 31 ss. 111-120.

Kloppenborg T.S. ve Gourdin K. N. (1992). "Up in the Air About the Quality." *Quality Progress* February. ss. 31-35

- Kurtuluş, K. ve Okumuş, A. (2006) “Fiyat Algılamasının Boyutları Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli ile incelenmesi”, *Yönetim Dergisi*, c.17 s. 53, ss. 3-17
- Krumhuber E., Antony S., Manstead R. ve Kappas A. (2007) “Temporal Aspects of Facial Displays in Person and Expression Perception: The Effects of Smile Dynamics, Head-tilt, and Gender”. *Journal of Nonverbal Behaviour*. c31 ss. 39-59
- Lang B. (2010). “Toward a Better Measure of Positive and Negative Word of Mouth: A Replication and Extension and a Case for Content Validity” *Anzmac* 2009. ss.2-9.
- Leigh T. W. ve Summers J. O. (2002). “An Initial evaluation of Industrial Buyers’ Impressions of Salespersons’ Nonverbal Cues” *Journal of Personal Selling and Sales Management*. c.22 ss.41-54.
- Lemmink J. ve Mattson J. (2002). “Employee Behaviour, Feelings of warmth and Customer Perception in Service Encounters” *International Journal of Retail and Distribution Management* c.30s.1 ss. 18-33.
- Lin I.Y. (2004). “Evaluating a Servicescape: The Effect of Cognition and Emotion” *International Journal of Hospitality Management*. c.23 s.2 ss.163-178.
- Luong A. (2005). “Affective Service Display and Customer Mood.” *Journal of Service Research*. c. 8 s.2 ss.117-130.
- Lyons J. (1996). “Getting Customers to Complain: A Study of Restaurant Patrons” *Australian Journal of Hospitality Management* c. 3 s.1. ss.35-50
- Maheswaran D. ve Shavit S. (2000) “Issues and New Directions in Global Consumer Psychology.” *Journal of Consumer Psychology*, c9 s2 ss. 59-66.

Marangoz M. (2007). "Ağızdan Ağıza İletişimin Müşterilerin Satın Alma Davranışlarına Etkileri: Cep Telefonu Pazarına Yönelik Bir Araştırma" *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. C.16 s.2 ss.395-412.

Mattila A.S. (2001). "The Impact of Relationship Type on Customer Loyalty in Context of Service Failures" *Journal of Service Research* c.4 s.2. ss.91- 101.

Mattila A. S. ve Enz C. (2002). "The Role of Emotions in Service Encounters" *Journal of Service Research* May 2002 c.4 s.4 ss. 268

Mayer J.D., Salovey P. ve Caruso D.R. (2004) "Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications" *Psychological Inquiry*, s.15 ss. 197-215.

McAlister D.T. ve Erffmeyer R.C. (2003). "A Content Analysis of Outcomes and Responsibilities for Consumer Complaints to Third Party Organizations." *Journal of Business Research* 56 ss.341-351.

McCollough M.A., Berry L., ve Yadav M. (2000). "An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery" *Journal of Service Research*. c.3,s. 2 ss.121-137.

McDougall H. G. Ve Levesque J.T. (1999). "Waiting for Service: Effectiveness of Recovery Strategies." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* c.11 s.1 ss. 6 – 15.

McKechnie D.S., Grant J. ve Bagaria V. (2007). "Observation of Listening Behaviours in Retail Service Encounters." *Managing Service Quality*. c.17 s.2 ss.116 - 133.

Miller P.A ve Eisenberg N. 1988. "The Relationship of Empathy to Aggressive and Antisocial Behavior" *Psychological Bulletin* s.103 ss. 324- 344

Naumann E. Jackson D.W. ve Rosenbaum M. S. (2001). "How to Impliment a Customer satisfaction Program" *Business Horizons* January February ss. 37-46.

Özgüven N. (2008). "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama" *Ege Akademik Bakış* c.8 s.2 ss. 651-682

Öztürk, S. A. (2006) "Hizmet Reklamlarında Kuramsal Yaklaşımlar ve Uygulama Farklılıkları: Türkiye'de Hizmet Reklamlarına İlişkin Bir İçerik Analizi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2006/2, ss. 101-120.

Palmer M. ve Simson K. (1995). "Communication Intentions through Nonverbal Behaviours" *Human Communication Research*. (22 September) ss.128-160.

Park H. S. ve Guan X. (2009). "Cross Cultural Comparison of Verbal and Nonverbal Strategies of Apologizing" *Journal of International and Intercultural Communication* c.1 s.2 ss. 66-87.

Price L. L., Arnould E. J. ve Tierney P. (1995). "Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assesing Provider Performance." *Journal of Marketing*. Apr. c.59 s 2 ss.83 -96

Pugh S. D. (2001). "Service with a Smile: Emotional Contagion in Service Encounter." *Academy of Management Review* s.12 ss. 23-37

Rafaeli, A. ve Sutton R. (1989). "The Expression of Emotion in Organizational Life." *Research in Organizational Behaviour*. s.11 ss.1-42

Reichheld F.F. ve Sasser E. W. (1990). "Zero Defectations: Quality comes Service." *Harvard Business Review* s.68 ss105-111.

Reisinger, Y. ve Turner, L. (1999) "Structural Equation Modelling with LISREL: Application in Tourism", *Tourism Management*, s.20, ss. 71-88.

Sayılır A ve Avcı U. (2007). “Comparison of Tourists’ and Employees’ Evaluation Regarding Services” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. c.8 s.1 ss 81-91

Schibrowsky J. A, Lapidus (1994). “Gaining a Competitive Advantage by Analyzing Aggregate Complaints.” *Journal of Consumer Marketing* c11 s1 ss.15-26

Schoefer K. ve Diamantopoulus A. (2008). “The Role of Emotions in Translating Perceptions of (in) Justice into Postcomplaint Behavioral Responses” *Journal of Service Research* c. 11s.1ss.91-103.

Shepherd C. L., Castleberry S.B. ve Ridnour R.E. (1997). “Linking Effective Listening with Salesperson Performance: An Exploratory Investigation”. *Journal of Business & Industrial Marketing* c.12 (5): 325 – 322.

Sing J. (1988). “Consumer Complaining Intentions and Behaviour Definational and Taxonomical Issues” *Journal of Marketing* c.52 January ss. 93-107

Sing J ve Widing E.R. (1991). What Occurs One consumer Complain? A Theoretical Model for Understanding Satisfaction / Dissatisfaction Outcomes of Complain Responses” *European Journal of Marketing* 25 s.3 ss.30-45

Singh, J. ve Sirdeshmukh, D. (2000), “Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments”, *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, c. 28 s. 1, ss. 150-67.

Sommers, M. S., Greeno, D. W. ve Boag, D. (1989). “The Role Of Non-Verbal Communication In Service Provision” *The Service Industries Journal*; Oct 1989; 9, 4 ss. 162

Söderlund M. ve Rosengren S. (2004). “Dismantling “Positive Affect” And Its Effects on Customer Satisfaction: An Emprical Examination of Customer Joy In A Service Encounter.” *Journal of Consumer Satisfaction and Complaing Behavior* s.17 ss.27

Swanson S. R. ve Kelley S. W. (2001). “Service Recovery Attributions and World of Mouth Intentions” *European Journal of Marketing*. C. 35 s.1/2. 194-211

Şengül A. (2009). “Hizmet işletmelerinde Yüksek İlişki Kalitesine Ulaşılmasında Sınır Birim İşgörenlerinin Duygu İşçisi Olarak Değerlendirilmesi” *Ege Akademik Bakış* c.9 s. 4 ss. 1193-1211.

Şimşek A. (2008). “The Wholeness Teaching in History Lessons: A Perspective Essay from Gestalt Approach to Hollistic Approach. *International Journal of human Science*. c.5 s.2

Taute T. H., Groth M., Paul M ve Gremler D. D. (2006). “Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationship” *Journal of Marketing* c.70 ss.58-73.

Taute H. A., Heiser R. S. ve McArthur D. N. (2011). “The Effects of Nonverbal Signals on Student Role Play Evaluation” *Journal of Marketing Education Journal of Marketing Education* c. 33 s. 1 ss.28-40.

Tortumluoğlu G. (2004). “Transkültürel Hemşirelik ve Kültürel Bakım Modeli Örnekleri” *C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi* c.8, s.2. ss.48-57.

Unur K., Çakıcı C. ve Taştan H. (2010) “Paket Turlardaki Müşteri Şikayetleri ve Seyahat Acentalarının Bu Şikayetlerle Karşılaşma Sıklıkları” *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* c.19 s.3 ss. 391-408.

Walker J.L.H. (2001). "E-Complaining: A Content Analysis Of An Internet Complaint Forum." *Journal of Services Marketing*. c.15.s 5 ss. 397 -412

Webster C. ve Sundaram D. S. (2009). "Effects of Service Provider's Communication Style in Professional Service Setting: The Moderating Role of Criticality and Service Nature." *Journal of Service Marketing* c.23 s.2 ss.104-114.

Wirtz J. ve Mattila A. S. (2004). "Consumer Responses to Compensation, Speed of recovery and Apology After A Service Failure" *International Journal of Service Industry Management* c.15s.2. ss. 150- 166.

Woodruff R. B. (1997) "Customer Value the Next Source of Competitive Advantages". *Journal of The Marketing Academic Science* c.25 s. 2 ss. 139 -153

Yılmaz B. (2003). "Toplumsal İletişim ve Kütüphane." *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi* C. 20 s. 2 ss. 11- 29

Yılmaz V., Çelik E. ve Ekiz E (2006). "Kuruma Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeliyle Araştırılması. Özel ve Devlet Bankası Örneği". *Sosyal Bilimler Dergisi*.

Yüksel A. (2008). "Nonverbal Service Behavior and Customer's Affective Assessment." *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism* c.9 s. ss.57-77.

Yüksel A., Kılınç U. ve Yüksel F. (2006) "Cross National Analysis of Hotel Customers' Attitudes Toward complaining and Their Complaining Behaviours." *Tourism Management* c. 27s.1, ss. 11-24

Zeithaml, V., Berry, L. ve Parasuraman, A. (1993). "The Nature and Determinants of Customers' Expectations from Service. *Journal of Academy of Marketing Science* s21 ss. 1-2.

Zemke R.E. ve Bell C. R. (1990). "Service Recovery: Do It Right the Second Time". *Training* c.27s.6, ss 42 -50

TEZLER

Alkan N. (2004). *Bilişsel Değerlendirmeler, Duygular ve Başa Çıkma: Yapısal Eşitlik Tekniğiyle Etkileşimsel Stres ve Başa Çıkma Modelinde İncelenmesi*, Doktora Tezi Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara

Arın A.G. (1999). *Bir Grup Ergen Üzerinde Sosyal Beceri Envanterlerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması* Yüksek lisans Tezi Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Adana.

Bilim Y. (2010). *Turizm Pazarlamasında Görsel ve Yazılı Tanıtım Materyali İçeriğinin Satın Alma Niyetine Etkileri: Eksik Bilgiye Dayalı Çıkarım Yaklaşımı*. Doktora tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Aydın.

Deveci B. (2010). *Konaklama İşletmeleri Açısından Ağızdan Ağza İletişimin Tüketicilerin Satın Alma Kararlarına Etkileri: Ankara Örneği*. Yüksek lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Sakarya.

Eşkinat A. (2009). *Müşterinin Elde Tutulmasında Şikayet Yönetiminin Önemi ve Hizmet Sektörüne İlişkin Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Kılınç K. U. (2004). *Şikayet yönetimi ve yetkilendirme: Resort otel incelemesi* Yüksek lisans tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Aydın

Köse E. (2007). *Müşteri Sadakati Sağlamada Araçsal Bir Yöntem Olarak Şikayet Yönetimi*, Yüksek lisans Tezi. Marmara Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Loton D. (2007). *Problem Video Game Playing, Self Esteem and Social Skills an Online Study*. Honours Thesis. Victoria University: Melbourne Australia.

Özaslan S. (2009). *Sözsüz İletişimin Örgütsel İletişim Tatminine Etkileri: Çanakkaledeki Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek lisans Tezi. Onsekizmart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Çanakkale

Waguespack P. (1995) *Infuences Impacting Teenagers Clothing Interests*. Phd Thesis. University of North Texas Denton: USA.

Yener H. (2007). *Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü: Ankara.

Yücebaş M.Y.Z. (2010). *Müşteri Memnuniyetliğinde Ağız Ağıza İletişimin Sonuçları Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek lisans Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir

KİTAPLAR

Altınbaş E. ve Çamur D. (2001). *Sözsüz İletişim ve Beden Dili*. Nobel Yayınları: Ankara

Aziz, A. (2008). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri*. Nobel Yayın Dağıtım 4. Basım: Ankara.

Balcı A. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem Teknik ve İlkeler*. Pegem Akademi: Ankara.

Baltaş Z. ve Baltaş A. (2006). *Bedenin Dili*. Remzi Kitabevi: İstanbul.

Barlow J ve Maul D. (2000). *Emotional Value: Creating Strong Bounds with Your Customers*. Berret Kohler pub.: San Francisco

Barlow J. ve Moller C. (1998). *Her Şikayet Bir Armağandır* (Çev. G. Günay), Rota Yayınları: İstanbul

Baruth Leroy G., ve Lee M. (2003). *Multicultural Counseling and Psychotheraphy, A Lifespa Perspective*, 3rd Edition. Merrill Prentice Hall: USA

Başaran İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Feryal Matbaası: Ankara

Büyüköztürk, Ş., Çakmak Kılıç, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi 3. Baskı: Ankara.

Caputo J. S., Hazel H. C. ve McMahon C. (1994). *Interpersonal Communication, Competency Through Critical Thinking*. Ally & Bacon: USA

Cartwright R. (2000). *Mastering Customer Relations*. Macmillan. Avustralya.

Cüceloğlu D. (1999). *İnsan ve Davranışı*. Remzi Kitapevi: İstanbul

DeVito Joseph A. (2002) *Messages. Building Interpersonal Communication Skills*, 5th Editon. Ally&Bacon, Apearson Education Company: USA.

Erdoğan İ. (2003). *Positivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum*. Pozitif Matbaacılık: Ankara.

Erkuş, A. (2005). *Bilimsel Araştırma Sarmalı*. Seçkin Yayıncılık: Ankara

Evans J. R., Lindsay W. M. (2008). *Managing for Quality and Performance Excellence* South Western Educational Publishing.

Fill C. (1999), *Marketing Communications: Contexts, Contents and Strategies*, 2nd edition, Prentice Hall Europe.

Finn, M., White, M.E. ve Walton, M. (2000). *Tourism and Leisure Research Methods*. Longman: London.

Ford W.S. Z. (1999). *Communication and Customer Service*. (Ed. Rolof M. E.) Communication Year Book Sage Newbury Park: CA

Gass R. H., Seiter J. S. (2003). *Persuasion, Social Influence and Compliance Gaining*, 2nd Edition. Allyn & Bacon:USA.

Gökçe O. (2005). *İletişim Bilimine Giriş*. Turhan Kitabevi: Ankara

Grandey A. ve Brauburger A. (2002). *The Emotions Regulation Behind the Customer Service Smile, Emotions in the Workplace: Understanding the Structure and Role of Emotions in Organizational Behaviour*. Lord R. Klimonski ve Kanfer R. Edit. San Francisco, CA:Jossey Bass.

Grasha A.F. (1987). *Practical Applications of Psychology*. Little Brown and Comp.

Guerrero L., Floyd K. (2006). *Nonverbal Communication in Close Relationships*. Lawrence Erlbaum Associates Inc. ISBN: 0 8058 4396 5

Hair J. F., Black W. C., Babin B. J. ve Anderson R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis - A Global Perspective*. Upper Saddle River: Pearson.

Harlak H. (2007). *Temel İletişim Becerileri*. Adnan Menderes Üniversitesi Yayınları No:26, ISBN: 978-975-8254-30-9: Aydın

Hatfield E., Cacioppo J. T. ve Rapson R. L. (1994) *Emotional Contagion*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Hatfield E. ve Rapson R. L. (2005). *Emotional contagion and communication of Emotions* in Palmer M. T. ve Barnet G. A. (Ed.) *Progress in Communication Science* 14: 73=89

Hartley P. (1999). *Interpersonal Communication*. Chapter 9: Using Codes 2: Incorporating the nonverbals. 2nd Edition, Rotley USA.

Hatfield E.,Cacioppo J. ve Rapson R .(1994), *Emotional Contagion, Studies in Emotion & Social Interaction*. Cambridge University Press. ISBN 0521449480, 9780521449489

Harvey P. ve Martiko M. (2011). *Attribution Theory and Motivation* in (Ed. Borkowski N.) *Organizational Behaviour in Health Care* Jones and Barlett Publishers: United Kingdom

Hochschild A. R. (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of CaliforniaPress.

İnceoğlu M. (2004). *Tutum Algı İletişim*. Kesit tanıtım ltd. Őti. ISBN 975-8971-10-7. Ankara

İslamoğlu A. H. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Beta Basım Yayım: Ankara.

Kalder Uzmanlık Grubu. (2000). *Müşteri memnuniyeti Yönetimi*. Kalder Yayınları Kalder Yayınları. No 31: İstanbul

Karaköse R. (2005). *Ergenlerde Etkili İletişim*. Nobel basım dağıtım: Ankara.

Karasar, N. (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım 9. Basım: Ankara.

Kaşıkcı E. (2006). *Yüreğini Bedenine Yansıt: İmaj İletişim Beden Dili*. Hayat Yayıncılık: İstanbul

Knapp M. L. ve Hall J. A. (2010). *Nonverbal Communication in Human Interaction*. 7th Edition, Wadsworth Thomson learning: USA.

Korugan T. (2003). *Lüzumsuz Bilgiler Ansiklopedisi 3*. Aykırı Yayınları:Ankara.

Kotler P. Bowen J. ve Makens J.C. (1996). *Marketing for Hospitality and Tourism* Prentice hall. Upper Saddle River.

Kovancı İ. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?* Sistem Yayıncılık İstanbul

Lorine H. A. (2005) *Violent and Non-violent Disputes Involving Gang Youth*. LFB Scholarly Publishing LLC, New York USA:

Mike J. (1998). *Gelecek Bin Yılda Yönetim*. Yön Matbacılık. 2. Baskı: İstanbul.

Mitra, A. ve Lankford, S. (1999) *Research Methods in Park, Rercreation and Leisure Services*, 1. Basım, Sagamore Publishing, A.B.D.

O'Neill J. W. ve Mattila A. S. (2008). *A Study of Hotel Service Recovery Strategy* Ed. Yüksel A. Tourism Satisfaction and Complaining Behavior. Nova Science Publishers: New York.

Özçakır A., Dağdeviren N., Görpelioğlu S. (2004). *İletişim ve Doktor Hasta İlişkisi: İletişimin Temelleri* Aile Doktorlar İçin Kurs Notları ss. 43-55. Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı. 1. Basım. Ata Ofset Matbaacılık: Ankara.

Özçelik D. A. (1981). *Araştırma Teknikleri Düzenleme ve Analiz*. USYM Yayınları. Ankara.

Özgüven İ.E. (1994). *Psikolojik Testler*. Yeni Doğu Matbaası: Ankara

Pye G. (1994). *Customer Service- a Model for Improvement*. Elsevier Science Ltd. Great Britain.

Robbins S. P. (2000). *Organizational Behaviour*. Upper Stadlle River. Prentice Hall. New Jersey

Robson C. (1993). *Real World Research: A Research for Social Scientist and Practical Researchers*. Blackwell. Oxford.

Salovey P. ve Mayer J.D. (1990). *Emotional Intelligence: Imagination, contagion and Personality* Bölüm 9: 185 – 211 Baywood Publication.

Sipahi B. Yurtkoru E.S. ve Çinko M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi* Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Solomon M. R.(2003). *Tüketici Krallığının Fethi* (Çev. S. Çetinkaya) 1. Baskı Mediacat Yayınları: İstanbul

Stauss B. ve Sidel W. (2004). *Complaint Management:Hearth of CRM*. 1rst Edi. Thomson Business and Professional Publishing USA.

Tanrısevdi A. (2008). *Customer Indirect Voices to Service Failures*. Ed. Yüksel A. Tourism Satisfaction and Complaining Behavior. Nova Science Publishers: New York.

Taşkın E. (2005). *İlişkiler Yönetimi*, 3. Basım. Papatya Yayıncılık: İstanbul

Tavşancıl E. (2006). *Tutumların Ölçülmesi ve Spss ile Veri Analizi*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

Tekin, V. N.(2007) *Bilimsel Pazarlama Araştırmaları: Spss Uygulamalı*, Seçkin Yayıncılık: İstanbul.

Tütüncü Ö. (2001). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatminin Ölçülmesi*

Turhan Kitapevi: Ankara.

Yıldırım A. Şimşek E. (2001) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Kitabevi: Ankara.

Young, P. V. (1968). *Bilimsel Sosyal İncelemeler ve Araştırma* (Çev. G. Bingöl ve N. İşçil). Ege Matbaası: Ankara

Yüksel A. (2003). *Bilimsel Araştırma: Tasarım Uygulama, Raporlama, Yayımlama, Araştırma Yöntemi* ders notları.

Yüksel A. ve Cengiz S. (2008). Customer Recovery Judgments: Effects of Verbal and Non-Verbal Responses. *Tourist Satisfaction and Complaining Behaviour* (Derleyen: Yüksel A.) Nova Science Publishers: New York.

Yüksel A., Hançer M. ve Kılınc U. (2006). Empowerment Levels and Complaining Behaviors: A case of Hotel Customers Intention *Promises and Perils in Hospitality and Tourism Management* (Derleyen: Dixit S.K.) New Delphi: Amman Publications ss.438.

Yüksel A. ve Yüksel F. (2008). Customer Satisfaction Theories: A Critical Review.

Tourist Satisfaction and Complaining Behaviour (Derleyen: Yüksel A.) Nova Science Publishers: New York.

Zeithaml V. A. ve Bitner M.J. (2000). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* 2nd Edition. McGraw Hill: USA

Zeithaml V.A., Parasuraman A., ve Berry L (1990). *Delevering Service Quality: Balancing Consumer Perceptions and Expectations*, The free press, New York NY

İNTERNET KAYNAKLARI

Blake E. ve Ganon T. (2008). "Social Perception Deficits, Cognitive Distortions and Empathy Deficits in Sex Offenders: A brief review." *Trauma Violence Abuse* c.9 ss 1- 34 online version: <http://tva.sagepub.com/content/9/1/34>

Brown David, (2007). London Streets (Londra Sokakları) Şikayet ve Geri Bildirim Politikası. Mayor of London. (<http://www.tfl.gov.uk/assets/downloads/corporate/London-Streets-complaints-and-feedback-policy-Turkish.pdf>) 04.02.08

Dönmez A. (1992). Bilişsel Sosyal Şemalar. Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Dergisi. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/34/971/11951.pdf>

Gianforte G. (2007). *Customer Expectation Report* CEO of Right Now Tech. Ağustos Ayı Kitapçığı <http://www.rightnow.com/pdf/whitepapers/CEI-2007.pdf>.

Kroelinger M.(2002).The research Problem. <http://www.public.asu.edu/~kroel/www500/The%20Research%20Problem.pdf>

Lang B. (2006). *Word of Mouth: Why is it so significant*, Manukau Institute of Technology, http://conferences.anzmac.org/anzmac2006/documents/Lang_Bodo.pdf

Reichenbach H.(1978) *Experience end Prediction in An introduction to Philosophical Inquiry* (çeviren: H. Aydın) Olasılık ve Tümevarım http://www.universite-toplum.org/pdf/pdf_UT_319.pdf 29.Nisan.2011

Scriabina, N. ve Fomichov S. (2007). *6 Ways To Benefit From Customer Complaints*. American Society for Quality Newsletter. <http://asq.bc.ca/newsletter/2007-01-asq.pdf>. 16 .01. 2007

Sözbilir M. (2010). *Araştırma Problemi Neder? Nasıl Belirlenir?* <http://msbay.files.wordpress.com/2009/10/7-hafta-arastirma-problemi-nedir-nasil-belirlenir1.pdf> / 28.10.2010

Tonta Y. (2004). Araştırma Tasarımı. Hacettepe Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü Ders Notları
http://www.slidefinder.net/a/ara%C5%9Ft%C4%B1rma_tasar%C4%B1m%C4%B1_ya%C5%9Far_tonta_bilgi/13958509

Ürkmez İ. (2009). *Satışta Beden Dili*. Albaraka Türk Dergisi. Nisan Mayıs Haziran
<http://www.ilhanurkmez.com/dergilers/85-satista-beden-dili.html> (25.Ocak.2011)

<http://www.about-personal-growth.com/verbal-communication.html/16.04.2007>

<http://www.bilgilik.com/psikoloji/teoriler/kendini-sunma-teorileri.html>, 15.02.2009

[http://www.bilgicenneti.com/d-8297-newcomb+modeli+\(akt+fiske+1990\).html](http://www.bilgicenneti.com/d-8297-newcomb+modeli+(akt+fiske+1990).html)
19.02.2009

<http://www.insanca.net/detay.asp?ID=9>

<http://www.sokrates.com.tr/dnot/dnotlar/d10.html>

<http://www.termbank.net/psychology/6133.html>, 18.02.2009

<http://www.scribd.com/doc/8321048/Models-of-Communication>. 19.02.2009

EK 1: ANKET FORMU

Değerli katılımcı, bu anket Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında, yapılmakta olan doktora çalışmasının veri toplama aracı olarak düzenlenmiştir. Sorulara vereceğiniz içten cevaplar ve ayırdığınız çok değerli zamanınız için çok teşekkür ederim. Söz konusu çalışmada vereceğiniz bilgiler gizli kalacak ve üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır.

Adnan Menderes Üniversitesi

Turizm İşl. Otel. Y.O.

Araş. Gör. Uğur KESKİN KILINÇ

Bir konaklama işletmesinde karşılaştığımız ve işletmeye sözlü olarak bildirdiğimiz bir şikayeti düşünerek aşağıdaki soruları cevaplayınız.

Hatanın sorumlusu sizce kimdi?

Benim hatam Yanlış işletme politikası İşgörenin hatası Diğer (lütfen belirtiniz).....

Hiç önemli değil 1 2 3 4 5 Çok önemli

Hata sizin için ne kadar önemliydi?

Şikayeti işletmeye bildirirken zorlandınız mı? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)

Evet, şikayeti kime iletceğimi bilemediğim için zorlandım.

Evet, şikayeti iletmem çok zamanımı aldı.

Hayır, şikayeti işletmeye bildirirken zorlanmadım.

Diğer (lütfen belirtiniz).....

Hata sırasında şikayetinizi dinleyen personelin davranışlarını düşünerek aşağıdaki soruları cevaplayınız.

1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4:Katılıyorum,

5: Tamamen katılıyorum

	1	2	3	4	5
Ne kadar sürerse sürsün beni dinledi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benimle konuşurken mimiklerini kullandı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benimle azarlar gibi konuşmadı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Söylediklerimi kişisel olarak algılamadı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Duyularıma önem verdi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ne söylediğine dikkat etti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nasıl söylediğine dikkat etmedi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Duyularımı kontrol edemedi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konuşurken rahat değildi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konuşurken başka tarafa baktı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beni dinlerken başıyla onayladı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gülümsememe karşılık vermedi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK 1: ANKET FORMU

İlgisiz ve sıkılmış görünüyordun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konuşmaya başlarken iyi bir başlangıç yaptın.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avuçlarının tamamını ya da bir kısmını bana açtın.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Açıklama yaparken kollarını göğsünde kavuşturdu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konuşurken ağzını eliyle kapatıyordun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konuşurken vücudu bana dönüktü.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hızlı konuşuyordun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konuşurken yakasını çekiştiriyordun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer lütfen belirtiniz.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sorunun iletilmesi ve çözüm sürecinde duygularınızı, çalışanın size karşı sözlü ve sözsüz davranışlarını hatırlayarak aşağıdaki ifadeleri yanıtlamanızı arzu etmekteyiz.

1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4:Katılıyorum,

5: Tamamen katılıyorum

	1	2	3	4	5
Sinirlendim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üzıldüm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Diğer lütfen belirtiniz.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Sorunu anlatırken kendinizi nasıl tanımlıyorsunuz. Evet Hayır

Sinirlenmişim ancak bunu kontrol etmeye çalışıyordum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşgörenele konuşurken hareketlerine söylediklerinden daha fazla dikkat ediyordum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ne kadar gizlemeye çalışsada işgörenin duyguları yüzünden anladım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sizinle konuşurken çalışanın konuşma tarzını nasıl tanımlarsınız.

1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4:Katılıyorum,

5: Tamamen katılıyorum

	1	2	3	4	5
Resmi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İstekli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer (lütfen belirtiniz)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK 1: ANKET FORMU

Yaşadığımız olayın sonrasını düşünerek aşağıdaki ifadelere ne kadar katılıp katılmadığımızı belirtmenizi rica ediyoruz.

	1	2	3	4	5
İşletme maddi kaybımı karşıladı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hatayı telafi etmede adil davrandılar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telafiden tatmin olduğum söylenebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşgörenin iletişim sırasında oldukça netti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşgören durumu anlayabilmek için bana sorular sordu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşgören bana kibar davrandı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şikayeti ilettiğim ilk işgören tarafından çözüldü.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşgören sorunu çözmemde yardımcı olmadı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşgören sorunu başkalarına yönlendirmede.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşgören sorunun çözümüyle ilgili geri bildirimde bulundu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşgörenin sorunla ilgili beni bilgilendirmesi uzun sürmedi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problem kabul edilebilir bir sürede çözüldü.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşgören sorun ile ilgili özür diledi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşgören maddi kayıplarımın dolayı özür diledi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşgören durumlar ilgili açıklama yaptı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşgören durumla ilgili tatminkar bir açıklama yaptı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Çözüm sürecinden tatmin oldum.

Yaşadığımız olayı ve olay sonrasındaki şikayetinize yapılan yaklaşıma düşünerek lütfen yanıtlayınız.

1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4:Katılıyorum,

5: Tamamen katılıyorum

1 2 3 4 5

Yaşadığım bu deneyimi diğer yaşadıklarımın göre daha fazla kişiye anlatacağım

Yaşadığım bu deneyimi başkalarına aktarmak için hiçbir fırsatı kaçırmayacağım

Yaşadığım bu deneyimi başkalarına tüm detaylarıyla aktaracağım

Yaşadığım deneyimle ilgili konuşurken genelde olumsuz taraflarını aktaracağım

Yaşadığım deneyimle ilgili olumlu yönlerini aktaracağım

Başkalarını bu yere gelmemeleri konusunda uyaracağım

EK 1: ANKET FORMU

Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

Yaşınız:

Medeni durumuz: Evli Bekar

Eğitim durumuz: İlkokul Ortaokul Lise

Üniversite Lisansüstü

Mesleğiniz:

Daha önce herhangi bir konaklama işletmesinde konakladınız mı?

Evet Hayır

Katılımınız için teşekkür ederim.

EK 1: ANKET FORMU

EK 2: Personel Davranışları Faktör Analizi SPSS Çıktısı

EK 3: Rotated Component Matrix

	Component			
	1	2	3	4
beni dinlebilmesi				,648
mimiklerini kullanması				,876
azarlar gibi konuşmadı		,754		
söylediğine dikkat etmesi		,832		
kollarını göğsünde kavuşturması	,867			
hızlı konuşma			-,628	
yakasını çekistirmesi	,711			
terspersonel9			,724	
terspersonel8		,736		
terspersonel12			,733	
terspersonel13			,665	
terspersonel17	-,816			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

EK 3: Şikayet Davranışlarına Ait Toplam Varyansı Açıklayan SPSS Çıktısı

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,688	30,736	30,736	3,688	30,736	30,736	2,258	18,816	18,816
2	1,798	14,987	45,723	1,798	14,987	45,723	2,196	18,300	37,116
3	1,516	12,631	58,354	1,516	12,631	58,354	2,168	18,067	55,183
4	1,081	9,005	67,359	1,081	9,005	67,359	1,461	12,176	67,359
5	,762	6,352	73,711						
6	,615	5,129	78,840						
7	,547	4,561	83,401						
8	,492	4,100	87,501						
9	,436	3,630	91,131						
10	,390	3,254	94,385						
11	,360	2,996	97,381						
12	,314	2,619	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

EK 4: Hizmet iyileştirme stratejilerine ait toplam varyansı açıklayan SPSS çıktısı

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,578	51,117	51,117	3,578	51,117	51,117	2,725	38,929	38,929
2	1,111	15,874	66,991	1,111	15,874	66,991	1,964	28,062	66,991
3	,693	9,902	76,892						
4	,535	7,642	84,534						
5	,480	6,857	91,391						
6	,351	5,015	96,406						
7	,252	3,594	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

EK 5 : Hizmet iyileştirme stratejileri Özür Faktörü Güvenilirliği

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,688	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
durumu anlamak için soru sordu	6,00	5,162	,446	,663
özür diledi	5,81	4,514	,540	,546
maddi kayıptan dolayı özür diledi	6,26	4,255	,526	,565

EK 1: ANKET FORMU

EK 7 KATILIMCI PROFİLİNE AİT FREKANS TABLOLARI

Katılımcıların Yaşları

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
yaş	348	20	65	35,83
Valid N (listwise)	348			

Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kadın	148	42,3	42,4	42,4
erkek	201	57,4	57,6	100,0
Total	349	99,7	100,0	
Missing 0	1	,3		
Total	350	100,0		

Meslek gruplarına göre dağılımları

Meslek Grupları	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
yüksek ziraat mühendisi, ziraat mühendisi	4	1,1	1,2	1,2
akademisyen	12	3,4	3,5	4,6
öğrenci	7	2,0	2,0	6,6
memur	14	4,0	4,0	10,7
işletmeci	35	10,0	10,1	20,8
öğretmen	34	9,7	9,8	30,6
emekli	15	4,3	4,3	35,0
veteriner	3	,9	,9	35,8

EK 1: ANKET FORMU

muhasebeci	13	3,7	3,8	39,6
bankacı	99	28,3	28,6	68,2
gıda mühendisi	3,9	,9		69,1
Doktor	6	1,7	1,7	70,8
laborant	2,6	,6		71,4
ev hanımı	2,6	,6		72,0
pazarlama	16	4,6	4,6	76,6
kuaför	2,6	,6		77,2
mimar	4	1,1	1,2	78,3
avukat	9	2,6	2,6	80,9
Garson	3,9	,9		81,8
esnaf	6	1,7	1,7	83,5
gazeteci	1,3	,3		83,8
yönetici kademesi	21	6,0	6,1	89,9
diş doktoru	1,3	,3		90,2
organizatör	1,3	,3		90,5
sekreter	3,9	,9		91,3
makine mühendisi	3,9	,9		92,2
satis temsilcisi	8	2,3	2,3	94,5
teknik ressam	1,3	,3		94,8
reklam süpervisior	2,6	,6		95,4
kontrol görevlisi	3,9	,9		96,2
müşteri hizmetleri temsilcisi	2,6	,6		96,8
kurumsal müş. ilişkileri yöneticisi	1,3	,3		97,1
sigortacı	1,3	,3		97,4
Acenta çalışanı	7	2,0	2,0	99,4
tezgahtar	2,6	,6		100,0
Total	346	98,9	100,0	
Missing	0	4	1,1	
Total	350	100,0		

EK 6

Barlett Testi Sonuçları

Personel Davranışları KMO Barlett Testi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,795
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2,506E3
	Df	190
	Sig.	,000

Hizmet İyileştirme Stratejileri KMO Barlett Testi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,823
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	936,735
	df	21
	Sig.	,000

Ağızdan Ağıza İletişim KMO Barlett Testi

EK 1: ANKET FORMU

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,683
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	415,424
	df	3
	Sig.	,000

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Uğur KILINÇ
Doğum Yeri ve Tarihi : Isparta / 06.071978

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : ADÜ Turizm İşl. Ve Otelcilik Yüksekokulu
Yüksek Lisans Öğrenimi : ADÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri :

Akademik Yayınlar:

O. Kılınç, U.K. Kılınç, “Restoren İşletmelerinde Marka Oluşturma” M. Sarıışık, S. Çavuş, K. Karamustafa. *Profesyonel Restoran Yönetimi*. Detay Yayıncılık. 2009

U. K. Kılınç, “Şikayet Yönetimi ve Yetkilendirme: Resort otel incelemesi” 3. Turizm Yüksek Lisans Öğrencileri Sempozyumu bildiri sunumu. Bildiri Kitabı s. 980. Mayıs. 2006

Ü Çolakoğlu., U. K. Kılınç, “Seçim”. Cengiz Demir (Ed.)*Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler and Uygulamalar*. Nobel Basım Evi.2006

A. Yüksel, M. Hancer, U. K. Kılınç, "Empowerment levels and complaining behaviors: A case of hotel customers' behavioral intentions". In Saurabh Kumar Dixit (Ed.), *Promises and Perils in Hospitality and Tourism Management*. Section E. page 414. Aman Publications New Delhi, 2006

A. Yüksel, U. K. Kılınç, F. Yüksel, "Türk ve Hollandalı otel müşterilerinin şikayet davranışları: Farklar ve benzerlikler". *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 2004.

A. Yüksel, U. K. Kılınç, F. Yüksel "Cross-national analysis of hotel customers' attitudes toward complaining and their complaining behaviours". *Tourism Management*, 2004.

A. Yüksel ve U. K. Kılınç, "Çalışanların gözüyle konaklama işletmelerinde müşteri şikayetleri ve kullanılan iyileştirme stratejiler (Employees perspectives on customer complaints and recovery responses)". *Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi*. 3 (1): 13-25, 2003.

A. Yüksel ve U. K. Kılınç, "Müşterilerin şikayet çözümüne yönelik konaklama işletmelerinden beklentileri ve değişik müşteri grupları arasında beklenti farklılıkları. (Customers' recovery expectations and segment-based differences)". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 14 (1): 23-32, 2003.

A. Yüksel ve U. K. Kılınç, "Konaklama işletmelerinde yetkilendirme ve şikayet sonrası müşteri davranışları üzerine etkileri (empowerment and its effects on post-complaint behaviours)". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2003.

Ü. Çolakoğlu, B. Güzel, U. Keskin " Türkiye'deki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticiler ve Sorunları, ISTTE 2000, Amerika, Poster.

Ü. Çolakoğlu, B. Güzel, U. Keskin " Antalya İli ve Güney Ege'deki Konaklama İşletmelerinde Çalışan Yabancı Personel ve Sorunları, ISTTE 2000, Amerika, Poster.

U. Keskin, G. Karakaş, Ü. Çolakoğlu “ Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Açısından Kültürel Farklılık ve Farklılık Yönetimine İlişkin Bir Uygulama. “ 1. Ulusal Turizm İşletmeciliği Kongresi, Başkent Üniv. Ankara 2001

U. Keskin,“ Kuşadası’ndaki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Önbüro Personelinin İş Doyumu,, Adnan Menderes Üniversitesi 2000-2001 Eğitim Öğretim Yılı Akademik Semineri, Yardımcı Ders Kitabı, 2001 “

U. Keskin“ Kuşadası’ndaki 4 ve 5 yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Stres Faktörleri ve Stres Yönetimi”, Pazartesi Semineri. Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, 2001.

Kazanılan Burslar:

MASHAV Bursu Ocak –Mart 2005 “Tourism as a tool for local and regional developoment” in Rehovot – Israel

ERASMUS Bursu Ekim 2007- Temmuz 2008 “Food Chain Management” in CAH / Dronten in Netherlands.

İş Deneyimi

Stajlar : Cender Otel / Antalya

Çalıştığı Kurumlar : 2000’den bugüne Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulunda Arş.Gör. olarak çalışmaktadır.

İletişim

e-posta Adresi : ukeskin@adu.edu.tr

Tarih : 26.05.11